



Revista de Ciencias Sociales (Ve)

ISSN: 1315-9518

cclemez@luz.ve

Universidad del Zulia

Venezuela

Mendoza Moheno, Jessica; Hernández Calzada, Martín A.; Tabernero Urbieto, Carmen
Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno
Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVII, núm. 1, enero-marzo, 2011, pp. 110-125
Universidad del Zulia
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022755010>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno

Mendoza Moheno, Jessica*
Hernández Calzada, Martín A.**
Tabernero Urbieto, Carmen***

Resumen

El objetivo de este ensayo es realizar un análisis de la conceptualización del marketing interno y las principales investigaciones aplicadas, con el fin de resaltar las oportunidades y retos que enfrenta, para lo cual, se hace una revisión de la literatura del tema en relación a su conceptualización, se analiza la orientación al cliente interno como elemento central del marketing interno, diferenciándola con la orientación al mercado. Así mismo, se destacan los principales hallazgos sobre las investigaciones aplicadas. Finalmente, se describen retos y oportunidades del marketing interno.

Palabras clave: Marketing interno, orientación al cliente interno, orientación al mercado.

Challenges and Opportunities for Internal Marketing Research

Abstract

The purpose of this essay is to analyze the concept of internal marketing and the main applied research findings, in order to determine the opportunities and challenges it faces. A literature review about the theme in relation to its conceptualization was made, analyzing orientation to internal clients as a central element of internal marketing, differentiating it from market orientation. The principle findings about applied research are highlighted. Finally, the opportunities and challenges of internal marketing are described.

Key words: Internal marketing, internal client orientation, market orientation.

* Profesora-investigadora de tiempo completo de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, E-mail: jessica_mendoza@hotmail.com

** Profesor-investigador de tiempo completo de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. E-mail: martin_hernandez@hotmail.com

*** Profesora-investigadora de tiempo completo de la Universidad de Córdoba. E-mail: edltaurm@uco.es

Introducción

El marketing interno propone que los empleados sean tratados como clientes internos, donde los productos que compran son los propios trabajos (Grönroos, 1981), siendo una de sus funciones atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados, a través de productos del trabajo que satisfagan necesidades (Berry y Parasuraman, 1991). El marketing interno ha surgido como un tema central de gran importancia, tanto en el discurso académico, como el profesional, y pretende que la organización sea vista en sí misma como un mercado (mercado interno), en donde sus recursos humanos (clientes internos) son los principales consumidores, sin minimizar el valor que tiene el cliente externo. A partir del origen del marketing interno se ha generado una gran cantidad de investigaciones; sin embargo, la mayor parte de los artículos encontrados en la literatura son prioritariamente de corte teórico, debido en parte a la dificultad presentada en su medición y a los problemas encontrados en su implementación, siendo escasa la investigación empírica de marketing interno. A partir de esta necesidad, surge la motivación para realizar una revisión de la literatura y reconocer los avances y limitaciones de la disciplina del marketing interno con el propósito de identificar retos y oportunidades para su desarrollo.

El artículo se organiza en 5 partes. La primera parte analiza el origen y conceptualización del marketing interno. La segunda profundiza en la orientación al cliente interno como elemento esencial del marketing interno, presentando los dos enfoques principales. La tercera parte diferencia la orientación al mercado de la orientación al cliente interno y su importancia como tendencia de las organizaciones actuales, bajo las perspectivas de

Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990). La cuarta parte presenta una breve reseña de las investigaciones aplicadas en marketing interno, resaltando las principales tendencias en la actualidad. En el quinto apartado se proponen los retos y oportunidades que ofrece la investigación en marketing interno. Finalmente se exponen las conclusiones a las que se arribó.

1. Conceptualización del marketing interno

El concepto de marketing interno aparece por primera vez en la literatura hace más de treinta años, siendo Berry *et al* (1976) los primeros en proponerlo como una solución al problema de la calidad en el servicio, bajo la expectativa de que la calidad dentro de los servicios internos, logra indudablemente la calidad del producto o servicio que el cliente externo espera recibir. Al mismo tiempo, Sasser y Arbeit (1976) introducen la consideración de visualizar a los empleados como clientes que compran un empleo, misma idea refrendada por otros autores como Grönroos (1985), George y Grönroos (1991) y Greene *et al* (1994).

La conceptualización del marketing interno no ha sido del todo consensuada por los diferentes autores, por lo que se observa que un número considerable de conceptos (Berry y Parasuraman, 1991; Gummesson, 1991; Kotler, 1991; Hales, 1994; Levionnois, 1992; Liljander, 2000) resalta las tareas del área funcional de recursos humanos; lo que permite destacar al capital humano como la clave del éxito en el marketing interno.

