



PERSPECTIVAS

ISSN: 1994-3733

oswaguan@ucbcba.edu.bo

Universidad Católica Boliviana San Pablo
Bolivia

Fuentes Jiménez, Pedro Antonio
OPERATIVA DEL MARKETING INTERNO: PROPUESTA DE MODELO DE
ENDOMARKETING
PERSPECTIVAS, núm. 23, enero-junio, 2009, pp. 189-231
Universidad Católica Boliviana San Pablo
Cochabamba, Bolivia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159012>

- 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

OPERATIVA DEL MARKETING INTERNO: PROPUESTA DE MODELO DE ENDOMARKETING

Pedro Antonio Fuentes Jiménez

Doctorado en Economía y Administración de Empresas Universidad de Sevilla, España

Diplomado en Altos Estudios (DEA) Universidad de Sevilla, España

Magister en Marketing y Finanzas, Univalle

Magister en Educación Superior Universidad Mayor Real y Pontificia San Francisco Xavier de

Chuquisaca

Especialista en Dirección Innovativa de la Educación Superior, UNESCO

Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Mayor de San Simón.

Consultor Empresarial

e-mail: fuentesp@ucbcb.edu.bo

RESUMEN

En las últimas dos décadas, el concepto marketing interno, también denominado *endomarketing*, ha emergido en el contexto empresarial para describir la aplicación del marketing en el seno de la propia organización y mas precisamente en las prácticas de gestión de los Recursos Humanos. Por otra parte, las diferentes orientaciones de gestión empresarial tienden a converger en el enfoque orientado al cliente propuesto por Cohlí y Jaworsky (1990) y Narver y Slater (1991)

En ese contexto, el objetivo principal de este trabajo es analizar el discurrir del marketing interno en la literatura académica y el papel que la comunicación interna juega en el mismo para resaltar el nexo de unión entre la estrategia de comunicación interna y el éxito de la comunicación externa de la organización con el consumidor final (Varey, 2001); a su vez, se analizan las prácticas de gestión de Recursos Humanos y se considera a la Orientación al Mercado como filosofía de Gestión Empresarial que permita una coherente combinación de las prácticas de Marketing con las de Recursos Humanos. Por ello, el análisis permitirá hacer una propuesta de modelo de Marketing Interno fundamentado en la revisión de modelos existentes en la literatura y la consecuente modelización que se basa en tres pilares fundamentales: la comunicación interna, las prácticas de los recursos humanos y la orientación al mercado como enfoque de Gestión.

Palabras Clave: Marketing Interno, Comunicación interna, Gestión de Recursos Humanos, modelos de marketing interno, Orientación al mercado

INTRODUCCIÓN

Dentro del proceso de la gestión estratégica empresarial, un elemento importante lo constituye el personal, resultando en extremo difícil la medición de la eficacia de la administración de los recursos humanos, debido a la cantidad de factores que inciden en ella; pero evidentemente lo más importante para esta medición serán los resultados que alcance la organización.

La tarea de alinear, comprometer y medir al talento humano resulta crítica por lo que las actividades de marketing como parte importante de la gestión estratégica, también tienen en el centro de su atención a los recursos laborales. Por eso, en el proceso de marketing, ¿cuál ha de ser la orientación de la empresa?

La empresa ha de orientarse a la actividad en el mercado, es decir, aprender del mercado, diseminar la información aprendida y diseñar la oferta a su medida (Kohli y Jaworsky, 1990) para así adaptar los productos y servicios que ofrece a las necesidades del cliente.

La necesidad de orientación al mercado además del ambiente competitivo, en el cual están inmersas las empresas, genera una necesidad de buscar alternativas para construir una ventaja competitiva sostenible. Entre las diversas alternativas existentes hay la posibilidad de trabajar con los empleados como una forma de buscar este elemento diferencial. En este sentido, muchas organizaciones e investigadores han reconocido la importancia del marketing interno como una alternativa para aumentar el compromiso de los empleados con la organización y con la satisfacción de los clientes (Berry y Parasuraman, 1992; Flipo, 1986; Kotler, 1998; Grönroos, 1990a; Lings, 2002; Nickles y Wood, 1999; Pitt y Foreman, 1999; Caruana y Calleya, 1998 y Durkin y Bennett, 1999). Sin embargo, solamente algunos investigadores hacen referencia a las actividades desarrolladas por este proceso (Grönroos, 1990a; Rafiq y Ahmed, 2000; Lings, 2002 y Conduit y Mavondo, 2001) y pocos describen la responsabilidad de ejecución de ellas (Shiba, Graham y Walden, 1993; Flipo, 1986 y Rafiq y Ahmed, 1993).

El éxito de la aplicación operativa depende de la implementación de modelos que sean pertinentes y coherentes con el entorno empresarial que en estos tiempos resulta ser altamente contingencial para la mayoría de los

sectores económicamente viables por lo que en el presente trabajo se propone un modelo aplicable a organizaciones que tienen prácticas en el campo del marketing interno y la gestión de recursos humanos.

1. COORDINACIÓN Y TÉCNICAS DEL MARKETING INTERNO.

En este acápite serán tratadas dos cuestiones relacionadas a la práctica del marketing interno en las empresas: coordinación y técnicas que pueden ser utilizadas.

La ausencia de referencias centradas en la coordinación del proceso es frecuente en la literatura. Piercy (2002), por ejemplo, expone que el marketing interno contribuye con habilidades y herramientas para implantar el nuevo concepto de marketing basado en valores, pero no sugiere quien debe ser el responsable por esta acción.

Los autores que tratan del tema presentan cuatro alternativas de coordinación: el sector de recursos humanos (Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Levionnois, 1992; Joseph, 1996); el sector de marketing (Kotler, 1998; Flipo, 1986; Gilmore, 2000); los dos sectores (Rafiq y Ahmed, 2000; Tansuhaj, Randall y McCullough, 1988); o, aún, el nivel ejecutivo (Rafiq y Ahmed, 1993; Grönroos, 1990a).

Para algunos, el ejercicio de las prácticas más avanzadas de recursos humanos lleva a un proceso de marketing interno (Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Joseph, 1996). Para Levionnois (1992: IX), hablar del “marketing interno es, ante todo, considerar la gestión y la optimización de los recursos humanos como una finalidad en sí misma, y no como uno de los medios puestos al servicio de la empresa para alcanzar con más seguridad los objetivos de rentabilidad”. Para George hay, de hecho, una gran interdependencia entre el marketing interno y el proceso de gestión de personas (George, 1990 en Varey, 1995).

Una de las razones para que el tema sea coordinado por el sector de marketing es dada por Flipo (1986: 12) “un gestor de marketing de una gran organización de servicios puede dedicar hasta 70% de su tiempo para la gestión de marketing interno, porque la contribución que los empleados ofrecen para disponer la “P” de producto para los clientes externos es mucho más elevada que en la manufactura”. Además, el autor sugiere que el marketing interno expresa el poder de los gestores de marketing sobre los empleados para el alcance de sus estrategias externas.

Christian Grönroos (1990a) es enfático en relación a la responsabilidad

de la conducción del proceso: es una responsabilidad del *top management*. Ballantyne (2000) concuerda con la idea de Grönroos una vez que declara que es un tema que no tiene límites claramente definidos, pues ultrapasa las fronteras de la tradicional disciplina de marketing. Por lo demás, si el marketing interno es una filosofía de gestión que tiene como objetivo desarrollar la orientación interna para el cliente (Lings, 2004; Berry y Parasuraman, 1991; Nickles y Wood, 1999, Naudé, Desai y Murphy, 2003) debe empezar por el nivel ejecutivo de la empresa.

De alguna manera, esta postura es también compartida por los autores Rafiq y Ahmed (1993). Según ellos, la coordinación de este proceso, siendo una responsabilidad del área de recursos humanos con la contribución del departamento de marketing, resulta en una posibilidad de conflicto muy grande, lo que indica que la implementación deba ser hecha por el nivel ejecutivo de la organización. Se puede inferir en consecuencia que, es un proceso que no está claro, pues los mismos autores en una investigación posterior (Rafiq y Ahmed, 2000) sugieren que el proceso sea conducido por los dos departamentos. Otros autores (Bansal, Mendelson y Sharma, 2001) comparten esta idea y sugieren que el departamento de marketing puede ayudar a dar la respuesta de “cómo” implementar este proceso en las organizaciones. Pero admiten, al final, que la interacción entre los dos departamentos (recursos humanos y marketing) es una alternativa viable.

Sin embargo resulta importante destacar que diversas actividades del proceso son demasiado operacionales para que sean hechas por el nivel ejecutivo, aspectos como el desarrollo o la comunicación. Con certeza, lo más importante es que este nivel gerencial tenga la filosofía de percibir al empleado como un cliente de la organización. A partir de eso, las actividades propuestas serán implementadas con más facilidad ya que hubiera una cultura organizacional que apoye el proceso.

A través de este esfuerzo de revisión de la literatura se ha demostrado que no hay unanimidad en relación al proceso de coordinación e implementación, pero apunta hacia una misma dirección: el trabajo conjunto de los dos departamentos (recursos humanos y marketing) para el logro de los objetivos. En este sentido, la cuestión pasa por un entendimiento de su aplicación en las empresas, pues hay que tener una visión estratégica de orientación al cliente, sea él interno o externo, y el uso del conjunto de técnicas, muchas de ellas utilizadas por el sector de marketing, para traducir la filosofía en prácticas de gestión que resulten eficientes y eficaces.

Si por un lado, ciertas técnicas, o prácticas, se mezclan con las

actividades tradicionalmente desarrolladas por el sector de recursos humanos (Bansal, Mendelson y Sharma, 2001), por otro lado, hay una indicación clara de que algunas técnicas utilizadas frecuentemente con exclusividad por el marketing externo pueden contribuir para la implantación del marketing interno. De cualquier forma, los investigadores (Rafiq y Ahmed, 1993; Varey y Lewis, 1999) alertan sobre el cuidado que la organización debe tener en su uso generalizado, puesto que ciertamente hay siempre necesidad de hacer los ajustes pertinentes.

De acuerdo a Berry, Hensen y Burke (1976), las técnicas tienen relación con la comunicación de la importancia del trabajo para los clientes, el desarrollo del potencial humano, para garantizar así su crecimiento, e incentivos financieros para obtener un compromiso mayor con el trabajo.

El subsistema que corresponde al desarrollo de los empleados es una de las técnicas más citadas en los estudios hechos (Rafiq y Ahmed, 1993; Grönroos, 1990a; Conduit y Mavondo, 2001; Kotler, 1998; Lings, 2004). La preocupación no es exclusivamente por el aprendizaje de la tarea, sino por el conjunto de factores que desarrolla de forma más integrada el empleado. El desarrollo está presente en diversas actividades promovidas por la organización o por los gestores y puede estar relacionada con la mejoría de las tareas diarias, con nuevos métodos de trabajo, con un mayor conocimiento de los clientes externos y de sus necesidades, con valores, prácticas y políticas de la organización o con la mejora de la calidad de vida de los empleados (Lings, 2004).

El conocimiento es una fuente para obtener una ventaja competitiva (Ahmed y Rafiq, 2002), pero las empresas solo pueden beneficiarse de él, con una buena estructura para capturarlo, mantenerlo y mejorarlo. El desarrollo también está relacionado a la formación de una cultura de conocimiento del cliente (Kotler, 1998) y a la capacitación de los empleados para que conozcan “lo qué” debe ser hecho y, principalmente “por qué” debe ser hecho (Berry y Parasuraman, 1991).

