

Curso 2009/10
HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES/30
I.S.B.N.: 978-84-15287-06-3

JOSÉ MANUEL NÚÑEZ GORRÍN

**Revisión conceptual del marketing interno
y verificación de la utilidad
de sus principios fundamentales en la empresa**

Director
JOSÉ ANTONIO LASTRES SEGRET



SOPORTES AUDIOVISUALES E INFORMÁTICOS
Serie Tesis Doctorales

**“Lo que sabemos es una gota de agua,
lo que ignoramos es el océano” (Isaac Newton, 1642-1727)**

A mis bellas, extraordinarias y cariñosas hijas,
fuente de mi vida y de toda mi inspiración.
A mis padres, por estar siempre ahí conmigo y
por ser responsables de lo que soy.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas e instituciones que contribuyeron a la realización de la presente tesis doctoral, así como agradecer a todos los profesores cuyo apoyo y guía fueron fundamentales para el desarrollo de mis estudios de doctorado.

A mi Director de Tesis y profesor, Don José Antonio Lastres Segret, sin cuyos conocimientos, apoyo, ánimo y amistad, no hubiera podido llevar adelante el programa de doctorado y no hubiera sido posible realizar la presente tesis doctoral.

A los profesores Don Juan Ramón Oreja Rodríguez, Doña Isabel Montero Muradas, Doña María del Pilar Pérez Gómez, Don Antonio Arbelo Álvarez, Doña Zenona González Aponcio y Doña Ana María García Pérez, quienes a través de sus interesantes clases contribuyeron a mi formación durante la fase docente.

A los profesores Doña Ana Delia Correa Piñero y Don Ángel Ramos Domínguez por sus aportaciones y asesoramiento en materia estadística, sin cuyo apoyo y sugerencias no hubiera sido posible realizar la presente tesis doctoral.

A la secretaria del departamento, Carolina, por haberme siempre ayudado con su apoyo y asesoría en todos los momentos en que lo necesité.

A Don Juan Pablo González por el importante e invaluable apoyo que me fue brindado desde ASHOTEL y por su valiosa ayuda para contactar a la mayoría de los hoteles participantes en la investigación.

A Don Javier Cortés por su asesoría, poniendo a mi disposición su gran experiencia en la gestión de hoteles y por las valiosas sugerencias y sus importantes comentarios.

A Don Alejandro Páez por su esfuerzo y trabajo al ayudarme a obtener las encuestas de los hoteles del grupo en donde trabaja, estando siempre pendiente para recoger y entregarme personalmente los cuestionarios.

A Don José Alberto Morín ejecutivo de Ernst & Young, por poner a mi disposición el estudio anual de Ernst & Young sobre los indicadores económicos de la industria hotelera española.

A Don Eduardo Parra por el apoyo que me brindó en la conformación del Tribunal para la defensa de la presente tesis doctoral, por sus valiosas sugerencias en este proceso y por sus valiosos comentarios que me ayudaron a mejorar el presente documento.

Debo agradecer en especial a todos los directores y jefes de recursos humanos de los hoteles que participando o no en la investigación, siempre se mostraron atentos y dispuestos a recibir mis llamadas, revisando siempre el material que les fue enviado. Aquellos que participaron les doy las gracias por haber cuidado la adecuada cumplimentación de los cuestionarios y debo reconocer el trabajo que esta tarea requirió por su parte, tiempo que sacaron a pesar de su gran carga de trabajo. Les pido disculpas por todas mis llamadas, molestias y mi reiterada insistencia para obtener cumplimentados los cuestionarios.

Gracias amigos, no los olvidaré.

A mis hijas por el tiempo que les resté en atención y en mis pensamientos para la elaboración de esta tesis y a mis padres, por el apoyo, ayuda y la paciencia que tuvieron hacia mi durante todo el proceso de recolección de datos y de redacción final de la tesis.

Solo me queda nuevamente decir, gracias a todos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	01.
---------------------------	------------

PRIMERA PARTE: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MARKETING INTERNO.