Por su parte, Grönroos (1985), George y Grönroos (1991), Greene *et al* (1994) y Barranco (2000) revolucionaron el concepto de marketing al argumentar que para lograr resultados en la productividad, es necesario “vender” la idea

de empresa con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, con el fin de lograr que sus empleados se sientan parte de la organización. Estas ideas ponen de manifiesto que no basta con visión externa del marketing, sino que se requiere complementarlo con un enfoque interno.

Otros autores (Ballantyne, 2000; Rafiq y Ahmed, 2000) resaltan en sus definiciones la función del marketing interno para el logro de un cambio organizacional, siendo el fundamento la consideración del empleado como cliente interno (Berry, 1984). A pesar de la complejidad al tratar de definir el concepto de marketing interno, existe concordancia en que sus objetivos son la motivación, el desarrollo, la retención de los empleados y la satisfacción de sus necesidades para el logro de la calidad, con el fin último de la satisfacción del cliente externo.

2. Orientación al cliente interno

El fundamento de la orientación al cliente interno nace a partir de la introducción en la literatura del concepto de cliente interno. La orientación al cliente interno ha sido estudiada fundamentalmente bajo dos perspectivas diferentes: la *relación empleado-organi-*

zación y el *intercambio en la cadena de aprovisionamiento*, las cuales se analizan a continuación.

a) *Relación empleado-organización:*

Berry (1981) argumenta que en el marketing interno es fundamental que los empleados sean visualizados como clientes internos y los empleos como productos internos, mismos que deben atraer, desarrollar y motivar a los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. Siguiendo estas ideas, Barranco (2000) llevó a cabo una analogía con el marketing general, resaltando los elementos del marketing interno, tal como se resume en el Cuadro I.

Bajo este enfoque, los empleados son considerados clientes internos de la organización, quienes compran un producto que es la propia organización, con el objetivo de incrementar los niveles de motivación y productividad. Como principales técnicas de venta, se proponen la comunicación interna y la participación. Se puntualiza la importante actuación del equipo directivo y los mandos medios, considerados como la fuerza de ventas. Esta perspectiva resalta la importancia de los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva, relacionando el marketing interno

Cuadro I. Comparación de marketing general y marketing interno

Marketing general	Marketing Interno
Cliente	Empleado
Producto	Organización o empresa
Técnicas de ventas	Comunicación interna/participación
Fuerza de ventas	Equipo directivo/mandos medios
Objetivo	Incrementar la motivación/ la productividad
Orientación al mercado	Orientación al marketing interno
Promoción del producto	Promoción de la organización

Fuente: Barranco (2000).

con la gestión de personal, es decir, la aplicación concreta del marketing a la gestión del capital humano (Sánchez, 2008).

b) Intercambio en la cadena de aprovisionamiento: El marketing interno propone la creación de cadenas de aprovisionamiento (Foreman y Money, 1995) donde los empleados son a la vez clientes y proveedores internos del servicio, bajo el entendido de que el trabajo que cada uno realiza tiene un impacto en el producto y/o servicio entregado al cliente externo. El sentido de estas cadenas parte de la suposición de que si las necesidades de los clientes internos están satisfechas, la organización estará en condiciones de otorgar el servicio de calidad esperado por los clientes externos y, en consecuencia, lograr su satisfacción. Bajo esta perspectiva, el concepto de cliente interno cobra un significado diferente, definiéndose como “cualquier persona dentro de una organización que es provista de productos y servicios por otros departamentos organizacionales o por personas trabajando en éstos” (Bruhn, 2003:1189).

Esta perspectiva pretende dejar atrás la creencia de que la responsabilidad de otorgar un servicio de calidad recae únicamente en los empleados que mantienen contacto directo con el cliente, siendo imperativo involucrar a todos los miembros de la organización en la entrega de un servicio de calidad, mediante la formación de cadenas de aprovisionamiento.

La intención de las dos posturas presentadas pretende balancear el marketing con más elementos humanos, debido al dominio de los factores externos para el desarrollo de estrategias. Las investigaciones llevadas a cabo bajo la postura de la *relación empleado organización*, complementan las funciones de gestión de recursos humanos, mientras que los defensores de la postura del *intercambio en la cadena productiva* han sido dirigidas hacia la

evaluación de la calidad del servicio interno, proponiendo modelos e instrumentos.

La orientación al cliente interno y la orientación al mercado suelen confundirse y hasta han llegado a utilizarse en forma indistinta, siendo necesario hacer su distinción. La orientación al cliente interno está enfocada a aspectos endógenos que logren mejorar las relaciones internas y las cadenas de aprovisionamiento, mientras que la orientación al mercado es una perspectiva más amplia que busca mejorar el desempeño de la organización a través de la respuesta anticipada de las necesidades del mercado.