Por tanto, la técnica es muy útil para el desarrollo de habilidades y sensibilidad para percibir las necesidades del cliente, contribuyendo en la formación de la filosofía de orientación al cliente (Conduit y Mavondo, 2001).

Una herramienta fundamental para la coordinación, la comunicación, es una técnica que puede dividirse entre la comunicación interna y externa (Rafiq y Ahmed, 1993; Grönroos, 1990a; Conduit y Mavondo, 2001). La comunicación interna está relacionada a toda la información que es originada

por la organización, para las personas de la organización y, en su mayor parte, no es expuesta al cliente externo, como por ejemplo las metas y los objetivos de la organización. Por otro lado, la información externa es la que llega a los clientes y comunidad por medio de publicidad o anuncios en periódicos. Son novedades acerca de la empresa que llegan a los clientes externos y a los empleados, al mismo tiempo. La propuesta, a partir del marketing interno, es que estas novedades sean divulgadas primero a los empleados y después a la comunidad por la condición natural de proceso de capacidades inside –out (D. Ulrich, D. Lake, 1990).

De acuerdo a Lings (2004), la comunicación también puede referirse a la existente entre los gestores y los empleados y la existente entre los gestores acerca de las necesidades de los empleados. La primera se caracteriza por los procesos de comunicación habituales, compuesto por la información respecto al trabajo, de la organización, las metas y objetivos y planes futuros.

En la organización, este tipo de comunicación puede ser transmitida por medio de contactos directos, periódicos o informes. La segunda se refiere al proceso de comunicación que ocurre entre los niveles jerárquicos superiores cuando analizan las necesidades de los empleados. Esta idea es ratificada por Townlay (1989 *apud* Rafiq y Ahmed, 1993), que entiende este proceso de comunicación como una venta personal. En el marketing interno las ventas (ideas, conceptos, objetivos) *face to face* pueden ser más efectivas, pues el relator (un gestor) tiene una autoridad que le confiere mayor impacto que los otros métodos de comunicación.

Una otra alternativa presentada está relacionada a los incentivos financieros. En las empresas de servicios, es común utilizar el uso de sistemas de recompensas, como por ejemplo bonos y premios, para los empleados que trabajan directamente con el cliente externo. Sin embargo, este recurso también puede ser utilizado para motivar a todos los empleados. (Rafiq y Ahmed, 1993; Lings, 2004). El reconocimiento de los empleados por medio de un sistema de salario apropiado también integra este grupo de incentivos financieros. Un sistema de salarios adecuado significa que refleja, por lo menos, la media de la industria en la cual está inmersa la empresa. Considerando que los empleados tienen contacto directo con el cliente, como es el caso de las organizaciones de servicios, es fundamental que ellos estén satisfechos. Insatisfacciones relacionadas a problemas financieros son transmitidas inmediatamente a los clientes (Lings, 2004; Bansal, Mendelson y Sharma, 2001).

La segmentación del cliente interno, el empleado es una técnica descrita en varios estudios (Rafiq y Ahmed, 1993; Grönroos, 1990a; Lings, 2004;) La segmentación del mercado interno es la agrupación de los empleados conforme sus necesidades, sus características y sus deseos. Ahmed y Rafiq (2002) aportan dos posibilidades de segmentación: la que se refiere al contacto con el cliente externo, o sea los empleados que tienen y los que no tienen contacto con él, y la que se relaciona a aspectos funcionales del empleado. La segmentación es relevante en la medida en que puede atender con más seguridad las expectativas de cada uno de los grupos de empleados. Así, después de una correcta identificación de los segmentos de empleados es posible determinar sus estrategias (Lings, 2004).

La identificación de las necesidades y deseos de los empleados es hecha por medio de la investigación de mercado, que también puede ser utilizada para controlar el impacto de las políticas de la gestión de personas en los empleados (Rafiq y Ahmed, 1993; Grönroos, 1990a). Por otra parte, la investigación interna debe ser tratada con cuidado, pues los empleados son mucho más sensibles a su repercusión que los clientes externos. Los resultados también deben ser observados con cautela, pues pueden recibirse influencias en función de la repercusión que una investigación puede generar.

El proceso de consecución de talento humano (Kotler, 1998) es una actividad del sector de recursos humanos, pero que puede recibir una contribución de los conceptos de marketing interno. La contratación es la actividad que selecciona los empleados para participar de la empresa. Este es el momento en que debe ser hecha la identificación de cambios de valores entre la organización y los nuevos empleados. Es importante, sino fundamental, compartir los valores entre los empleados y la organización (Lings, 2004) lo que garantizaría un nivel adecuado de alineación con la filosofía de orientación al mercado.

Se puede también verificar el aporte de autores que proponen la aplicación directa de las variables del MIX o 4P's de marketing como una forma de desarrollar el marketing interno. Pero, las actividades que están incluidas en cada una de las variables de la mezcla presentadas ya fueron descritas y muchas veces se refieren a conceptos y no a técnicas o herramientas para su ejecución (Ahmed y Rafiq, 2002; Davis, 2001, Piercy y Morgan, 1991, Flipo, 1986).

Aquellas herramientas o técnicas son analizadas por la literatura de dos formas: una por su descripción, que se desarrolló en esta parte del trabajo y otra por medio de modelos de marketing interno relacionados con otros

temas. La segunda forma será presentada en la próxima sección, donde se hace un análisis de estos modelos y se pretende llegar a proponer un modelo que sea coherente y pertinente a partir de la investigación realizada para poder utilizarlo posteriormente en un estudio empírico.

2 MODELOS DE GESTIÓN DE MARKETING INTERNO

En este acápite se presentan dos componentes. El primer componente examina los modelos de marketing interno propuestos por los autores y el segundo propone un Modelo de Marketing Interno considerando los aspectos presentados hasta esta parte del documento.

2.1 Modelos de marketing interno propuestos por la literatura

Se puede colegir que los modelos de marketing interno son relativamente recientes, surgieron a partir de la década de 90 y algunos necesitan de mayor investigación para que sean confirmados, en base a sugerencias de los propios autores (Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Rafiq y Ahmed, 2000; Lings, 1999). Todos los modelos, en teoría, llevan a la satisfacción del cliente externo por medio de la satisfacción del cliente interno.

También se evidencia que los modelos más citados en la literatura son los de Berry (Figura 2) y Grönroos (Figura 3), principalmente porque fueron los primeros que además abrieron la brecha en el tema.

2.1.1 Modelo de Marketing Interno de Leonard Berry

El modelo de Berry empieza por el fundamento del marketing interno que reconoce al empleado como un cliente y se desarrolla hasta constituirse en una ventaja competitiva. Según el modelo, para tener empleados satisfechos y desarrollar actitudes orientadas al cliente, que a su vez, llevan a la calidad percibida y clientes satisfechos, son necesarios dos aspectos: tratar las tareas como un producto y buscar el involucramiento y la participación del empleado. En este modelo reconocer la tarea como un producto requiere una nueva dimensión de recursos humanos y posibilita la aplicación de las técnicas de marketing, que tienen también el objetivo de atraer y mantener a los empleados en la empresa.

Se puede considerar dos puntos fundamentales en la revisión de la literatura que no son expuestos en el modelo: la orientación al cliente, que debe ser desarrollada con el empleado; y la especificación de las técnicas

```
graph LR; A[Empleado involucrado y participativo] --> B[Empleado como un cliente]; A --> C[Tarea como un producto]; A --> D[Empleado satisfecho]; A --> E[Actitudes orientadas al servicio]; A --> F[Calidad de los servicios percibidos]; A --> G[Cliente Satisfecho]; A --> H[Ventaja competitiva]; B --> C; C --> D; D --> E; E --> F; F --> G; G --> H; I[Aplicación interna de las técnicas de marketing] --> J[Atraer y retener empleados orientados al cliente]; J --> D; J --> E;
```

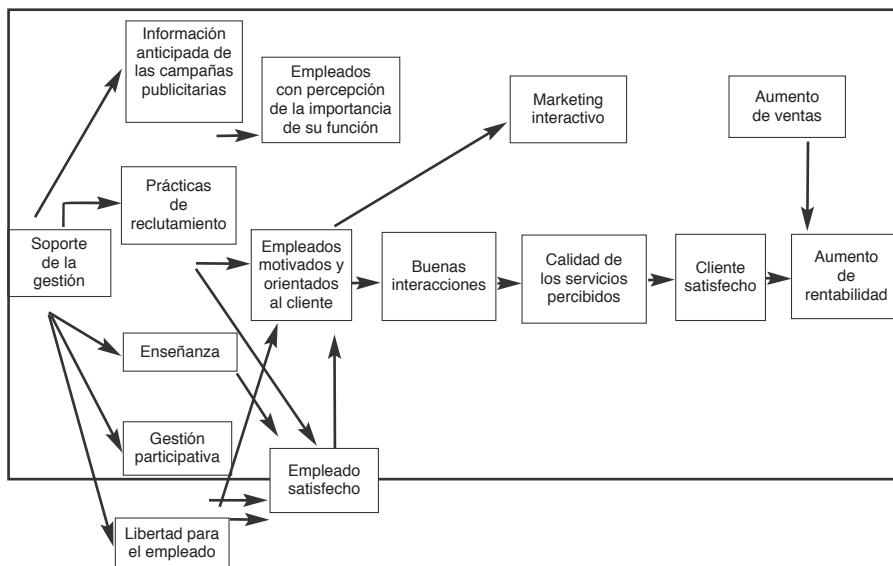
2.1.2 Modelo de Marketing Interno de Christian Grönroos

El sueco Christian Grönroos presenta otro modelo (Figura 3) que es más específico en relación a las técnicas. El autor cita, por ejemplo, al desarrollo y la información anticipada sobre las campañas publicitarias como alternativas para tener empleados motivados y orientados al cliente.

Se puede encontrar semejanza en ambos modelos se asemejan en la medida en que desarrollan una secuencia de acciones que llevan a las empresas a tener no solamente mejores resultados, sino, a tener una ventaja competitiva. Entretanto, para Ahmed y Rafia los dos modelos están incompletos, pues "(...) *en aquello donde el modelo de Berry no indica otros mecanismos que pueden ser utilizados para motivar a los empleados que no sean del mundo del marketing. De manera similar, el modelo original de Grönroos ignoraba la aproximación de marketing en la motivación de empleados. Para poder obtener un modelo mas comprensible de Marketing Interno, ambos modelos necesitan ser combinados*" (2002:15); con lo que se puede inferir que el modelo de Berry no presenta mecanismos de motivación diferentes a los conocidos en el mundo del marketing y que el modelo de

Grönroos ignora en principio la aproximación marketera en la motivación del personal; la combinación de ambas alternativas, por tanto, resulta importante para dotar de un modelo de MI mas coherente.

Figura 2 – Modelo de marketing interno de Grönroos



Fuente: Grönroos (apud Ahmed y Rafiq, 2002:16)

2.1.3 Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed

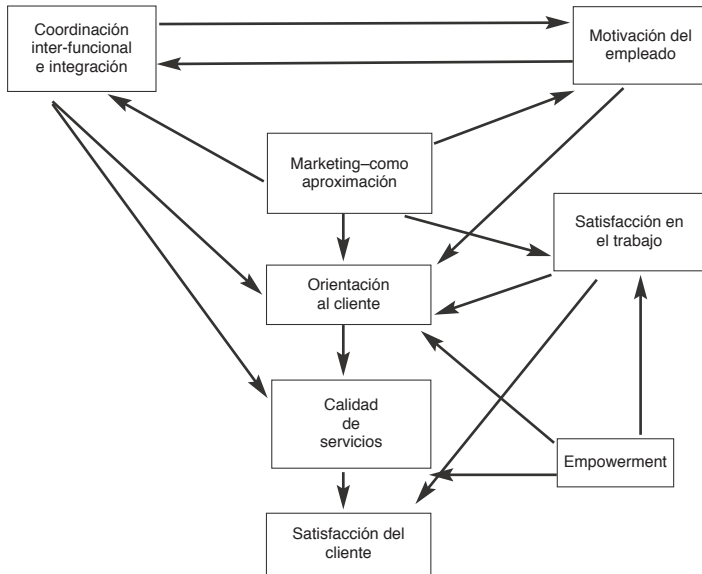
Rafiq y Ahmed (2000) presentan un modelo (Figura 4), basado principalmente en los modelos de Berry y Grönroos, haciendo una conexión entre los elementos que componen el marketing interno y su relación con la satisfacción del cliente externo.