CAPÍTULO I. Marco Teórico	14.
--	------------

1.1. El Marketing y su Desarrollo	15.
1.2. La Gestión de los Recursos Humanos	61.
1.3. Origen del Marketing Interno	68.
1.4. Estado Actual Teórico del Marketing Interno	73.

CAPÍTULO II. Teorías Generales que Sustentan el Desarrollo Conceptual del

Modelo de Marketing Interno a ser Propuesto	101.
--	-------------

2.1. Modelo de Recursos y Capacidades	102.
2.2. Paradigma de la Orientación al Mercado	113.
2.3. Síntesis de las Teorías Generales y su Relación con el Desarrollo Conceptual del Modelo de Marketing Interno a ser Propuesto	117.

CAPÍTULO III. Desarrollo Conceptual del Modelo de Marketing Interno

a ser Propuesto	120.
------------------------------	-------------

3.1. Análisis Estratégico en el Marketing Interno	122.
3.2. Mercado, Diferenciación y Posicionamiento en el Marketing Interno	131.
3.3. Mix del Marketing Interno (MI mix)	135.
3.3.1. El Producto Interno	135.
3.3.2. El Precio	138.

3.3.3.	La Plaza	140.
3.3.4.	La Promoción	141.
3.3.5.	Las Tres Variables (o Ps) Adicionales del Servicio	142.
3.4.	Estrategia de Comunicación en el Marketing Interno	144.
3.5.	Diagrama del Modelo Conceptual Propuesto para el MI	152.
3.6.	Responsabilidad del Desarrollo e Implantación del Marketing Interno	155.

CAPÍTULO IV. Los Aspectos Fundamentales a ser Investigados

Empíricamente y el Constructo	157.	
4.1.	Determinación de los Aspectos Fundamentales a Investigar..... 158.	
4.2.	Elaboración del Constructo	160.

SEGUNTA PARTE: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA SOBRE LAS ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL MODELO DE MARKETING INTERNO PROPUESTO.

CAPÍTULO V. Diseño de la Investigación

5.1.	Marco de la Investigación: Sector Hotelero de Tenerife	174.
5.2.	Objetivos de la Investigación	177.
5.3.	Metodología de la Investigación	178.
5.4.	Hipótesis de la Investigación	179.
5.5.	Selección y Tamaño de la Muestra	180.
5.6.	Elaboración y Prueba del Cuestionario	185.

CAPÍTULO VI. Recolección de Datos

6.1.	Distribución del Cuestionario	189.
6.2.	Cuestionarios Recibidos y Cuestionarios Válidos	190.
6.3.	Procesamiento de los Datos	191.

CAPÍTULO VII. Análisis de los Resultados	192.
7.1. Técnicas de Análisis de la Información	194.
7.2. Validación de las Escalas	196.
7.2.1. Fiabilidad	196.
7.2.2. Validez	198.
7.3. Resultados del Estudio	203.
7.3.1. Metas y Competencias que el MI Busca Desarrollar	203.
7.3.2. Hipótesis N ^o 1 (H1)	205.
7.3.3. Hipótesis N ^o 2 (H2)	222.
7.3.4. Hipótesis N ^o 3 (H3)	225.
7.3.5. Análisis de los Datos de Productividad	230.
7.3.6. Hipótesis N ^o 4 (H4)	236.
7.3.7. Hipótesis N ^o 5 (H5)	237.
CAPÍTULO VIII. Conclusiones e Implicaciones	240.
8.1. Modelo Conceptual del Marketing Interno Propuesto y su Validez	241.
8.2. Limitaciones del Estudio	247.
8.3. Pasos Sigüientes	248.
8.4. Implicaciones Académicas y Prácticas del Estudio	249.
Bibliografía	252.

ANEXOS.

ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y CUADROS

Figura 1. Evolución del Marketing Interno	74.
Figura 2. Satisfacción del Cliente Interno y Externo	75.
Figura 3. Modelo de Gestión de Marketing para Servicios de Tansuhaj, Randall y McCullough	80.
Figura 4. Relación entre el Marketing Interno y el Externo	84.
Figura 5. Modelo Conceptual de MI de Ahmed, Rafiq y Saad	88.
Figura 6. Modelo Conceptual Propuesto para el MI	153.
Figura 7. Estudio del RevPar	162.
Figura 8. Cálculo de los Ingresos por Trabajador / día	163.
Tabla 1. Variables del MI mix Utilizadas por los Principales Autores	91.
Tabla 2. Teorías Generales y sus Implicaciones en el Modelo Conceptual del MI a ser Propuesto	118.
Tabla 3. Modelo Conceptual del Marketing Interno a ser Propuesto	148.
Tabla 4. Constructo para Verificar la Utilidad en la Empresa de los Principios Fundamentales del Modelo Propuesto para el MI	170.
Tabla 5. Fiabilidad de la Escala de Medición: Alfa de Cronbach	197.
Tabla 6. Promedio de Respuestas sobre las Metas o Competencias del MI	204.
Tabla 7. Promedio de Respuestas sobre la Calidad de Vida Laboral	207.
Tabla 8. Promedio de Respuestas sobre la Remuneración	211.
Tabla 9. Promedio de Respuestas sobre la Comunicación Interna	215.
Tabla 10. Promedio de Respuestas sobre la Diferenciación	218.
Tabla 11. Promedio de Respuestas sobre el Posicionamiento	220.
Tabla 12. Promedio de Respuestas sobre el Esfuerzo	223.
Tabla 13. Promedio de Respuestas sobre la Orientación al Mercado Interno	227.
Tabla 14. Resumen de los Resultados de la Investigación	239.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El Marketing Interno (MI) como lo señaló primeramente Berry (1981), implica visualizar a los empleados como clientes internos, viendo al trabajo como un producto interno que satisface las necesidades y deseos de esos clientes internos, mientras se alcanzan los objetivos organizacionales. Colling y Payne (1991) añadían que el MI es en sí un conjunto de herramientas que el marketing ofrece a la dirección de los recursos humanos.

El origen del concepto del MI según lo señalan Ahmed y Rafiq (1995), está en la búsqueda de fórmulas que permitieran incrementar la calidad de los servicios ofrecidos por las organizaciones, a través del análisis y el control del mecanismo que principalmente provee estos servicios, es decir, los empleados. La primera referencia sobre el tema fue dada por Sasser y Arbeit (1976), quienes argumentaron que el personal debe ser el mercado más importante de las empresas de servicio.

El MI se va desarrollado a través de ideas como las propuestas por Quintanilla (1991), quien señala que las empresas han de convertirse en organizaciones personalizadas, en donde se tome en cuenta la satisfacción en el trabajo y el desarrollo de la autoestima de los trabajadores, para alcanzar así los objetivos de la organización. Barranco (2000) señala que el primordial objetivo del MI es lograr vender la idea de la empresa, sus fines, estrategias, dirigentes y demás componentes a un mercado de clientes internos, con el último objetivo de incrementar su motivación y su productividad.

La revisión bibliográfica llevada a cabo para la elaboración de la presente tesis doctoral, deja patente la gran cantidad de propuestas sustancialmente distintas ofrecidas por los autores para dar una definición de lo que es y de lo que implica el MI. Entre muchas de las variables sugeridas como parte del MI se encuentran la comunicación interna, el entrenamiento, la educación y la información, Gummesson (1991); motivación, desarrollo y el ambiente de trabajo, Grönroos (1985); atracción, contratación y retención de los empleados, Berry y Parasuraman (1991) y Foreman y Money (1995); el reclutamiento, el adiestramiento, la motivación, la comunicación y la retención, Tansuhaj, Randall y McCullough (1988); luchar por los talentos, ofrecer una visión, preparar a las personas para la obtención de resultados, trabajo en equipo, libertad para el trabajo, medida y reconocimiento y conocer a los clientes internos, Berry y Parasuraman (1991); los procesos, el precio, la promoción y la plaza, Ahmed y Rafiq (1995); la seguridad, el entrenamiento continuo, el reconocimiento, la información compartida, la autoridad y responsabilidad y la reducción de las discrepancias de estatus en la organización Bansal, Mendelsom y Sharma (2001) y; los premios o incentivos estratégicos, la comunicación interna, el entrenamiento y desarrollo, la estructura organizacional, el liderazgo, el ambiente físico, la contratación y selección, la coordinación inter-funcional, los sistema de incentivos, el fortalecimiento del poder (“empowerment”) de los trabajadores y los cambios operacionales y de procesos, Ahmed, Rafiq y Saad (2003).