3. Orientación al mercado

La orientación al mercado ha tenido un importante impacto en la práctica del marketing, y ha sido validada empíricamente como una forma de incrementar el desempeño del negocio. Dos han sido los enfoques de la orientación al mercado, particularmente en los estudios de Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990). El primer enfoque es de carácter cultural, considerando la orientación al mercado como una cultura organizacional que crea en forma más efectiva los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los consumidores y, por lo tanto, un desempeño continuo superior del negocio. Esta perspectiva filosófica asume que la orientación al mercado son aquellas actitudes organizacionales, valores y creencias que influyen en el comportamiento organizacional y consecuentemente en su desempeño, poniendo énfasis en el largo plazo y la rentabilidad. La orientación al mercado bajo esta perspectiva resalta tres componentes: a) orientación al cliente, b) orientación a la competencia, y c) coordinación interfuncional.

Por su parte, Kohli y Jaworski (1990) definen la orientación al mercado bajo un enfoque primordialmente comportamental, donde a partir del comportamiento y actitudes de los empleados se podrá generar inteligencia de mercado y diseminación de información entre los departamentos, con el fin de responder oportuna y anticipadamente a las necesidades del mercado. La inteligencia de mercado es el punto de partida de la orientación al mercado. Esta perspectiva, al igual que la anterior considera tres componentes, tal como se muestra en el Cuadro II.

Ambos enfoques son complementarios. El enfoque de Kohli y Jaworski (1990)

considera la necesidad de desarrollar inteligencia de mercado para la obtención de información de la competencia y de las necesidades y preferencias de los consumidores. Sin embargo, no es suficiente acceder a la información oportunamente, hay que diseminarla entre el personal para poder responder anticipadamente a los cambios en el mercado. Para lograr este objetivo, la primera perspectiva resalta la necesidad de que la organización desarrolle una cultura para crear los comportamientos entre los empleados que vayan dirigidos al cliente, mediante la coordinación de todas las áreas funcionales.

Cuadro II. Componentes de la orientación al mercado

Enfoque de Narver y Slater (1990)	Enfoque de Kohli y Jaworski (1990)
<i>Orientación al cliente.</i> - Requiere del conocimiento del mercado objetivo, esto significa, abordar la comprensión suficiente de las necesidades de los clientes para crear un producto o servicio de valor superior, en forma continua.	<i>Generación de la inteligencia.</i> - Incluye un análisis de factores exógenos que influyen en las necesidades y preferencias de los consumidores y las condiciones cambiantes en los competidores. Incluye un análisis detallado y la subsecuente interpretación de las fuerzas que inciden en las necesidades y preferencias de los clientes.
<i>Orientación a la competencia.</i> - Conocimiento de las fortalezas y debilidades de la competencia en el corto plazo para ser capaz de responder rápidamente a las amenazas o las oportunidades en el mercado.	<i>Diseminación de la inteligencia.</i> -. Para que una organización logre adaptarse a las necesidades del mercado, la inteligencia del mercado debe ser comunicada a los departamentos y proveer con ello una base compartida para concertar acciones por diferentes departamentos que sirva para coordinar al personal y los departamentos para facilitar el cumplimiento de las metas.
<i>Coordinación interfuncional.</i> - Integración eficiente de todos los recursos de la organización para crear un valor superior para los clientes objetivo, con base en la información de los consumidores y la competencia.	<i>Respuesta a la inteligencia.</i> - Es la acción hacia la inteligencia generada y diseminada, toma la forma de selección de los mercados meta, el diseño y oferta de productos/servicios que satisfacen a las necesidades actuales y futuras y la producción, distribución y promoción de productos en una forma de respuesta favorable para el cliente.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990).

Además de estas perspectivas, otros autores han hecho avances importantes en el estudio de la orientación al mercado, desde un enfoque filosófico cultural (Shapiro, 1993; Deshpandé *et al* 1993), como procesamiento de información (Jaworski y Kohli, 1993) y su relación con la teoría de recursos y capacidades (Slater y Narver, 1995).

4. Principales investigaciones aplicadas en marketing interno

No es hasta la década de los '90 cuando comienza a existir un mayor interés en investigaciones aplicadas en marketing interno. Rafiq y Ahmed (2000) han dividido la evolución del marketing interno en las siguientes tres fases:

La primera fase tiene un carácter prioritariamente hacia el interior de la organiza-

ción, el principal interés se centra en el incremento de los niveles de motivación y satisfacción de los empleados. A pesar de que la segunda fase busca el impacto del servicio en el cliente externo, en realidad existen pocos trabajos que miden la relación entre estas dos variables que logren demostrar la importancia que tiene el comportamiento humano en el mercado. Por su parte, la tercera fase enfatiza los beneficios que el marketing interno ejerce en la gestión de recursos humanos y la implementación de estrategias para reducir conflictos al interior de la empresa (Cuadro III).