De acuerdo a los autores, la motivación de los empleados es alcanzada por medio de las actividades desarrolladas por la organización que objetivan su satisfacción.

Esta motivación, juntamente con la delegación del poder para tomar decisiones (*empowerment*), influencia positivamente la satisfacción en el trabajo, lo que tiene una asociación con la orientación al cliente y crea, de forma indirecta, la satisfacción del consumidor. Por otro lado, la actitud de coordinar de forma inter funcional e integrada al proceso como un todo,

influencia a la calidad de los servicios y, a su vez, a la satisfacción del cliente.

Figura 3- Modelo de marketing interno de Rafiq y Ahmed



Fuente: Rafiq y Ahmed (2000:455)

En el centro del modelo está la orientación al cliente que refleja la regla o mandato establecido por la literatura de marketing para alcanzar la satisfacción del cliente externo y los objetivos de la empresa. Según los autores la coordinación inter-funcional es una parte muy importante para la orientación al mercado. Las relaciones entre satisfacción en el trabajo y orientación al cliente son confirmadas por algunos estudios (Hoffman y Ingram 1991; Kelley's 1990 in Rafiq y Ahmed, 2000) y, al mismo tiempo, contradichas en otros (Herrington and Lomax, 1999 en Rafiq y Ahmed, 2000).

El modelo presentado por Rafiq y Ahmed (2000) contempla distintos ítems, pero no trata de forma directa las actividades que pueden y deben ser desarrolladas para alcanzar la motivación y la satisfacción de los empleados. Uno de los puntos positivos del modelo es la referencia al *empowerment*, aunque está referido solamente a los empleados de la línea de frente, que necesitan de mayor autonomía para atender óptimamente a los clientes. Además, el *empowerment* también es considerado como uno de los factores que contribuyen en la satisfacción en el trabajo y la motivación, de lo que se deduce que deba ser expandido para todos los empleados.

Los autores sugieren un mayor involucramiento de las funciones de recursos humanos y marketing en las cuestiones que tienen que ver con el trabajo. Porque además, si el trabajo es considerado el producto para el cliente interno, hay que tener atención para que sea adecuado, así como hay la preocupación con la adecuación del producto al cliente externo. Los autores reconocen la importancia del marketing interno, principalmente en lo que se refiere a la calidad de servicios y a la satisfacción del cliente, y dan más énfasis en la aplicación del modelo en empresas del sector de servicios.

2.1.4 Modelo de Marketing Interno de Lings

Si se pone en consideración este énfasis en el sector de servicios, el modelo de Rafiq y Ahmed (2000) es más limitado que el desarrollado por Lings (1999), demostrado en la Figura 5.

El Diagrama de Marketing Interno presentado en esta figura se diferencia de los demás por estar estructurado a partir de los procesos de manufactura o de servicios y considerar los departamentos, y no los empleados, como clientes internos.

Este concepto, detallado anteriormente, es poco explorado en la literatura y normalmente está limitado a la literatura de gestión de calidad.

El nivel de detalle del modelo puede aumentar hasta que llegue a cada empleado individualmente, considerando que siempre hay un proveedor o un cliente y, por último, todos los empleados son, de cierta forma, responsables por las metas y objetivos de la organización. El autor construye el modelo a partir del concepto general que empieza por la siguiente reflexión: un cliente interno satisfecho es la base para un cliente externo satisfecho. Este modelo fue aplicado en dos organizaciones y presentó indicaciones de aumento de rendimiento en ambas.

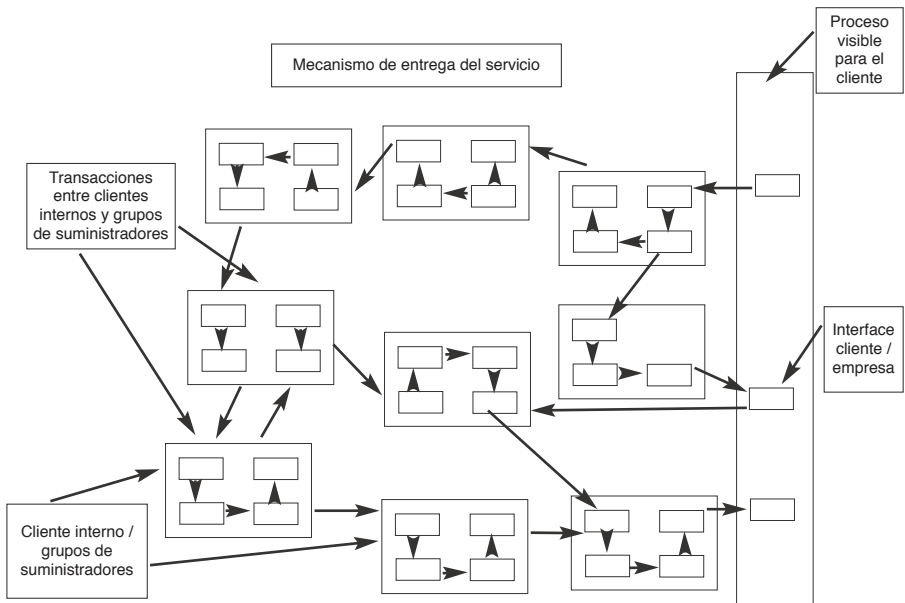
Los principios generales (Lings, 1999: 453) del modelo son:

- Cada uno de los procesos internos tiene un proveedor y un cliente interno;
- el cliente interno debe comunicar sus requisitos y sus necesidades al proveedor interno;
- los resultados obtenidos con las evaluaciones del servicio prestado por los proveedores internos deben ser comunicados;
- las consecuencias de la consecución, o no, de los requisitos deben ser la recompensa o la punición, y;

- los empleados deben ser los compañeros de los gestores para este sistema de trabajo.

Según el autor el modelo identifica los grupos internos, los procesos de clientes internos y externos visibles y las interacciones externas e internas, aspectos demostrados en la Figura 5.

Figura No 4 – Diagrama Marketing Interno de Lings



Fuente: Lings (1999 – 446)

Lings (1999) presenta como ventajas de este modelo las siguientes condiciones:

- Desarrollo de una visión holística de la organización: los empleados pueden identificar su posición en relación a la de sus colegas y también pueden verificar el efecto de su trabajo de forma directa o indirecta en el cliente final.
- Medición de la calidad de los servicios: con la identificación de proveedores y clientes internos es posible describir las interacciones existentes y después determinar indicadores de rendimiento para acompañar los resultados.

- Rediseño proactivo de los procesos: ofrece la mejoría de los procesos de los departamentos.
- Foco en el cliente externo: el modelo debe considerar que todas las acciones tomadas en los sectores/departamentos corresponden a una necesidad o a un requisito de un cliente externo.
- Transferencia de los servicios de calidad externo para sectores/departamentos internos: la calidad de los servicios internos afectará el servicio que llega al consumidor final. Así, es de gran importancia la medición de los servicios internos para identificar si están correspondiendo a las necesidades de sus clientes.
- Motivación de los empleados para corresponder con la estrategia de satisfacción del cliente externo: los empleados conocen su posición y además, la competencia entre los departamentos para suministrar un servicio de más calidad es un desafío constante.
- Aumento de la satisfacción del empleado: los empleados se mostraron más satisfechos con su ambiente de trabajo después de la aplicación del modelo, pues empezaron a recibir servicios con mayor calidad de sus proveedores.

El autor considera que el modelo contribuye en la construcción de una ventaja competitiva sostenible una vez que no es fácil para la competencia copiar los esfuerzos hechos en este campo. Además, según la investigación hecha por Lings (1999), puede facilitar la gestión de los departamentos y los empleados, trayendo mejores resultados para la organización. Todavía, el autor recomienda más estudios con la aplicación del mismo. También, hay varios componentes citados en la literatura que no son contemplados por este modelo, principalmente los que están relacionados con la gestión de recursos humanos. El modelo tiene una visión clara del proceso productivo, tanto en manufactura como en servicios, pero hay algunos conceptos importantes que no son citados y podrían interferir en el desarrollo efectivo del marketing interno.

Por otra parte, como explicita el propio autor, el modelo puede crear competencia interna entre las funciones o departamentos y, consecuentemente, no generar resultados satisfactorios para la organización. En la peor de las hipótesis puede perder el foco del cliente externo, una vez que el objetivo sea la satisfacción del cliente interno que está más próximo y tiene exigencias de corto plazo.

Una reflexión más profunda es exigencia de este modelo, pues impone una cultura organizacional que es ajena e inalcanzable para muchas empresas, ya que necesita de participación y transparencia, entre otros aspectos. No es un modelo culturalmente neutro y vende una ideología gerencial.

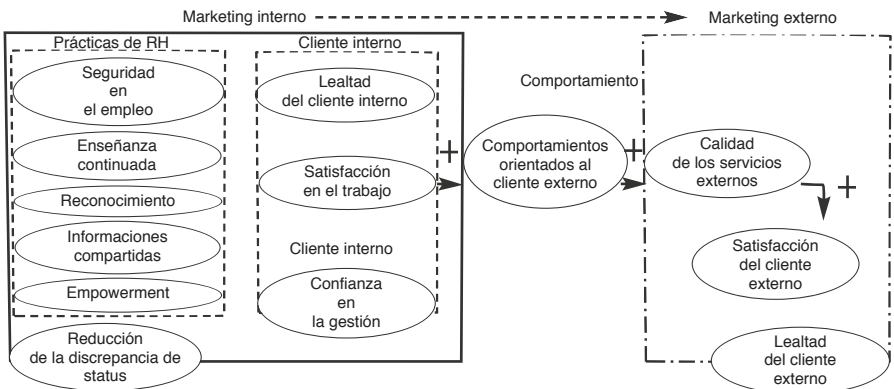
A partir de esta limitación Bansal, Mendelson y Sharma (2001) abordan que un modelo de marketing interno debe ser formado por las prácticas de gestión de recursos humanos, pues son ellas las que atienden los objetivos previstos en los conceptos generales de orientación al cliente y su satisfacción.

3. RELACIÓN ENTRE MARKETING INTERNO Y EXTERNO

El modelo presentado en la Figura 6 presenta una relación entre las actividades de marketing interno y sus consecuencias en el marketing externo.

A partir del criterio de los autores, el modelo contempla las consecuencias posibles que podrían ser efecto del proceso de marketing interno. La línea general de la construcción del modelo es especificada como “con empleados satisfechos se puede tener clientes satisfechos”. El compromiso interno de los empleados, la satisfacción en el trabajo y la confianza en la gestión son los antecedentes principales para alcanzar, al final, la lealtad del cliente según los autores. Los tres componentes pueden ser alcanzados a partir de las prácticas de gestión de recursos humanos que se presentan en la Figura 5.