A pesar de la gran cantidad de propuestas referentes al MI, Ahmed, Rafiq y Saad (2003) afirman que existen pocos trabajos sistemáticos acerca de cómo el MI opera en la práctica. Ahmed y Rafiq (1995) y Rafiq y Ahmed (2000) sostienen que muy pocas organizaciones aplican el concepto del MI, principalmente debido a que no existe un marco consensuado sobre el significado del MI.

Incluso más recientemente, Gounaris (2006) señaló que los autores académicos no han logrado producir una unánime definición del MI.

En este sentido, el presente trabajo de tesis doctoral tendrá como objetivo principal el desarrollo de un modelo conceptual para el MI que ofrezca una perspectiva unificada y completa. La importancia de este trabajo queda de manifiesto por las afirmaciones de los autores reseñadas anteriormente y por la revisión bibliográfica, que llevan a concluir que aun cuando el concepto del MI ha transitado un largo camino de desarrollo, existe una gran disparidad en los conceptos, en las estructuras y en las variables propuestas.

Otro elemento que justifica la importancia de la presente tesis doctoral y que igualmente se ha verificado a través de la revisión bibliográfica, es que el área de conocimiento de los principales investigadores que han trabajado en el desarrollo conceptual del MI corresponde a los recursos humanos, con lo cual los estudios y trabajos realizados sobre el MI han sido efectuados partiendo principalmente desde esta perspectiva, para luego hacer uso de manera más o menos aislada de elementos y herramientas del marketing. En el presente trabajo de tesis doctoral se propone, por el contrario, elaborar un planteamiento del MI que parta del modelo conceptual del marketing estratégico de uso tradicional, modificándolo para ser utilizado como modelo conceptual del MI, lo cual ofrece un enfoque distinto al que se ha utilizado para el desarrollo de esta disciplina.

Para ello se tomará como paradigma principal del modelo a desarrollar la orientación al mercado, estudiada fundamentalmente por Kohli y Jaworski

(1990) y Narver y Slater (1990) y se propondrá análogamente, estudiar la orientación al mercado interno, es decir, la orientación hacia los trabajadores.

Se iniciará el modelo conceptual del MI a ser propuesto a través de la utilización de un Análisis Estratégico Situacional (A.E.S.) del MI, análogo al descrito por Kotler (2000) para el marketing tradicional, que incluirá el estudio de variables como los clientes internos, los proveedores, el entorno general, los competidores, los clientes externos y la compañía. Al finalizar la fase del A.E.S. se utilizará un análisis DAFO para el MI, buscando partir de las fortalezas y debilidades de la empresa, para luego diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y cuidarse de las amenazas que enfrenta la empresa en la perspectiva del MI.