A continuación el Cuadro IV resume en forma cronológica las investigaciones aplicadas referentes al marketing interno encontradas en la literatura, los resultados reflejan que las principales tendencias en la investigación hasta el momento y que se continuarán

Cuadro III. Componentes de la orientación al mercado

Fase	Principales aportaciones
1. <i>Motivación y satisfacción del empleado</i>	En un principio, el marketing interno fue enfocado hacia la motivación y la satisfacción del empleado, con el fin de mejorar la calidad en el servicio. El empleado es visualizado como el cliente y el trabajo como el producto que vende la empresa.
2. <i>Orientación al consumidor</i>	En las organizaciones de servicios, los empleados tienen un gran impacto en el cliente, por ello no es suficiente la motivación, se requiere además de una conciencia de ventas en los empleados. En esta fase se resalta la necesidad de introducir técnicas de marketing en forma interna a los empleados.
3. <i>Implementación de estrategias y gestión del cambio</i>	Se reconoce el papel del marketing interno como un vehículo para la implementación de estrategias y se visualiza como una técnica en la gestión de personal para el logro de los objetivos organizacionales. La implementación de estrategias es más exitosa cuando se reducen los conflictos interdepartamentales, a través de una óptima comunicación interna.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Rafiq y Ahmed (2000).

Cuadro IV. Principales investigaciones aplicadas en marketing interno.

Autor/año	Objetivo	Principales hallazgos
Foreman y Money (1995)	Medición del MI Creación de instrumento	Se reconocen 3 variables de MI: a) visión, b) recompensa, y c) desarrollo
Gremler <i>et al</i> (1995)	Medir los encuentros del servicio interno	Los clientes internos son similares a los externos en los mismos eventos generales y comportamientos de los proveedores de servicio asociados con la satisfacción. La libertad para la entrega del servicio/producto es un factor importante para la satisfacción.
Marshall <i>et al</i> (1998)	Explorar las dimensiones de la calidad de los proveedores internos de servicio	A diferencia de los gerentes y los directivos, los técnicos otorgan una mayor importancia significativa al valor de la entrega.
Sargeant y Asif (1998)	Caracterizar las actividades de MI	El concepto de MI no está completamente comprendido entre los empleados. Las necesidades de los empleados no son tomadas en cuenta en la planeación y la organización.
Ewing y Caruana (1999)	Analizar la efectividad de recursos humanos en los niveles estratégico y técnico.	La efectividad de los recursos humanos a nivel técnico es resultante del MI.
Barnes y Morris (2000)	Investigar la importancia y significado del MI como mecanismo para promover la gestión de la calidad total en empresas del Reino Unido y Francia.	Las empresas británicas muestran un mayor involucramiento en la definición del proceso organizacional que las francesas, quienes hicieron menor referencia al MI y a la gestión de recursos humanos.
Buber (2000)	Medir la percepción de los gerentes hacia el programa de MI implementado en una empresa, para determinar la extensión hasta la cual los directivos se sienten responsables del logro de metas.	Los empleados no se ven a sí mismos como clientes internos. Necesidad de formación para alcanzar la calidad esperada. Poco interés de los empleados para solicitar información sobre cualquier situación.

Cuadro IV. Principales investigaciones aplicadas en marketing interno

Autor/año	Objetivo	Principales hallazgos
Conduit (2000)	Presentar un modelo de medición de OCI. Determinar si la OCI es más similar a la orientación al cliente externo o la coordinación interfuncional	La OCI y la orientación al cliente externo son 2 constructos diferentes. La OCI está fuertemente correlacionada con la coordinación interfuncional.
Conduit y Mavondo (2000)	Desarrollo de una tipología, bajo la base de la OM y la OCI.	Se identificaron 4 tipos organizacionales: Sinergistas, optimizadores, armonizadores y alineadores. Los sinergistas tuvieron resultados significativamente superiores.
Lings (2000)	Medir la relación existente entre el MI, la OM y el desempeño.	El MI está relacionado con la retención del personal. Las interacciones entre gerentes y empleados de mostrador tienen un impacto significativo en la flexibilidad en las condiciones de trabajo y el diseño.
Frost y Kumar (2001)	Desarrollar el modelo INTSERVQUAL Medir la calidad del servicio interno.	Falta de control percibido por el staff de soporte. El rol de los empleados como clientes y proveedores internos está claramente determinado. Desconocimiento por parte de los empleados de la base de las recompensas.
Paraskevas (2001)	Explorar la cadena de servicio interno. Identificar comportamientos que distinguen a los eventos exitosos y los que no lo son.	La comunicación y la consideración dificultan el servicio en la cadena productiva, cuando no son tomados en cuenta. La personalidad del empleado es un factor importante en el servicio interno.
Aguirre y Aparicio (2002)	Analizar la gestión de la calidad y el MI como factores de competitividad.	El éxito se debe a la calidad de la gestión y el MI, a través de la satisfacción del cliente interno y del cliente externo.