Figura 5 - Relación entre marketing interno y externo



Fuente: Bansal, Mendelson y Sharma (2001:65)

Seguridad en el empleo

Maslow en 1943 planteó su modelo de jerarquía de necesidades que ubica a la seguridad como una necesidad primaria que la organización puede aportar a satisfacer; por ello, es uno de los componentes que identifica que el empleado está seguro en su empleo. Esta seguridad es proporcionada por la organización que muestra que está comprometida con su fuerza de trabajo. Según estudios hechos por los autores, hay investigaciones que muestran la relación entre la seguridad del empleado en el empleo con la confianza en la gestión, reducción de los niveles de rotación de personal y el rendimiento de la organización.

Desarrollo continuo

Las empresas requieren de un extensivo desarrollo para alcanzar varios objetivos: comunicar los valores, la cultura y la misión de la empresa, preparar a los empleados de la línea de frente para resolver problemas que podrán ser encontrados en los contactos con el cliente, capacitar a los empleados para los cambios que podrían ocurrir en la organización, adecuar las actitudes de los empleados y, adicionalmente, aumentar sus habilidades. Los autores proponen que un extensivo desarrollo está asociado a la satisfacción del trabajo, a la confianza en la gestión y a la lealtad del empleado a la organización.

Reconocimiento

La retribución resulta crítica porque el empleado siempre se pregunta que hay para él por su esfuerzo, entonces, una generosa gratificación, normalmente relacionada a un pago excelente de salario, puede estar asociada al pago de bonos por productividad o alcance de metas y objetivos de la organización. Por otro lado, la organización puede optar por pagar los salarios más altos de la industria, lo que también demuestra el compromiso que tiene con sus empleados. La mejor alternativa, según análisis hechos por los autores, es la gratificación que amarra al empleado a los resultados de la organización, haciendo con que el empleado consiga verse como propietario de ella, es decir como socio de la misma.

Información compartida

Para poder generar niveles de confianza y compromiso deseados, es necesario que la organización disemine y comparta la información con sus empleados o clientes internos. Básica información a ser compartida constituyen por ejemplo, los salarios que se pagan a los empleados y los

resultados de rendimiento alcanzados. Según los autores, es un punto crítico para las organizaciones que algunas veces insisten en no hacer circular la información, por varias razones, entre las cuales se destaca la creencia de que la información difundida puede llegar a la competencia. Está claro, sin embargo, que si la información está disponible internamente ella también está disponible externamente, es cuestión de tiempo. Además, una buena gestión de información proporciona varios beneficios para la organización.

Empowerment

El empoderamiento es cabalmente el poder delegado a los empleados de una organización para tomar determinadas decisiones (Lobos, 1993). Este proceso tiene por un lado la libertad y el respeto del empleado y por otro la expectativa y la necesidad de delegación por parte de los gestores. Para que los empleados sean capaces de tomar decisiones correctas, es necesario que las descripciones de los trabajos sean amplias y claras. Bansal, Mendelson y Sharma (2001) citan estudios que demuestran asociación positiva entre el *empowerment* y la satisfacción del trabajo, la lealtad con la organización y la confianza en la gestión; Es decir, a mayor lealtad, mayor satisfacción.

Reducción de la discrepancia de status

La reducción de la discrepancia del status puede ocurrir a partir de dos vías: de la disminución de los niveles jerárquicos o en función de características de actuación del nivel ejecutivo, como transparencia, equidad e integridad, que atraviesan la estructura jerárquica de la organización. Los autores, a partir de otros estudios, proponen que la reducción del status puede ser asociada a las consecuencias del marketing interno.

Los autores creen que este modelo puede ser una contribución para las funciones de recursos humanos y marketing de servicios, pero tiene algunas restricciones conforme listado abajo:

- A pesar de describir diversas de las acciones de gestión de recursos humanos, no relaciona la actividad de reclutamiento y selección de empleados, que es citada diversas veces en la literatura.
- El modelo no especifica la contribución del sector de marketing en el desarrollo de las actividades de marketing interno.

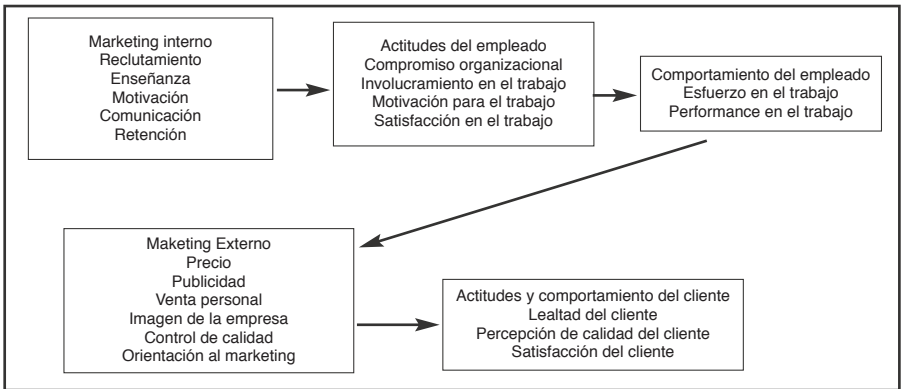
- No hay referencias acerca de la investigación de las necesidades de los empleados, una de las herramientas utilizadas por el sector de marketing para identificar los productos o servicios esperados por el cliente y que puede ser de gran utilidad para describir los intereses de los empleados, así como, su nivel de satisfacción en el trabajo.
- Otro componente del marketing interno no presentado en el modelo es la comunicación externa. El enfoque dado para la actividad de comunicación se refiere a las transacciones internas de comunicación, lo que demuestra nuevamente la ausencia del sector de marketing, pues se supone que él sea el responsable por la gestión de esta información.

A partir de esta inferencia, se puede concluir que el modelo tiene una fuerte orientación hacia el departamento de recursos humanos, pero no contempla las contribuciones del sector de marketing para la construcción del proceso de marketing interno. En realidad el modelo presenta un conjunto de técnicas que, en su mayoría, son de uso frecuente por los gestores de recursos humanos y que por tanto pueden muy bien ser objeto de imitación. En este sentido vale considerar la crítica de Barney, Wright y Ketchen (2001: 627) "*individual practices may be imitable*" y no pueden así contribuir en la construcción de una ventaja competitiva sostenible que debería ser mas bien fruto de algún recurso, raro, escaso, imperfectamente movable o de alguna capacidad distintiva.

A partir de la presentación del modelo, la crítica de Hales (1994) cobra especialmente mayor sentido, ya que si el marketing interno son solo técnicas aisladas, no hay porqué hacer algo tan distinto. Por otro lado, la principal contribución del modelo es que el sector de recursos humanos tiene que hacer parte del proceso de forma activa, utilizando, aún más, las técnicas que ya son de uso del sector de marketing.

Tansuhaj, Randall y McCullough (1988) coincidiendo con lo que los otros autores defienden, presentan un modelo de Gestión de Marketing de Servicios, que destaca al marketing interno como una acción previa orientada al alcance de la satisfacción y lealtad del cliente. Para los autores, un efectivo programa de marketing interno está compuesto por un sistema de reclutamiento, desarrollo, motivación, comunicación y retención de empleados, aspectos que se ilustran en la Figura 6.

Figura 6 – Modelo de Gestión de Marketing para Servicios de Tansuhaj, Randall y McCullough



Fuente: Tansuhaj, Randall y McCullough (1988: 33)

Definitivamente, estos autores plantean la relación directa entre el approach del marketing interno y el marketing externo sobretudo en el sector terciario de los servicios, aspecto que corrobora el tratamiento dado por otros autores con anterioridad.

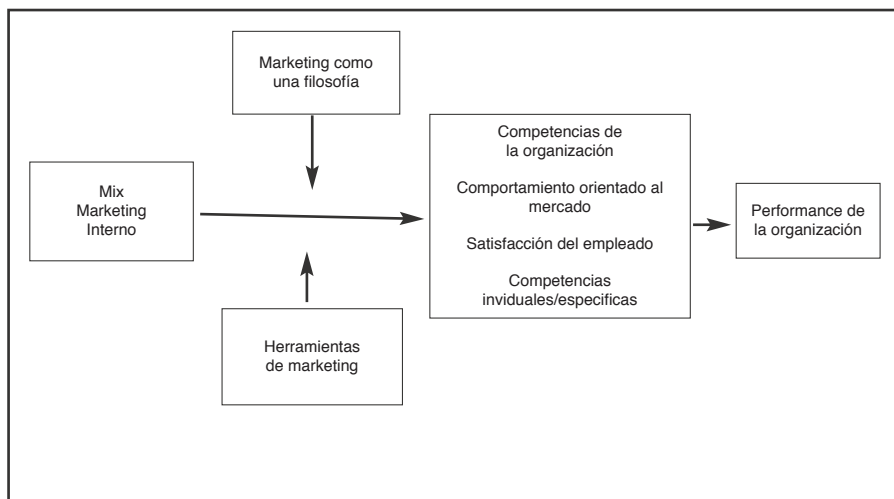
La importancia del modelo presentado está en la descripción de las técnicas que pueden ser utilizadas para desarrollar el tema en las organizaciones. Es preciso considerar adicionalmente el hecho de que la motivación es una consecuencia y no una técnica. Los propios autores se contradicen, pues en su artículo abordan las alternativas para elevarla. Dichas alternativas son, a juicio de los autores, seminarios, cursos, programas de incentivos, entre otros.

Otra característica básica del modelo es su aplicación en el sector de servicios.

La mayoría de los modelos fueron construidos a partir de una concepción teórica. Pero Ahmed, Rafiq y Saad (2003) se destacan porque hicieron una investigación empírica para identificar las relaciones del modelo propuesto (Figura 8) a partir de una concepción teórica. El modelo presupone una relación entre el marketing interno y las competencias que afectan al rendimiento de la organización.

La investigación indicó que hay una fuerte evidencia empírica para el modelo hipotéticamente construido.

Figura 7 – Modelo conceptual de marketing interno de Ahmed, Rafiq y Saad.



Fuente: Ahmed, Rafiq y Saad (2003:1226)

El MIX de marketing interno está compuesto por tres factores:

1. Apoyo de la alta dirección: que se refiere al empowerment, reconocimiento, ambiente físico y aspectos de liderazgo ;
2. Proceso de negocio: que se refiere a los sistemas de incentivos, selecciones y sucesiones y procesos de cambio organizacionales; y,
3. Coordinación interfuncional; que se refiere a los procesos de comunicación interna, coordinación interfuncional y el desarrollo y desarrollo personal.

La principal contribución de la investigación es la confirmación de la necesidad de apoyo de la alta dirección que es defendida por varios autores.

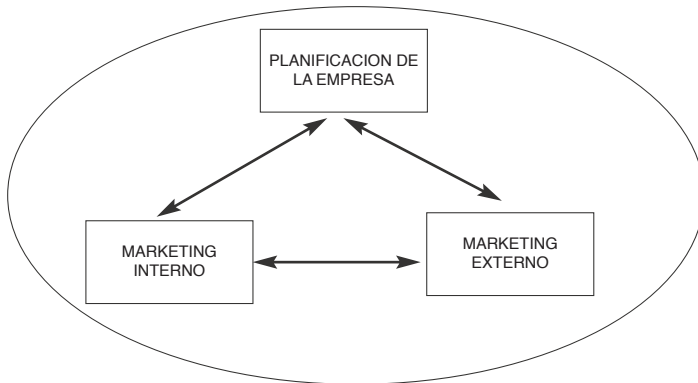
Los modelos presentados, en su mayoría, muestran la gestión de marketing en empresas de servicios y no contemplan el desarrollo de un proceso de marketing interno.