Seguidamente se propone y siguiendo lo expuesto también por Kotler (2000) para el marketing tradicional, definir el mercado objetivo de clientes internos. Con base a lo planteado en los primeros trabajos de Alderson (1937), Lockley (1949) y Smith (1956) se definirá la estrategia de diferenciación para el MI. La estrategia de posicionamiento de la organización hacia sus empleados se diseñará con base a lo expuesto por Ries y Trout (1982). A continuación, se trabajará sobre las variables que de forma equivalente al marketing mix tradicional, las 4 Ps descritas por McCarthy (1960), corresponderían a las herramientas principales del MI que llamaremos MI mix, las cuales son: a) el trabajo y su calidad asociada, que denominaremos calidad de vida laboral (CVL); b) el precio constituido por el esfuerzo que se le exige al trabajador y la remuneración, en una relación que se describirá como el Precio Neto (PN); c) la plaza o canal como los medios que utiliza la empresa como vías para ofrecer las estrategias del MI; d) la promoción siendo éstas acciones puntuales con el

objeto de incentivar determinados comportamientos o el logro de metas específicas por parte de los trabajadores.

Serán utilizadas también el equivalente a las 3 Ps adicionales del marketing de servicios, que fueron descritas por Booms y Bitner (1981), proponiendo que el MI mix posee igualmente las siguientes tres variables: e) la evidencia física, que en el MI se refiere a todos aquellos elementos físicos de carácter tangible con los que el trabajador entra en contacto al realizar su trabajo; f) los procesos, que son el flujo general del trabajo en cuanto a su buen diseño, eficacia y eficiencia, así como la calidad de las herramientas puestas a disposición de los trabajadores, tales como los sistemas de información y; g) el personal, es decir, las personas que contribuyen a ofrecer el producto a los clientes internos, compuesto éste, por todos los trabajadores que tienen contacto de trabajo con el empleado e incluye a los supervisores del mismo, sus compañeros, supervisados y así como el personal de la unidad de recursos humanos que tienen función de atención directa a los trabajadores.

Como último elemento para conformar el modelo conceptual del MI se propone a la comunicación interna, como la herramienta que la empresa puede utilizar, a través de diferentes medios, para comunicarse de forma eficiente con sus trabajadores.

Con el objeto de delimitar el alcance de la investigación, se ha decidido establecer unos “Aspectos Fundamentales del MI” a ser estudiados, que serán el objeto de la investigación empírica. Los elementos que forman parte de los Aspectos Fundamentales del MI a estudiar serán los siguientes: la estrategia de

diferenciación, el posicionamiento, la calidad de vida laboral (CVL), el esfuerzo, la remuneración y la comunicación interna. Por último, se analizará el grado de orientación al mercado interno que posee la organización.

El análisis de otros elementos como la estrategia de promoción y la plaza, e incluso un análisis detallado del Precio Neto (PN), quedará fuera del presente estudio con el objeto de limitar el alcance del mismo, con lo cual se propone que la importancia de éstos dentro del MI se analice en posteriores investigaciones.

Luego de definir el marco conceptual a ser propuesto para el MI, se procedió a realizar una investigación cuantitativa. El principal objetivo de la investigación fue verificar la existencia de relaciones entre las variables definidas como Aspectos Fundamentales en el modelo conceptual propuesto para el MI, así como de la orientación al mercado interno de la empresa, con respecto a las metas o competencias que el MI busca desarrollar. Así mismo, se buscó verificar la existencia de relaciones entre la orientación al mercado interno y el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar, con el nivel de productividad de las organizaciones estudiadas.

Para ello partimos de las siguientes hipótesis que trataremos de validar con los planteamientos y los instrumentos utilizados en este trabajo. La hipótesis H_1 está compuesta a su vez por cinco sub-hipótesis.

Hipótesis H₁: Cuanto mayor sea la utilización de las variables fundamentales del modelo conceptual propuesto para el MI, mayor será el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.

Hipótesis H₂: Cuanto mayor sea la calidad de vida laboral mayor será el esfuerzo que estarán dispuestos a realizar los trabajadores.

Hipótesis H₃: Cuanto mayor sea la orientación al mercado interno mayor será el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.

Hipótesis H₄: Cuanto mayor sea la orientación al mercado interno mayor será la productividad de la empresa.

Hipótesis H₅: Cuanto mayor sea el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar mayor será la productividad de la empresa.