Cuadro IV. Continuación

Autor/año	Objetivo	Principales hallazgos
Kang <i>et al</i> (2002)	Comprobar empíricamente si el método SERVQUAL podría ser modificado para medir la calidad del servicio interno.	El SERVQUAL puede ser utilizado para medir la calidad del servicio interno. Para mejorar el servicio interno, es importante medirlo.
Naudé <i>et al</i> (2002)	Identificar los componentes de la OMI, con aspectos de la cultura y el clima.	Correlación positiva entre OMI y cultura organizacional. La gestión del jefe inmediato, la socialización y la satisfacción son factores importantes para la OMI.
Bruhn (2003)	Medir la calidad interna, la satisfacción y la retención del cliente interno.	La calidad del servicio interno muestra una fuerte influencia positiva en la satisfacción del cliente. La influencia de la satisfacción del cliente interno es positiva en su retención.
Papasolomou y Vrontis (2006)	Analizar los programas de MI en 4 bancos	El MI tiene 4 elementos importantes (clientes internos, formación, estándares cualitativos y sistemas de recompensa) que interactúan para construir una realidad organizacional, basada en la fundación y construcción de una marca corporativa, al cambiar la cultura organizacional orientada al servicio y al cliente.
Sanzo <i>et al</i> (2007)	Evaluar el efecto del MI sobre un conjunto de medidas de desempeño interno relacionadas con los empleados, así como la repercusión de las medidas de satisfacción de los clientes sobre resultados financieros.	La gestión de personal bajo el enfoque de MI influye de forma directa y positiva en el clima de trabajo y en forma indirecta en los resultados de respuesta a los clientes y los resultados financieros.
Chang y Chang (2007)	Explorar el modelo relacional de las percepciones de enfermeras relacionadas con el MI, la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional	Las percepciones relacionadas con el MI tienen efectos positivos en la satisfacción en el trabajo. Las percepciones del MI tienen efectos positivos en el compromiso organizacional.

Cuadro IV. Continuación

Autor/año	Objetivo	Principales hallazgos
Kelemen y Papasolomou (2007)	Implementar un programa de MI en un banco.	La implementación del MI no siempre resulta en una cultura organizacional unificada. Una inadecuada implementación de MI provoca fracturas entre las divisiones y ambigüedad en una cultura organizacional.
Wieseke <i>et al</i> (2009)	Examinar la influencia potencial de la identidad organizacional de los líderes hacia los seguidores con el desempeño de los empleados y desempeño financiero de unidades de negocios.	La identidad organizacional de los líderes influye directamente en la de los seguidores. El proceso de transferencia de la identidad ocurre no sólo en el nivel gerente-empleado, sino también en un nivel superior, entre directores y gerentes. Los empleados más identificados, tienden a tener mejores cuotas de desempeño.

Nota: OM: Orientación al mercado, OCI: Orientación al cliente interno, MI: Marketing interno.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados.

estudiando son: a) cultura y clima organizacional, b) gestión de la calidad, c) gestión de recursos humanos, d) compromiso, e) liderazgo, f) satisfacción en el trabajo, y g) identidad organizacional.

5. Retos y oportunidades del marketing interno

Los principales retos y oportunidades del marketing interno que se perfilan para el futuro tienen que ver con las necesidades actuales; concretamente se distinguen las siguientes oportunidades.

Oportunidades:

a) Marketing interno y gestión de recursos humanos

En los últimos años la gestión del capital humano ha cobrado importancia. El marketing interno se traduce como una técnica

para desarrollar en los empleados una mentalidad de mercado y de atención al cliente (Sánchez, 2008), que les permita tener la certeza sobre la base de los sistemas de recompensa, ya sea centrados en la entrega del servicio o en otros criterios, evitando ambigüedad en el rol, presentada cuando los empleados no poseen información o la formación suficientes para desarrollar sus trabajos (Parasuraman *et al*, 1988). El marketing interno permite enviar señales claras de lo que se espera (Frost y Kumar, 2001).

Las nuevas tendencias del trabajo buscan la valoración de los empleados como seres humanos, situación que en la actualidad no parece ser una realidad, al concentrarse los esfuerzos en la supervivencia de la empresa. Incluso se ha argumentado la importancia de relacionar el marketing interno con el contrato psicológico (Schlosser *et al*, 2006), a partir de

las necesidades que la gestión de personal está enfrentando.

b) Modelos de orientación al cliente interno para la orientación al mercado

Las investigaciones realizadas hasta el momento han buscado mejorar la orientación al servicio (Frost y Kumar, 2001; Gremeler *et al.*, 1995; Kang *et al.*, 2002; Marshall, 1998; Paraskevas, 2001), sin embargo, son pocos los trabajos que han logrado demostrar los efectos que el marketing interno tiene en la orientación al mercado, existiendo así una laguna en la investigación.