En la próxima sección será desarrollado el modelo de Gestión de Marketing interno que puede ser utilizado en empresas de servicios o de manufactura, basado en la literatura investigada.

4. LAS PREMISAS DEL MODELO DE GESTIÓN DE MARKETING INTERNO

El modelo de gestión propuesto, en la Figura 9, tiene por objetivo ampliar el espacio destinado al marketing interno. La figura presenta la relación entre tres componentes fundamentales en una empresa que está orientada al el cliente: el proceso de planificación, el marketing interno y el marketing externo.

Figura 8 – Interacción entre los componentes



Fuente: Basado en Piercy (1995); Piercy y Morgan (1991) y Kotler (1998)

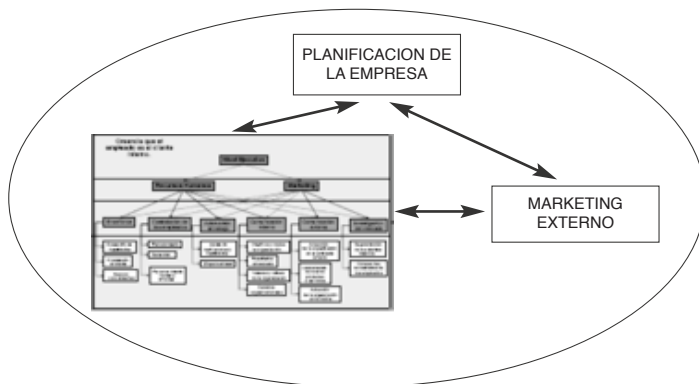
La Figura 9, muestra el Modelo de Gestión de Marketing Interno integrado al marketing externo y a la planificación de la empresa. El modelo fue desarrollado a partir de la literatura investigada, observando los principales puntos de acción. El modelo ampliado puede ser visualizado en la Figura 10.

Esta estructura parte del supuesto presentado en el acápite anterior, que considera al marketing interno como una herramienta para el desarrollo de una cultura de orientación al cliente. En este sentido el modelo propuesto considera, en base a lo presentado por algunos autores, entre ellos Grönroos (1990a; 1990b) que el marketing interno es una forma de hacer la gestión estratégica de los recursos humanos por medio de una visión de marketing y, en este caso, con una orientación al cliente externo.

Si se ponen en consideración estos aspectos, el modelo de marketing interno está estructurado a partir de cuatro premisas: la primera se relaciona con la creencia de la organización, la segunda se refiere a la coordinación del

proceso, la tercera compone las principales actividades relacionadas a la implantación del marketing interno y la cuarta describe las acciones de cada una de las actividades de forma que sea posible la aplicación del modelo. Cada una de las premisas será descrita y caracterizada mas adelante.

Figura 9 – Interacción de los componentes con el Modelo de Gestión de Marketing Interno



Fuente: Elaboración propia

Esta claro, sin embargo, que conviene tener en cuenta lo que recomiendan los autores, en especial Rafiq y Ahmed (1993), acerca de los modelos y de las prácticas de marketing interno: la necesidad de adaptación de acuerdo con la realidad de cada organización.

Primera premisa: filosofía de la organización

Esa orientación filosófica de la organización, en especial del nivel ejecutivo, según la cual el empleado es un cliente interno, es el punto de partida del modelo. Difícilmente un modelo tendrá éxito si no existe este concepto en la organización. Las actitudes cotidianas de gestión de la organización deben coincidir con las acciones propuestas por los sectores. De esta forma, es fundamental que la creencia de ver al empleado como un cliente interno sea seguida, no solo por el nivel ejecutivo, sino también por todos los niveles de supervisión de la organización (Berry's, 1984 en Rafiq y Ahmed, 1993; Grönroos, 1990a; Hogg, Carter y Dunne, 1998).

Este punto es aún más importante en las organizaciones de servicios.

Grönroos (1990b), Berry y Parasuraman (1991), Bateson (1995), Kotler, *et al* (2000) y Nickles y Wood (1999) enfatizan la necesidad de valorizar al empleado como un cliente de la organización. El riesgo que existe en reconocer al empleado como cliente interno, previsto por Rafiq y Ahmed (1993) y citado en el acápite 2.1, es que él se sienta tan importante que ello le lleve a acomodarse y esperar que todo deba ser hecho para que se sienta plenamente satisfecho. Éste, sin duda, es un aspecto que debe ser considerado y que debe merecer la atención de los gestores. Identificar el punto coherente y pertinente no es una tarea sencilla, pero necesaria para el éxito del proceso. La dificultad de encontrar la coherencia y pertinencia, puede ser una de las razones que traben su implantación y su desarrollo.

Desde cualquier perspectiva, también es preciso considerar que algunas organizaciones, cuando empiezan con la implantación del marketing interno sin el apoyo explícito del nivel ejecutivo, corren el riesgo de hacer inversiones sin resultados o, lo que puede ser peor, desgastar la imagen de los sectores participantes y de la propia idea (Brum, 1994).

Así como en otros esfuerzos de implementación, la importancia del involucramiento de la alta dirección es frecuentemente presentada por la descripción conceptual de los modelos de marketing interno y probada empíricamente por Ahmed, Rafiq y Saad (2003).

La adopción de esta filosofía de reconocer al empleado como un cliente interno de la empresa es una estrategia que debe estar en consonancia con su cultura. El marketing interno no se refleja solo por la implantación de un conjunto de técnicas, sino también por un contexto de actitudes, prácticas y técnicas que tienen su reflejo en la cultura de la empresa.

Segunda premisa: responsabilidad de la conducción del proceso

La segunda premisa trata de la responsabilidad de la conducción del proceso en la organización. De cierta forma, todas las actividades desarrolladas por el sector de recursos humanos atañen al empleado, o sea, al cliente interno, pero existen algunas actividades específicas que están descritas en el modelo propuesto.

Como se puede ver en la Figura 11, los departamentos de marketing y recursos humanos son los responsables de la implementación y desarrollo

del marketing interno. Esta línea de pensamiento es inherente a los autores Rafiq y Ahmed (2000) y de forma indirecta a los autores que piensan que el proceso es de responsabilidad solamente de marketing (Kotler, 1998; Flipo, 1986) o de recursos humanos (Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Levionnois, 1992), pues todas las actividades poseen una vinculación directa o indirecta con los dos sectores. La mayoría de las actividades son del sector de recursos humanos, lo que lo deja con una mayor responsabilidad. La principal diferencia con los métodos tradicionales de Gestión Estratégica de Recursos Humanos es la filosofía que debe guiar a la empresa: la visión del empleado como un cliente interno y la adopción de algunas técnicas de marketing.

Por otra parte, el sector de marketing tiene que integrarse al proceso, pues tiene un conjunto de técnicas e información que son fundamentales para el funcionamiento del proceso. Sin su participación se podría correr el riesgo de tratarse solo de una gestión estratégica de recursos humanos.

Los conflictos, citados por Rafiq y Ahmed (1993), son minimizados en función de la determinación de las responsabilidades para cada uno de los dos sectores, aunque siempre hay la posibilidad de que ocurran. Así, el nivel ejecutivo debe controlar y hacer intervenciones en caso de ser necesario y, como última alternativa, responsabilizar a uno de los departamentos para la conducción de la implementación y desarrollo del marketing interno.

Resulta importante considerar que podría haber una alternativa para la conducción del proceso en las organizaciones, hasta aquí no citada en la literatura. Es la posibilidad de estructurar un área independiente para coordinar el proceso, lo que podría evitar los conflictos entre los dos departamentos y, además, dar un gran estatus para el proceso. Sin embargo, esta alternativa no fue considerada por varias razones, entre las cuales se destaca el coste más elevado del funcionamiento del proceso, la necesidad de gran involucramiento de los departamentos de marketing y recursos humanos (que podrían no revelar información relevante) y, en tiempos de integración y reducción de estructuras jerárquicas, no sugerir la inclusión de un departamento más para la organización.

Entonces, la segunda premisa parte del principio de que los dos departamentos podrían, mas bien quizás deberían, actuar en conjunto para implementar y desarrollar el proceso de marketing interno en la organización.

Tercera premisa: actividades de marketing interno

Esta premisa considera los subsistemas u actividades que deben integrar el proceso. Las actividades propuestas se componen a partir de las sugerencias encontradas en la literatura y consideradas como las más importantes para el desarrollo del proceso.

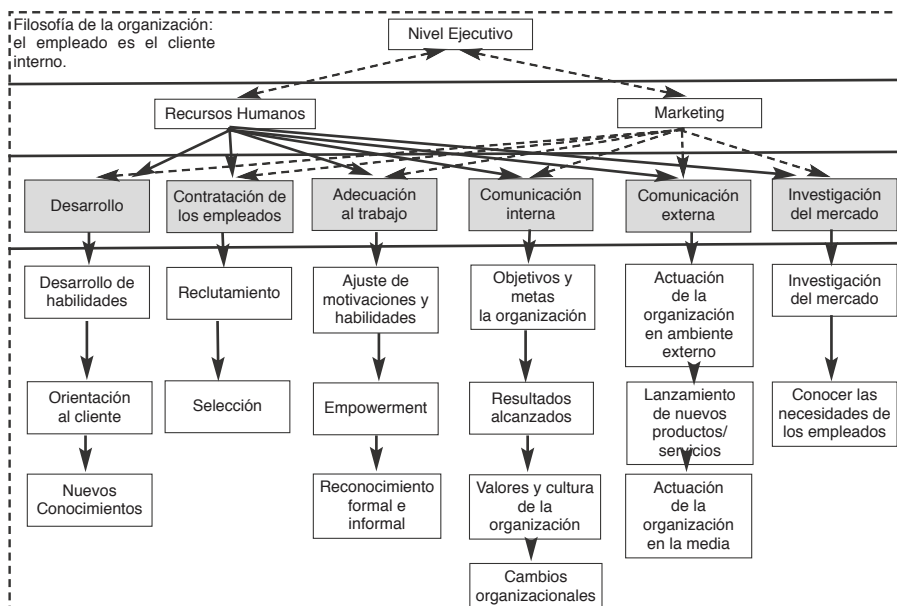
Como se puede apreciar en la Figura 10, las actividades incluidas en el modelo son: desarrollo, contratación de los empleados, adecuación al trabajo, comunicación interna, comunicación externa e investigación del mercado. Es posible que otras actividades pudiesen ser incluidas. Resulta importante destacar que las actividades incluidas son las más citadas en la literatura investigada. Además, son parte de un conjunto con una amplia actuación, contemplando así las diversas necesidades identificadas que deben ser objeto de atención para que el empleado pueda sentirse como un cliente interno.

Es fundamental argumentar que estas actividades no son las únicas que deben hacer parte de una gestión estratégica de recursos humanos, pero son las que están en línea con la gestión del marketing interno y con la orientación al cliente externo. Wright (1998) expone que una de las características de la gestión estratégica de recursos humanos es la integración vertical y horizontal en la empresa para contribuir con el alcance de sus objetivos. En este sentido el marketing interno contribuye con la orientación vertical, pues considera la filosofía de la organización y se integra horizontalmente, de forma intensiva, con el departamento de marketing.

Cuarta premisa: acciones de marketing interno

Las acciones no son una relación cerrada, pero una recopilación de las más impactantes en relación a los resultados presentados y teniendo en cuenta las sugerencias de los autores investigados.

Por otro lado, vale la pena reforzar la necesidad de adaptación para cada una de las organizaciones que desean implementar y desarrollar el proceso. Así, otras acciones podrán ser incluidas, pero la exclusión de una de ellas debe ser analizada con atención para no dejar de fuera alguna que sea de gran relevancia para el éxito de la implementación del proceso, es decir, el proceso de marketing interno.