Para la investigación cuantitativa se logró la recolección de 125 cuestionarios válidos, entre trabajadores de hoteles con categoría de cinco y cuatro estrellas ubicados en el sur de la isla de Tenerife, quedando superada así el tamaño de la muestra mínima de 120 encuestas, calculada para la obtención de un nivel de confianza del 95%.

Para el caso de la medición de productividad, finalmente fue necesaria la eliminación de los cuestionarios de uno de los hoteles, debido a que su situación

particular no permitía la comparación de su productividad con los otros hoteles de las mismas estrellas, obteniéndose para este análisis un nivel de confianza del 94%.

Como se describe detalladamente en el análisis de los resultados de la investigación empírica, las cinco hipótesis propuestas fueron analizadas a través de la formulación de las correspondientes hipótesis nulas de igualdad de medias, lo cual se realizó a través del análisis ANOVA. La investigación verificó la existencia de relaciones positivas y estadísticamente significativas entre las variables definidas como fundamentales en el modelo conceptual que ha sido propuesto para el MI (con la excepción de la remuneración) y las metas o competencias, que de acuerdo a la literatura estudiada el MI busca desarrollar.

Así mismo, se ha verificado la existencia de relaciones positivas y estadísticamente significativas entre la calidad de vida laboral y el esfuerzo que están dispuestos a realizar los trabajadores por su empresa.

Ha sido verificada la existencia de relaciones positivas y estadísticamente significativas entre la orientación al mercado interno y las metas o competencias que el MI busca desarrollar. Por último, se ha verificado la existencia de relaciones positivas y estadísticamente significativas entre el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar y la productividad de las empresas, lo cual es sí mismo valida el concepto del MI y su utilidad en la empresa.

Sin embargo, no se logró verificar la existencia de relaciones positivas y estadísticamente significativas entre la orientación al mercado interno y la productividad de las empresas y será necesario por ende, realizar nuevos estudios e investigaciones que determinen la causa de ello, lo cual ha sido propuesto en las conclusiones de esta tesis doctoral.

La presente tesis doctoral está estructurada en dos partes diferenciadas, la primera denominada Fundamentos Teóricos del Marketing Interno que está compuesta por cuatro capítulos que se describen a continuación:

- **Capítulo I:** Corresponde al marco teórico de la investigación, ofreciendo en primer lugar una descripción detallada del marketing como disciplina y de la evolución de su pensamiento en el tiempo, de los conceptos y herramientas relativas a la dirección de recursos los recursos humanos, estableciendo la relación existente entre ésta y el MI. Así mismo, el capítulo presenta una descripción de los orígenes del MI, para posteriormente y a través de una extensa revisión bibliográfica sobre el tema, se describe el estado actual del conocimiento, quedando en evidencia las coincidencias y diferencias entre las propuestas de los distintos autores y los retos a ser enfrentados en la definición del marco conceptual a desarrollar.
- **Capítulo II:** Se presentan las dos teorías generales o paradigmas utilizados como basamento teórico para el estudio del marketing interno. Estas teorías son el modelo de los recursos y capacidades y el paradigma de la orientación al mercado.

- **Capítulo III:** Trata sobre el desarrollo conceptual del modelo de MI a ser propuesto y la definición de cada una de las variables que lo componen.
- **Capítulo IV:** Se determinan los aspectos fundamentales del modelo conceptual del marketing interno a ser propuesto que serán objeto de estudio. Así mismo, se presenta el Constructo elaborado como base para la investigación, cuyo nombre es “Constructo para Verificar la Utilidad en la Empresa de los Principios Fundamentales del Modelo Propuesto para el MI”.

En la segunda parte del trabajo se presenta en forma detallada todos los aspectos relacionados con la investigación empírica realizada, ofreciéndose igualmente los resultados y las conclusiones. Esta parte está compuesta por cuatro capítulos que contienen lo siguiente:

- **Capítulo V:** Se presenta en este capítulo el marco de la investigación, los objetivos de la misma, las hipótesis planteadas, la selección y el tamaño de la muestra y la elaboración y prueba del instrumento de medición.
- **Capítulo VI:** Trata sobre el proceso de recolección de los datos, ofreciendo los detalles de la distribución de los cuestionarios, los cuestionarios recibidos y los cuestionarios válidos y da información sobre la aplicación estadística utilizada para el procesamiento de los datos.