Uno de los trabajos más significativos es el de Lings (2000), quien a partir de la perspectiva de Kohli y Jaworsky (1990), desarrolló propuestas de marketing interno, al definir que la orientación al cliente interno requiere de una investigación del mercado interno para identificar los intercambios de valor, las condiciones del mercado externo del trabajo, la segmentación del mercado interno y las estrategias para cada segmento. En este sentido, se requiere de la generación de información interna, acerca de la satisfacción de los empleados con sus condiciones de trabajo y las actividades que desarrollan en el puesto de trabajo, así como los atributos importantes de la oferta de trabajo.

Un requerimiento específico para la orientación al mercado es la dinámica interdepartamental. Cadogan y Diamantopoulos (2001), resaltan la importancia de un mecanismo coordinador que pueda evitar los comportamientos disfuncionales y alcanzar una coordinación intrafuncional, surgiendo así la oportunidad de la propuesta de modelos que permitan alcanzar este objetivo.

c) Marketing interno y responsabilidad social corporativa

En la actualidad las organizaciones no pueden ser indiferentes ante su responsabili-

dad con el entorno, incluyendo a sus clientes internos y externos. Considerando que el concepto de responsabilidad social corporativa recoge el esfuerzo por mejorar las comunicaciones entre empleados y empresa, el marketing interno puede contribuir a conseguir este objetivo (Sánchez, 2008), generando confianza y compromiso, abriéndose así una nueva línea de investigación.

Retos

a) Criterios de medición del marketing interno

En la actualidad existe poco acuerdo sobre los criterios adecuados para la medición del marketing interno, considerándose que una unificación será difícil, al depender de los objetivos del investigador y las condiciones del contexto. La investigación apunta hacia la consideración de diversas variables combinadas, que estudien el efecto en el éxito organizacional. Es por ello, que la búsqueda de propuestas de medición de marketing interno se basará en la definición de nuevos criterios que demuestren su impacto en la eficacia. Como principales variables a tener en cuenta están satisfacción del trabajo, flexibilidad del puesto, *fit* del trabajo, rol del conflicto, rol de ambigüedad, reclutamiento y selección, formación, motivación y *empowerment*.

b) Diseño organizacional orientado al marketing interno

El marketing interno difícilmente logrará su cometido si el diseño de la organización no es modificado para orientarse al servicio, donde se enfatice la importancia de proveedores y clientes internos, siendo uno de los principales problemas la concepción por los propios empleados como clientes internos (Buber, 2000). En este sentido, el reto actual es diseñar estructuras orientadas, no nada más al producto o proyecto, sino también al marketing interno.

c) Conceptualización del cliente interno por parte de directivos

El mayor de los retos es la comprensión, por parte de los directivos, de visualizar a los empleados como clientes internos. El mundo competitivo actual exige a las organizaciones orientarse al mercado para brindar mejores servicios, permanecer en el mercado e innovar nuevas formas de servicio. Así, el principal propósito del marketing interno es de naturaleza estratégica, involucrando a los empleados en la misión de la organización (Sánchez, 2008), para lo cual es preciso que los directivos modifiquen su mentalidad acerca de sus empleados y adopten nuevas formas de gestión.

d) Creación de programas de marketing interno

Varey y Lewis (1999) sostienen que el marketing interno ha tenido un status conceptual ambiguo. Son pocas las organizaciones que han puesto en práctica el marketing interno, debido al desconocimiento de cómo debería funcionar, a través de qué instrumentos y quién debería llevar a cabo el programa de marketing interno (y Rafiq y Ahmed, 2000). Un programa de marketing interno deberá contener: 1) Investigación del mercado interno, 2) Formación, 3) Comunicación interna de las estrategias, 4) Incentivar los esfuerzos psicosociológicos, 5) Desarrollar una estructura dinámica de nuevas ideas y sugerencias (Quintanilla, 1992; Lings, 2000).

6. Conclusiones

El marketing interno se considera un concepto multidisciplinario en su naturaleza, debido a que incluye elementos de la gestión de personal, marketing y gestión de la calidad, no es propiedad de sólo un especialista funcional; incluye el comportamiento organizacio-

nal, el desarrollo organizacional y la administración estratégica.

El marketing interno ha pasado de una etapa de conceptualización y definición de sus variables a la práctica en algunas organizaciones y han sido reconocidos los resultados que ha producido en el cambio de conducta de los empleados y la satisfacción de los clientes externos. Sin embargo, la mayor deficiencia del marketing interno radica en su implementación. Existen factores limitantes como la perspectiva a corto plazo y la falta de una implementación formal y holística y la creación de una competencia interna negativa que impide la formación de cadenas de aprovisionamiento. Es necesario resaltar que el marketing interno no es simplemente un conjunto de técnicas de marketing que puede aplicarse dentro de la organización, ni pretende que el único interés sea la satisfacción de los empleados, se requiere de un trabajo integral que equilibre los enfoques interno y externo de la organización.