Figura 10 - Modelo de gestión de marketing interno

Fuente: elaboración propia.

Desarrollo

El desarrollo como un subsistema del modelo es citado por diversos autores (Rafiq y Ahmed, 1993; Grönroos, 1990a; Conduit y Mavondo, 2001; Kotler, 1998) como una de las actividades principales del marketing interno. El departamento de recursos humanos es el responsable de esta actividad, una vez que tiene los recursos disponibles para que se torne una realidad. Por otro lado, el sector de marketing puede contribuir con la información y recursos relacionados a la formación del empleado en lo que se refiere a orientación al cliente. Todavía, las acciones que son relacionadas al desarrollo de habilidades y nuevos conocimientos son de gestión del departamento de recursos humanos que es, en este caso, un soporte para otros departamentos de la organización.

Se puede establecer que entre los beneficios del desarrollo están la formación de los empleados para la toma de decisiones más objetivas, mayor habilidad para la ejecución de sus tareas y por otro lado el conocimiento de los clientes. Hay que señalar también el hecho de que el desarrollo produce efectos positivos en el empleado en lo que se refiere a su seguridad de

empleo y su preparación para el futuro. La organización que invierte en desarrollo demuestra su preocupación con el empleado, o sea, con su cliente interno. Esta condición repercute en gran magnitud en el compromiso del empleado con su organización (Chiavennatto, 2002)

Contratación de los empleados

Kotler *et al.* (2003) exponen claramente la necesidad de contratar personas que sirvan bien al cliente. Un buen proceso de reclutamiento y selección es el paso inicial para tener empleados que tengan una positiva predisposición para hacerlo. El proceso de desarrollo citado anteriormente puede ayudar en la construcción de esta consciencia, pero si no hay interés por parte del empleado ninguna acción será capaz de promover un cambio de comportamiento.

La necesidad de ésta consciencia es aún más importante, cuando la organización pertenece al sector de servicios, donde la interacción con el cliente es directa y constante (Bateson, 1995). Por otro lado, hay que hacer constar que una contratación bien hecha tendrá también resultados positivos para el empleado (el cliente interno) que estará más satisfecho con su trabajo. El dar importancia al cliente debe estar presente igualmente en las organizaciones de manufactura, pues hay que tener en cuenta que, de acuerdo a Lings (1999), en todos los puestos de trabajo hay un cliente, sea él interno o externo.

Otra acción, que pertenece a la contratación de los empleados es el reconocimiento formal o informal de los trabajos ejecutados (Rafiq y Ahmed, 2000; Bansal, Mendelson y Sharma, 2001). Es preciso considerar que uno de los principales objetivos de los empleados es la búsqueda de mejores salarios, contemplados por el reconocimiento formal. Así, un programa de remuneración basado en el alcance de objetivos, que están relacionados con los resultados de rendimiento de la organización, atiende los intereses de los empleados y de la misma organización.

Mas aún, según Bansal, Mendelson y Sharma (2001) un salario adecuado, o mayor, al pago por la categoría muestra el compromiso de la organización con el empleado. Es decir: no es necesario pagar siempre el salario mayor, pero él tiene que acompañar al departamento para que los empleados no se perciban desvalorizados.

Además, hay otros tipos de reconocimiento que tienen efectos muy positivos en los empleados (Brum, 1994), como por ejemplo las premiaciones

por tiempo de empleo, las promociones internas y otras de carácter apreciativo y simbólico.

El reconocimiento informal está relacionado a las acciones que demuestran la valorización de los empleados por los gestores de la organización. Grönroos (1990a) destaca la importancia de los gestores en el proceso de marketing interno y describe acciones que pueden ser tomadas, como por ejemplo, el *feedback* para los empleados, un clima interno de apertura para el intercambio de ideas y la división de tareas de gestión con los empleados.

Adecuación al trabajo

La adecuación al trabajo se divide en tres acciones: el ajuste de motivaciones y habilidades, el *empowerment* y el reconocimiento formal o informal.

El primer ítem no es citado por los autores como una actividad del marketing interno, pero los conceptos hacen muchas referencias en lo que se refiere a la aplicación de la variable “P” (del mix de MKT- 4P’s) como producto, o sea, el trabajo ejecutado por los empleados (Peris y Sánchez, 2000). Además, Rafiq y Ahmed (2000) sugieren una mayor actuación de los sectores de recursos humanos y marketing en las cuestiones ligadas al trabajo. Una de las preocupaciones debe ser la adaptación del empleado al trabajo. Como fue citado anteriormente, el empleado debe tener la oportunidad de trabajar en un puesto que corresponda a sus motivaciones y a sus habilidades. Sin duda es un desafío para el sector de recursos humanos, directamente responsable por esta actividad, pero de gran relevancia para el éxito de la organización.

Es evidente que hay puestos de trabajo poco deseados para cualquier empleado. Para estas situaciones es necesario que él consiga percibir oportunidad de cambio en el futuro.

El *empowerment* puede ser relacionado con libertad, responsabilidad y confianza. Muchos autores (Rafiq y Ahmed, 2000; Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Bateson, 1995) demuestran la importancia de este componente, principalmente en las organizaciones de servicio, donde el empleado tiene que tomar una decisión inmediata, o bien dejar el cliente esperando por una respuesta.

En las organizaciones de manufactura, donde el contacto con el cliente está más restringido al departamento de marketing o asistencia técnica, el

empowerment contribuye para que el empleado sea más autónomo y trabaje con más libertad aumentando así su satisfacción con el trabajo (Rafiq y Ahmed, 2000).

La responsabilidad de la ejecución del grupo de acciones inseridas en la contratación de los empleados es de responsabilidad del sector de recursos humanos. El sector de marketing puede contribuir con sugerencias de ejecución de acciones que se relacionan con el reconocimiento informal.

Comunicación interna

La comunicación interna es el componente, del Modelo de Marketing Interno, más citado en la literatura. A pesar de ser de responsabilidad directa del sector de recursos humanos, el sector de marketing puede proporcionar varias contribuciones para el desarrollo de las actividades. El sector de marketing posee diversas herramientas de comunicación y conoce los caminos para llegar a un buen resultado. Además, en muchas organizaciones, este sector puede tener el apoyo de una agencia de propaganda que ofrece creatividad para la creación de instrumentos de comunicación.

El modelo propone cuatro actividades específicas de comunicación interna:

- La difusión de objetivos y metas de la organización (destacada por Grönroos (1990a) y Brum (1994). Según los autores, los empleados deben no solo conocer los caminos de la organización, como también analizarlos y sugerir cambios cuando posible.
- Los resultados alcanzados y la situación de la organización (Brum, 1994) representan la información referente al nivel de desarrollo de los sectores y de la organización como un todo. Además, puede estar asociada directamente a un programa de reconocimiento formal y tiene como ventaja el conocimiento de los empleados de la situación real de su organización que proporciona una cierta seguridad en el empleo.
- Los valores y la cultura de la organización (Peris y Sánchez, 2000; Rafiq y Ahmed 1993) pueden ser transmitidos de diversas formas y hacen parte del proceso de reconocimiento del empleado como cliente. Así, si el empleado realmente es considerado un cliente interno, esto debe estar reflejado en los valores y en la cultura de la organización.

- Cambios organizacionales: la comunicación de los cambios organizacionales proporciona más seguridad al empleado. Las dudas que son consecuencia de fusiones, incorporaciones, cambios de producción y cambios en el mercado pueden ser minimizados con un buen proceso de comunicación, que evidencie la preocupación del

nivel ejecutivo con su cliente interno. El proceso de comunicación descrito por Lings (2002), que comprende el contacto entre los gestores y los empleados y entre los gestores a respecto de las necesidades de los empleados, no está contemplado directamente en el modelo aquí propuesto. Además, este proceso de comunicación es una premisa básica y debe partir de la creencia general que orienta el modelo presentado. Así, si los gestores no saben comunicarse con sus empleados, las actividades desarrolladas tendrán poco, o talvez, ningún efecto.

Comunicación externa

La comunicación externa en el modelo representa los aspectos de comunicación relacionados a la organización que ocurren en el ambiente externo, sea por participaciones en actividades desarrolladas por la comunidad, por premios recibidos, por las campañas publicitarias o por lanzamiento de nuevos productos o servicios (Conduit y Mavondo, 2001). Es importante destacar que estas actividades son desarrolladas en el ambiente externo de la organización, pero hay que hacer su divulgación en el ambiente interno.

Es, claramente, una actividad de responsabilidad del sector de marketing, pues tiene toda la información necesaria para su ejecución. Por otro lado, la función de recursos humanos puede contribuir con algunas sugerencias de formas de distribución de la información.

Uno de los autores que refuerza la importancia de la divulgación de las campañas publicitarias en la organización, antes que sean lanzadas para el público externo es Grönroos (1990a: 234) ya que este lanzamiento puede crear compromiso y disminuir la confusión; también se podría hacer partícipes de las campañas a los grupos involucrados.

“Las campañas publicitarias, impresos y anuncios específicos deberían ser presentados a los empleados antes de ser lanzados al Mercado externo. Esto podría crear compromiso y disminuir la confusión. Un paso mas adelante podría ser el de desarrollar ese tipo de campañas

con la cooperación de de los grupos de empleados afectados por el esfuerzo comunicacional externo”.

Los empleados que tienen acceso a las campañas juntamente con los clientes, pueden sentirse traicionados (Kempenich, 1997). Así, cuando no hay interacción/comunicación entre el sector de marketing y los otros sectores de la organización ocurre un trabajo individualizado que no promueve resultados positivos (Drucker, 1997).

Gilly y Wolfinbarger (1998) desarrollaron un estudio para identificar efectos, positivos o negativos, de la publicidad en los empleados de la organización en función al efecto del esfuerzo de marketing sobre los clientes externos. Las autoras destacan que *“para maximizar los efectos positivos de la publicidad, las organizaciones deben reconocer que se están comunicando con sus empleados así como con sus clientes”* (1998: 69).

Las autoras concluyen después de una investigación en la literatura de marketing que:

“en referencia a los efectos de la publicidad sobre los empleados, la investigación y los conceptos que se manejan en la actualidad, sugieren que la publicidad puede tener un efecto positivo en la moral de los empleados y en el compromiso organizacional a través de comunicar que la organización valora a sus empleados, aclarando los roles de los empleados en la organización y prometer a los clientes solamente aquello que los empleados pueden de manera real entregarles.” (Gilly y Wolfinbarger, 1998: 70).

Al final, recomiendan que *“los empleados deben ser involucrados en la publicidad empresarial antes de lanzarla al aire y exponerla en público”* (Gilly y Wolfinbarger, 1998: 86). Esta idea viene al encuentro de la filosofía de reconocer los empleados como clientes internos, pues es necesario que ellos sean los primeros a conocer el impacto de la organización en el mercado para que se comprometan más con la organización y con los resultados esperados de las campañas publicitarias, por ejemplo.

Investigación del mercado

Esta actividad de características predominantemente operativas atiende diversos objetivos del marketing interno y es propuesta por varios autores (Rafiq y Ahmed, 1993; Grönroos, 1990a; Lings, 2002). El modelo de

investigación está soportado por dos acciones específicas: la segmentación de los clientes internos y el conocimiento de las necesidades de los empleados.

La segmentación de clientes es utilizada para conocer las características de los empleados en la organización e identificar las mejores formas de hacer contacto con él para que realmente sea afectado por las acciones de marketing interno desarrolladas por el sector de marketing y de recursos humanos.

Por otro lado, el conocimiento de las necesidades de los empleados permite al sector de recursos humanos desarrollar actividades para atenderlas de forma eficaz. Es preciso recordar que en tiempos de marketing de relación (Peppers y Rogers, 1997) es necesaria la adecuación de todos los procesos para dejar al cliente satisfecho y conectado con la organización y para el marketing interno no es diferente.

Algunas organizaciones que persiguen el objetivo de tratar a todos los empleados con equidad terminan con problemas, una vez que las expectativas y motivaciones son diferentes. Lo que puede ser muy interesante para un grupo de empleados no tiene sentido para otro. Con una buena investigación del mercado interno, es posible desarrollar un proyecto que corresponda a las necesidades sino de todos, de gran parte de los empleados.

La responsabilidad de la ejecución de las investigaciones del mercado debe ser función de los recursos humanos, considerando que puede contribuir a la construcción de los instrumentos de investigación y, adicionalmente, porque es el principal responsable por la gestión de los resultados. Por añadidura, el sector de marketing puede dar excelentes contribuciones con la realización de la investigación. Es importante destacar que no hay sentido en hacer una excelente investigación de necesidades de los empleados si los resultados no son administrados posteriormente.

El modelo de gestión presentado tiene como foco la aplicación directa del marketing interno en la organización para alcanzar los objetivos esperados: orientación hacia el cliente, contribución al compromiso organizacional y mejora en el rendimiento de la organización.

Todavía hay que señalar que, para algunas organizaciones, según Pitt y Foreman (1999) el marketing interno es irrelevante o incluso ilegítimo,

mientras que para otras es importante o hasta esencial. Por estas razones es importante destacar que no hay reglas fijas. Por ello, con carácter previo, es necesario hacer un análisis de la organización e investigar cuáles son los instrumentos adecuados y quién responde por su ejecución.

El modelo presentado pretende ser un guía que debe ser ajustada de acuerdo a la realidad del entorno de la organización. Además, presupone una consecuencia relacionada al compromiso del empleado con la organización: una alternativa para la construcción de una ventaja competitiva (Cerqueira, 1994; Nickles y Wood, 1999; Porter, 1989).

5. MARKETING INTERNO: RECURSOS HUMANOS Y MARKETING

Aquellos que son expertos en recursos humanos, tales como Hales (1994) podrían establecer que el tema es más producto de la moda y que el marketing interno en realidad es una gestión más avanzada de gestión de personas. Los expertos de marketing, a su vez, podrían decir que es una gestión de personas con la filosofía de orientación al cliente, que busca continuamente la satisfacción del cliente externo (conforme Kohli y Jaworski (1990)).

De acuerdo a la teoría, el tema podría ser encaminado por los dos sectores o departamentos de una organización. En términos académicos, las dos áreas no asumen que pueden trabajar en forma conjunta para alcanzar los resultados. Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1999:201) destacan que *“para sobrevivir, la función de Recursos Humanos debe demostrar que puede en verdad valorar y entregar resultados a la organización y a todos sus grupos de interés.”*; en este sentido, los autores avanzan y complementan que tratándose de orientación al mercado el foco de la función de recursos humanos debe ser el cliente interno, o sea, el empleado para poder lograr resultados que benefician a la organización y a los grupos de interés.

A partir de esa condición es que llega el tema de marketing interno el que se propone abordar las dos áreas presentando estrategias y técnicas para llegar efectivamente a una satisfacción de los clientes internos y externos. Así, hay que romper paradigmas y barreras entre las dos áreas para que sea posible un trabajo coherente y pertinente. Será necesario superar las fronteras de su área de conocimiento y, más que visualizar las similitudes, es necesario identificar lo que puede ser añadido y compartido con el otro departamento para mejorar su propio rendimiento.

Haciendo un intento por avanzar en el tema, por otro lado sin profundizar los estudios existentes, puede suponerse que el marketing interno podría contribuir con un tema que viene siendo tratado con atención, que es el coste de transacción. Conforme Drumm (1999: 463) *“La teoría de los costos transaccionales está centrada en el cumplimiento de contratos entre organizaciones y dentro de ellas. Estos contratos facilitan los intercambios entre acreedores y clientes por una parte y con los proveedores por otra.”*. El problema es que para hacer efectivos estos contratos hay muchos conflictos entre los empleados de las dos empresas que, algunas veces, pasan a ser una. Si las dos empresas o, por lo menos una de ellas, considera el empleado como un cliente interno y añade al contrato ítems que evitarán futuros conflictos los resultados podrán ser mejores porque la relación cliente – proveedor es evidente.

6. CONSIDERACIONES GENERALES DEL MARKETING INTERNO

La relación de la evolución del tema presentado en la edición anterior de la revista, demuestra que el tema está en una fase de reconocimiento, crecimiento y consolidación, principalmente en el ámbito académico. Lo que puede ser verificado principalmente por el aumento del número de publicaciones en el nuevo milenio y las convergencias de los autores en relación al tema. Véase, por ejemplo, Ahmed y Rafiq (2003) y Lings (2004) que cambiaron algunos de sus conceptos originales considerando el avance de los estudios en relación a este tema.

Es también evidente que se puede afirmar , de acuerdo con el acápite 2.2, que el principal concepto de marketing interno está relacionado a una filosofía de gestión de la empresa que considera el empleado como un cliente interno – reconociendo que él es un recurso estratégico - y que busca su satisfacción, por medio de diversas técnicas de gestión, para alcanzar una mayor satisfacción del cliente externo y consecuentemente obtener un mayor rendimiento.

Los modelos de marketing interno presentados por Grönroos (*apud* Ahmed y Rafiq, 2002); Lings (1999); Berry (*apud* Ahmed y Rafiq, 2002); Bansal, Mendelson y Sharma (2001) y Ahmed y Rafiq (2002) contribuyeron para el desarrollo de un modelo de implementación del tema en las organizaciones. La coordinación del proceso, presentado en un acápite anterior debe ser hecha por el sector de recursos humanos y el sector de marketing con el compromiso decidido del nivel ejecutivo.

Conclusiones fundamentales del estudio

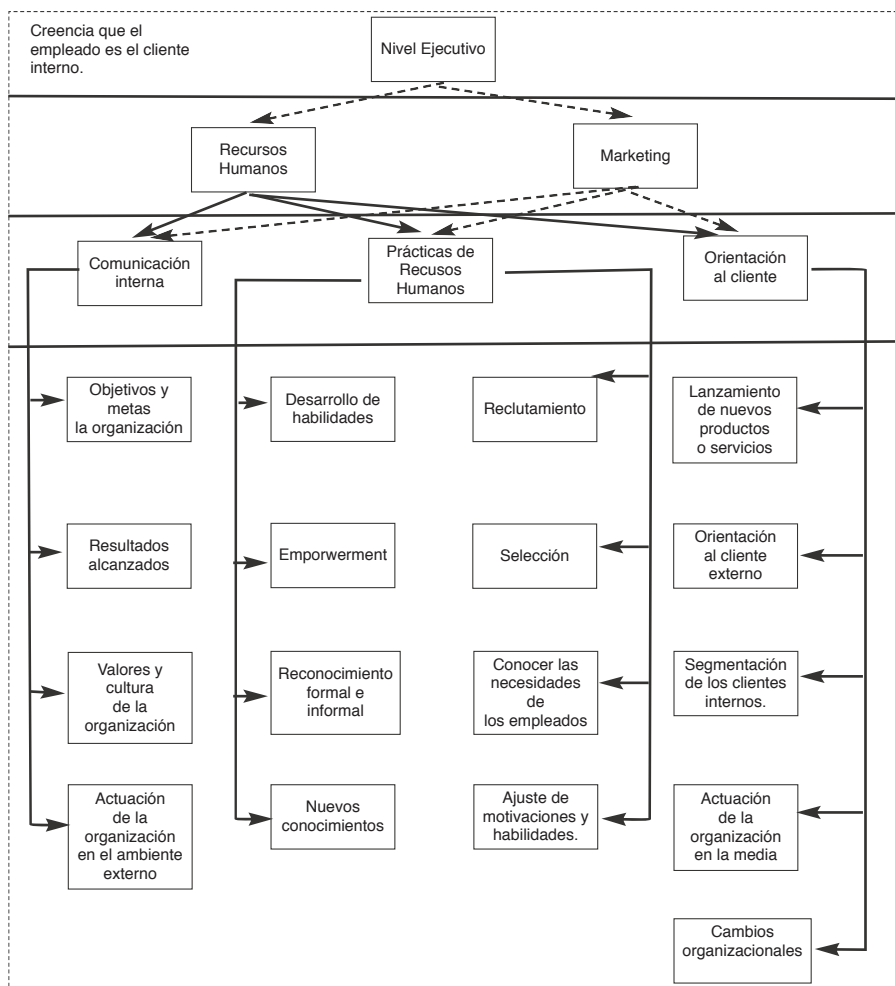
Es necesario establecer con claridad que el marketing interno no es solo una gestión avanzada de recursos humanos, sino una gestión estratégica de recursos humanos sobre una perspectiva de marketing. En este contexto es fundamental que sean considerados el ambiente interno y el externo, los clientes internos y externos y, principalmente, la filosofía de orientación al cliente que debe partir del nivel estratégico de la empresa. A partir de esta filosofía es posible reconocer al empleado como uno de los clientes de la empresa y consecuentemente, las técnicas y herramientas utilizadas por el sector de marketing, pueden ser utilizadas en el contexto interno lo que podría repercutir en mejor nivel de alineación y compromiso del empleado con su organización.

La investigación reveló diversos aspectos relacionados al marketing interno, principalmente algunas diferencias entre lo que las empresas hacen y lo que la bibliografía recomienda.

También se hace urgente considerar que, en Bolivia, las organizaciones tienen pocas referencias respecto a la implementación del marketing interno en su gestión y que la mayor parte de la literatura disponible refuerza la idea de que el marketing interno es, esencialmente, un eficaz proceso de comunicación interna. Véase por ejemplo las publicaciones de Brum (1994, 1998). Así, las empresas suelen desarrollar un proyecto de marketing interno basado en su memoria organizacional, en asesorías especializadas o en las acciones desarrolladas por el sector de marketing.

También se ha podido evidenciar que las variables que componen el proceso de marketing interno en las empresas investigadas pueden ser divididas en tres grupos: las que se relacionan con la comunicación interna, las que se relacionan con las prácticas de recursos humanos y las que se relacionan con las actividades de orientación al cliente. La Figura 19 presenta el modelo de gestión de marketing interno desarrollado a partir de la información originada en el referencial teórico.

Figura 11 – Modelo de Marketing Interno



Fuente: Elaboración propia en base a la presente investigación

A partir de esta investigación se puede sugerir también que el responsable de la ejecución debe ser el departamento de recursos humanos. Es también evidente que la literatura ofrece también como alternativas, que la coordinación del trabajo sea hecha por el departamento de marketing, por un departamento independiente u órgano de asesoramiento o, incluso, por la alta administración de la empresa.

Se constató también que una gestión estratégica de recursos humanos incluye diversas acciones del marketing interno, pero si no hay la filosofía de gestión orientada al cliente, sea interno o externo, el proceso no es completado.

Se infiere a partir de la revisión documental que el marketing interno es un tema interdisciplinario que involucra a todos los departamentos de la empresa desde una perspectiva del concepto de la A.M.A. (2004), pero especialmente a los departamentos de de recursos humanos y el de marketing.