El éxito de los programas de marketing interno dependerá principalmente en la visualización por parte de los directivos de los empleados como clientes internos, lo que permitirá atraer y retener a los mejores. A la vez, es fundamental la propia concepción de los empleados como clientes y proveedores internos como responsables todos de la calidad del producto y/o servicio, lo que permitirá la formación de cadenas de aprovisionamiento sólidas, reflejándose los beneficios en la satisfacción del cliente externo, al cumplirse la calidad entre proveedores y clientes internos.

La revisión de los artículos publicados hasta el momento refleja que la mayor parte de las investigaciones corresponde a las que se han realizado en el continente europeo. Sin embargo, la investigación en marketing interno no ha despertado gran interés en América Latina, siendo su difusión necesaria entre los

investigadores de esta área geográfica, con el fin de que las organizaciones se vean beneficiadas por los efectos que produce en la satisfacción del empleado y el desempeño, mediante la implementación de redes de intercambio al interior de la empresa, así como la orientación al mercado de las actividades de los empleados.

El capital humano es la variable clave en el marketing interno para que sea adoptado en la organización como una filosofía de trabajo. El marketing interno no debe ser malinterpretado, al ser entendido como una buena gestión de recursos humanos. Son dos constructos que deben ser tratados por separado, sin embargo la literatura muestra evidencia empírica de que el marketing interno contribuye a la efectividad de la gestión de recursos humanos.

Lo importante del marketing interno es que el empleado, en su carácter de cliente interno, es quien decide o no comprar la misión, la filosofía y los valores de la organización y cuando decide comprarlos y adoptarlos a su vida laboral, además de que sus necesidades en relación con el trabajo y la organización quedan satisfechas, comienza a conceptualizar la idea de que sus compañeros son sus clientes y a la vez él es proveedor de algún servicio determinado dentro de las cadenas de intercambio en el interior de la organización, comprometiéndose a entregar un servicio en las condiciones de calidad y en tiempo.

A futuro se perfila un mayor interés por el robustecimiento del marco teórico del marketing interno y la investigación en temas que impacten en el desempeño de la organización.

Bibliografía citada

Aguirre, M^a Soledad y Aparicio, M^a Gloria (2002). La gestión de calidad y el marketing interno como factores de com-

petitividad en empresas de servicio: el caso de empresas vascas de servicio con gestión avanzada. **Cuadernos de Gestión**, 2(2), 27-49.

Ballantyne, David (2000). Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal. **International Journal of Bank Marketing**, 18(6), 274-286.

Barnes, Bradley y Morris, D.S. (2000). Revising quality awareness through internal marketing: An exploratory study among French and English medium-sized enterprises. **Total Quality Management**, 11(4), 11-15.

Barranco, F. Javier (2000). **Marketing interno y gestión de recursos humanos**. Madrid: Pirámide.

Berry, Leonard L. (1981). The employee as a customer. **Journal of Retail Banking**, 3(1), 271-278.

Berry, Leonard L. y Parasuraman, A. (1991). **Marketing de servicios. La calidad como meta**. Barcelona: Parragón.

Berry, Leonard L., Hensel, James S. y Burke, Marian C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. **Journal of Retailing**, 52(3), 48-60.

Bruhn, Manfred (2003). Internal service barometers. Conceptualization and empirical results of a pilot study in Switzerland. **European Journal of Marketing**, 37(9), 1187-1204.

Buber, Renate (2000). Model building on internal marketing, an exploratory study by GABEK. Ponencia presentada al *Congreso ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*, Australia, Nueva Zelanda.

Cadogan, John W. y Diamantopoulos, Adamantios (2001). Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation concept: Scale construction and cross-