Finalmente, cabe hacer hincapié en que el marketing interno es distinto a lo que es la comunicación interna. Se puede afirmar que la comunicación interna es una de sus principales herramientas, sino, la principal. Esta complementariedad de la comunicación interna organizacional con el proceso de marketing interno puede ser una de las razones que genera, para algunos autores, la igualdad de conceptos. Siendo mas precisos, el proceso de marketing interno comprende un conjunto mayor de actividades y, esencialmente, una filosofía de gestión orientada a la satisfacción del cliente interno y del cliente externo. En ese contexto, se puede concluir que la comunicación, por más eficiente y eficaz que sea, no conseguirá, sin el soporte de otras herramientas de gestión de personas, establecer el cumplimiento de los objetivos previstos que giran en torno al tema de marketing interno.

Líneas futuras de investigación y limitaciones del estudio

En referencia a líneas futuras de investigación, sería interesante medir el nivel de efecto que tiene el marketing interno en la lealtad y la satisfacción del cliente interno.

Se sugiere un estudio más profundo que permita explicar la relación entre el marketing interno o endomarketing y la efectiva orientación al cliente externo o al mercado, evidenciando de esta forma, una posibilidad de medir los resultados obtenidos con el desarrollo del marketing interno.

Se sugiere también un análisis más avanzado en el Modelo de Marketing Interno propuesto para verificar a que tipo de organizaciones puede servir en su aplicación.

Una limitación evidente es el poco avance del tema en el contexto académico en Bolivia lo que hace que el estudio se fundamente en literatura internacional con las consiguientes posibilidades de una pobre aplicación empírica en lo posterior.

7. BIBLIOGRAFÍA

- AHMED, Pervaiz K.; RAFIQ, Mohamed. *Internal Marketing. Tools and concepts for customer-focused management*. Woburn: Butterworth-Heinemann, 2002.
- AHMED, Pervaiz K. e RAFIQ, Mohammed. Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, v. 9, n. 37, p. 1177-1186. 2003.
- AHMED, Pervaiz K.; RAFIQ, Mohammed y SAAD, Norizan M. Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 9, p. 1221-1241. 2003.
- ARNETT, Dennis B.; LAVERIE, Debra A. e MCLANE, Charlie. Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 43, n. 2, p. 87-96. abr, 2002.
- BALLANTYNE, D. Action research reviewed: a market-oriented approach. *European Journal of Marketing*, v. 38, n. 3, p. 321-338. 2004.
- BALLANTYNE, D. The strengths and weaknesses of internal marketing. En Varey, R.J.; Lewis, B.R. (eds.) *Internal marketing: Directions for Management*. London: Routledge, 2000.
- BANSAL, Harvir S.; MENDELSON, Morris B.; SHARMA, Basu. The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 2001, vol 6, p.61-76.
- BARNEY, Jay B.; WRIGHT, Patrick M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Working Paper Series* 97-09. Cornell University.
- BARNEY, Jay B.; WRIGHT, Mike e KETCHEN JR., David J. The resourcebased view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*. dez, 2001.
- BARRIUSO, C. Y SÁNCHEZ, M.I. "Employer Branding como factor estratégico de gestión de recursos humanos".. VI International Workshop on Human Resources Management, Universidad de Cádiz, Jerez de la Frontera (2007).
- BARRIUSO, C.; SÁNCHEZ, M. I. Y VALERO, V."El Marketing Interno en la Gestión del Conocimiento". V Congress of the International Association for Public and non Lucrative Marketing, Cluj-Napoca – Rumania (2006).

- BATESON, John E.C. *Managing Services Marketing*. 3 Ed. Orlando: Dryden Press, 1995.
- BECKER, Brian; GERHART, Barry. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*. 1996, vol. 39, num. 4, p. 779-801.
- BERRY, L.L.; HENSEN, J. S.; BURKE, M.C. Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 1994, Vol.52, num 3 p. 3-
- BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. Services marketing starts from within. *Marketing Management*. 1992, Vol.1, num 1, p. 24-34.
- CARUANA, Albert; CALLEYA, Peter. The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. *Internacional Journal of Bank Marketing*. 1998, vol 16, núm 3, p.108-116.
- CLUGSTON, Michael. The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organization Behavior*. 2000, vol 21, p.477-486.
- COLIN, Mitchell. Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, v. 80, n. 1, p. 99-105. jan, 2002.
- COLLINS, Brett. PAYNE, Adrian. Internal Marketing: A new perspective for HRM. *European Management Journal*. 1991, Vol 9, num 3, p.261 -269.
- CONDUIT, Jodie; MAVONDO, Felix T. How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*. 2001, Vol 51, p.11-24.
- COOPER, Jack y CRONIN, John J. Internal Marketing A Competitive Strategy for the Long-Term Care Industry. *Journal of Business Research*, v. 48. mayo, 2000.
- DAVIS, Tim R.V. Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*. 2001, Vol 39, num 2, p.121-130.
- DONAVAN, D. Tood; BROWN, Tom J. y MOWEN, John C. Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, v. 68. JAN, 2004.

- DUNMORE, Michael. Inside-out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy. Hardcover, 2003.
- DURKIN, Mark; BENNETT, Hadyn. Employee commitment in retail banking: identifying and exploring hidden dangers. *International Journal of Bank Marketing*. 1999, Vol 17, núm 3, p.124-134.
- FEIGENBAUM, Armand V. *Total Quality Control*. 3ª Edition. Singapore: McGraw-Hill Internacional Editions, 1991.
- FOREMAN, Susan K.; MONEY, Arthur H. Internal Marketing: concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*. 1995, vol 11,
- FRAM, Eugene H. e MCCARTHY, Michael S. From employee to brand champion. *Marketing Management*, v. 12, n. 1, p. 24-30. Jan, 2003.
- GILLY, Mary C. e WOLFINBARGER, Mary. Advertising's Internal Audience. *Journal of Marketing*, v. 62. 1998.
- GILMORE, Audrey. Managerial interactions of internal marketing. Varey, R.J.; Lewis, B.R. (eds.) *Internal marketing: Directions for Management*. London:, Routledge, 2000.
- GRÖNROOS, Christian. *Service management and marketing: managing the moment of truth in service*. Massachussets: Lexington Books,1990.
- GRÖNROSS, Christian. Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*.1990, vol.20, num. 1, p.3-11.
- HARKER, Michael John. Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 17, n. 1, p. 13-20. jan, 1999.
- HAUSER, John R.; SIMESTER, Duncan I. e WERNERFELT, Birger. Internal Customers and Internal Suppliers. *Journal of Marketing Research*, v. 33. 1996.
- HOGG, Gilian; CARTER, Sara; DUNNE, Anne. Investing in people: internal marketing and corporate culture. *Journal of Marketing Management*. 1998, vol 14, p.879-895.
- JÄRVI, Pentti. The Internal Marketing and the Commitment of the Employees When Managing the Customer-Oriented Business. *ACADEMY OF BUSINESS & ADMINISTRATIVE SCIENCES*. jan, 2000.
- LENGNICK-HALL M. L.; C. A. LENGNICK-HALL. Expanding customer

- orientation in the HR function. *Human Resource Management*. V.38, n.3, p.201- 214, 1999.
- LINGS, Ian N.; BROOKS, Roger F. Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing. *Journal of Marketing Management*. 1998, vol 14, p. 325-351.
 - LINGS, Ian N. Managing service quality with internal marketing schematics. *Long Range Planning*. 1999, vol 32, núm 4, p. 452-463.
 - LINGS, Ian N. Internal market orientation -Construct and consequences. *Journal of Business Research*, v. 57, n. 4, p. 405-413. abr, 2004.
 - KOHLI, A. K.;JAWORSKI, B. J. Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, v.57, 1990, p.53-70. 1990.
 - KOTLER, Philip, *et al.* *Dirección de Marketing. Edición del Milenio*. Madrid, Pearson Educación, 2000. Traducción de Pearson Educación, S.A.: Marketing Management. The millennium edition. (2000).
 - MALHOTRA, Neeru e MUKHERJEE, Avinandan. Analysing the Commitment - Service Quality Relationship: A Comparative Study of Retail Banking Call Centres and Branches. *Journal of Marketing Management*, v. 19. 2003.
 - MARTÍNEZ, V., SÁNCHEZ, M. I. Y RODRIGUEZ, L. "El papel estratégico de la comunicación en los programas organizacionales de marketing interno" *Fisec-Estrategias*, Año I, vol. 2 (2005).
 - MAWBY, Rob C. e WORTHINGTON, Steve. Marketing the police - from a Force to a Service. *Journal of Marketing Management*, v. 18, n. 9/10, p. 857-877. Dec, 2002.
 - NAUDÉ, Pete; DESAI, Janine e MURPHY, John. Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 9, p. 1205. 2003.
 - PERIS, Salvador M.; SÁNCHEZ, Carmelo E. M. Marketing interno y recursos humanos. *Quaderns de Treball*. Univesitat de Valencia. 1996, num 36.
 - PERIS, Salvador M.; SÁNCHEZ, Carmelo E. M. Marketing interno; objeto, instrumentos funcionales y planificación. *Quaderns de Treball*. Univesitat de Valencia. 2000, num 100.
 - PIERCY, Nigel F. Market-Led strategic Change: new marketing for new realities. *The Marketing Review*. 2002, vol 2, p. 385-404.

- PIERCY, Nigel F.; MORGAN, Neil. Internal Marketing –The missing half of themarketing programme. *Long Range Planning*. 1991, vol 24, num 2, p. 82-83.
- PITT, Leyland F.; FOREMAN, Susan K. Internal marketing role in organizations: a transaction cost perspective. *Journal of Business Research*. 1999, vol 44, p.25-36.
- RAFIQ, Mohammed; AHMED, Perviz K. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*. 2000, Vol 14, núm. 6, p.449-462.
- RAFIQ, Mohammed; AHMED, Perviz K. The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*. 1993, Vol 9, p.219-232.
- RIKETTA, Michael. Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 2002, vol 23, p.257-266.
- SÁNCHEZ, M. I. Y GALÁN, M.”Linking Corporate Social Responsibility and Internal Marketing”. M. 36th EMAC Conference, Reykjavik University – Islandia (2007).
- SÁNCHEZ, M.I. Y VALERO, V.”Aplicación de un modelo de marketing interno a la gestión de organizaciones no lucrativas”. 4th International Conference of the Iberoamerican Academy of Management, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa – Portugal (2005).
- SÁNCHEZ, M.I. Y BARRIUSO, C. “El marketing interno (endomarketing) como facilitador de la gestión del conocimiento”. 4th International Conference of the Iberoamerican Academy of Management, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa – Portugal (2005).
- SÁNCHEZ, M.I. Y BARRIUSO, C. “Marketing Interno: Ampliación del enfoque de Recursos Humanos”. V International Workshop Human Resources Management, Universidad Pablo de Olavide, Sevilla (2005).
- STRAUGHAN, Robert D. e COOPER, Majorie J. Managing Internal Markets: A Conceptual Framework Adapted from SERVQUAL. *Marketing Review*, v. 2. jan, 2002.
- TANSUHAJ, Patriya; RANDALL, Donna e MCCULLOUGH, Jim. A services marketing model: integrating internal and external

- marketing functions. *Journal of Services Marketing*, v. 2, n. 1, p. 39-49. 1988.
- VAREY, Richard J. e LEWIS, Barbara. A Broadened Conception of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*, v. 33, n. 9, p. 937. 1999.
- WRIGHT, Patrick M. e BOSWELL, Wendy R. Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*. jan, 2002.
- WRIGHT, Patrick M.; DUNFORD, Benjamin B. e SNELL, Scott A. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, v. 27. 2001.
- ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A. y BERRY, Leonard L. *Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press, 1990.