- cultural validation. Ponencia presentada en *26EMAC Conference*, Warwick.
- Conduit, Jodie (2000). Internal customer orientation: what is and what is not. **Marketing in a Global Economy Proceedings**. Pp. 456-464.
- Conduit, Jodie y Mavondo, Felix T. (2000). Market orientation: Implications for employee perceptions. Ponencia presentada al *Congreso ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge*, Australia, Nueva Zelanda.
- Chang, Ching-Sheng. y Chang, H.Hsihui (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment. Example of medical centers in Southern Taiwan. **Journal of Nursing Research**, 15(4), 265-274.
- Deshpandé, Rohit; Farley, John y Webster, Frederick (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. **Journal of Marketing**, 57(January). Pp. 23-27.
- Ewing, Michael T. y Caruana, Albert (1999). An internal marketing approach to public sector management, the marketing and human resources interface. **The International Journal of Public Sector Management**, 12(1), 17-26.
- Foreman, Susan K. y Money, Arthur H. (1995). Internal Marketing: Concepts, measurement and application. **Journal of Marketing Management**. 11, Pp. 755-168.
- Frost, Frederick A. y Kumar, Mukesh (2001). Service quality between internal customers and internal suppliers in an international airline. **International Journal of Quality and Reliability Management**, 18(4), 1-14.
- Greene, Walters E., Walls, Garry D. y Schrest, Larry J. (1994). Internal marketing, the key to external marketing success. **Journal of Services Marketing**, 8(4), 5-13.
- Gremler, Dwayne D., Bitner, Mary Jo y Evans, Kenneth (1995). The internal service encounter. **Logistics Information Management**, 8(4), 28-34.
- Grönroos, Christian (1981). Internal marketing, an integral part of marketing theory. En J.H. Donnelly y W.R. George (Eds.), **Marketing of services** (pp.236-238). Chicago, IL. American Marketing Association.
- Grönroos, Christian (1985). Internal marketing theory and practice. En T.M. Bloch, G. Upah y V. Zeithmal, **Services marketing in a changing environment** (Pp. 42-47), Chicago: American Marketing Association.
- Gummesson, Evert (1991). Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. **European Journal of Marketing**, 25(2), 60-75.
- Hales, Colin (1994). Internal marketing as an approach to human resource management: a new perspective or a metaphor too far? **Human Resource Management Journal**, 5(1), 50-71.
- Jaworski, Bernard J. y Kohli, Ajay K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, 57, 53-70.
- Kang, Gi-Du, James, Jeffrey y Alexandris, Kostas (2002). Measurement of internal service quality: Application of the SERVQUAL battery to internal service quality. **Managing Service Quality**, 12(5), 278-291.
- Kelemen, Michaela y Papisolomou, Ionna (2007). Internal marketing: a qualitative study of culture change in the UK

- banking sector. **Journal of Marketing Management**, 23(7-8), 745-767.
- Kohli, Ajay K. y Jaworski, Bernard J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. **Journal of Marketing**, 54, 1-18.
- Kotler, Phillip (1991). **Marketing management: Analysis, planning and control**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Levionnois, Michael (1992). **Marketing interno y gestión de recursos humanos**. Madrid: Díaz de Santos.
- Liljander, Verinica (2000). The importance of internal relationship marketing for external relationship success. En T. Henning-Thurau y U. Hansen (Eds.), **Relationship marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention** (pp. 159-192). Berlin: Springer Verlag.
- Lings, Ian N. (2000). Internal marketing and supply chain management. **Journal of Services Marketing**, 14(1), 1-15.
- Marshall, Greg W., Baker, Julie y Finn, David W. (1998). Exploring internal customer service quality. **Journal of Business and Industrial Marketing**, 13(4/5), 381-392.
- Narver, John C. y Slater, Stanley F. (1990). The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, 54(4), 20-35.
- Naudé, Pete, Desai, Janine y Murphy, John (2002). Identifying the determinants of internal marketing orientation. **European Journal of Marketing**, 37(9)1205-1220.
- Papasolomou, Ionna y Vrontis, Demetris (2006). Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank. **Brand Management**, 14(1/2), 177-195.
- Paraskevas, Argouslidis (2001). Exploring internal service chains in hotels: A theoretical framework. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 13(4), 251-258.
- Parasuraman, A.; Zeithmal, Valarie A. y Berry, Leonard L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, 64(1), 12-40.
- Quintanilla, Ismael (1992). **Recursos humanos y marketing interno**. Madrid: Pirámide.
- Rafiq, Mohammed y Ahmed, Pervaiz (2000). Advances in internal marketing concept: definition, synthesis and extension. **Journal of Services Marketing**, 14(6), 449-462.
- Sánchez, Ma. Isabel (2008). **Marketing interno para innovar en los servicios**. Madrid: Delta.
- Sanzo, M^a José, García, Nuria, Santos, M^a Leticia y Trespalacios, Juan A. (2007). El marketing interno como fuente de ventaja competitiva para las PyME: Repercusiones sobre diversos tipos de resultados. Comunicación presentada al *XXI Congreso Anual de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Madrid.
- Sargeant, Adrian y Asif, Saadia (1998). The strategic application of internal marketing – an investigation of UK banking. **International Journal of Bank Marketing**, 16(2), 66-79.
- Sasser, Earl y Arbeit, Stephen (1976). Selling jobs in the service sector. **Business Horizons**, June, 61-62.
- Schlosser, Francine, Templer, Andrew y Ghanam, Denise (2006). How human resource outsourcing affects organiza-

- tional learning in the knowledge economy. **Journal of Labor Research**, 27(3), 291-303.
- Shapiro, Benson (1993). Can marketing and manufacturing coexist? **Harvard Business Review**, 6, 104-114.
- Slater, Stanley F. y Narver, John C. (1995). Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, 59(3), 63-74.
- Varey, Richard y Lewis, Barbara (1999). A broadened conception of internal marketing. **European Journal of Marketing**, 33(9/10), 926-944.
- Wieseke, Jan, Ahearne, Michael, Lam, Son K. y Van Dick, Rolf (2009). The role of leaders in internal marketing. **Journal of Marketing**, 73, 123-145.