- **Capítulo VII:** En este capítulo se ofrece información sobre el análisis de los resultados del estudio, señalando las técnicas utilizadas, los procedimientos para la validación de las escalas y los resultados para cada una de las hipótesis y sub-hipótesis planteadas.
- **Capítulo VIII:** Por último, se presentan las conclusiones e implicaciones de la investigación, analizando la validez del modelo conceptual del marketing interno propuesto, señalando las limitaciones que presenta la investigación, se establecen los pasos siguientes en el desarrollo del modelo, se ofrece una propuesta sobre nuevas investigaciones y se comentan las implicaciones académicas y prácticas del presente trabajo de tesis doctoral.

PRIMERA PARTE

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MARKETING INTERNO.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I. Marco Teórico	14.
1.1. El Marketing y su Desarrollo	15.
1.2. La Gestión de los Recursos Humanos	61.
1.3. Origen del Marketing Interno	68.
1.4. Estado Actual Teórico del Marketing Interno	73.

1.1. EL MARKETING Y SU DESARROLLO

Con la finalidad reseñar el desarrollo del marketing a continuación se presenta una descripción de las diferentes etapas en las que evolucionó el pensamiento de la disciplina, exponiendo los hechos principalmente de forma cronológica, pero sin dejar de tomar en cuenta la conveniencia de agrupar las ideas y conceptos, con el objeto de ofrecer una clara visión del proceso.

Esta descripción comienza mencionando los principales antecedentes históricos del marketing, ofrece información sobre el inicio de la disciplina, su evolución a lo largo del siglo XX, los avances más recientes en su pensamiento, ofrece un resumen de los paradigmas vigentes y por último, se define el marco conceptual y metodológico que se utilizará en el desarrollo del presente trabajo de tesis doctoral.

a) Principales Antecedentes Históricos del Marketing

Considerando al intercambio como el eje central del marketing, según lo señalan Enis (1973) y Bagozzi (1974) y tomando en cuenta que este intercambio puede incluir tanto productos como servicios e incluso, cualquier otro tipo de elementos como ideas, instituciones y personas, según propusieron Kotler y Levi (1969a y 1969b), se puede concluir que muchas de las actividades pertenecientes al marketing son tan antiguas como la humanidad misma. Converce (1945) sobre esto afirmaba que los principios del marketing ya eran conocidos y practicados por las personas de la antigüedad.

El origen a la actividad del intercambio de bienes, como lo señala Asimov (1989), se remonta a una época cercada al año 8000 a.C., una vez que el desarrollo de la agricultura permitió a las personas producir más alimento del que necesitaban para atender sus propias necesidades.

Cassels (1936) recuerda que ya en tiempos de los filósofos griegos se debatían temas propiamente correspondientes al marketing. Como ejemplo cita que Platón sostenía la conveniencia de la actividad de los intermediarios, mientras que Aristóteles la condenaba, señalando que ésta no era natural, sino mercenaria, explotadora y corrupta, visión compartida posteriormente por el escrito romano Flavius Cassiodorus (siglo V D.C). Por el contrario, Santo Tomás de Aquino en sus Summa Theologica (siglo XIII, pregunta LXXVII, artículo IV), ofreció elementos justificando y avalando la actuación de los intermediarios. Otras opiniones acerca de las bondades de la actividad de los intermediarios se recogen en los escritos de Cantillon (1755), Anne Robert Turgot (1766) y Adam Smith (1776).

Fullerton (1988) señala que a partir del siglo XVI los hombres de negocios de la era inicial del capitalismo ya cultivaban a sus mercados, constituidos por la nobleza y una creciente clase media, a los cuales suministraban bienes de lujo.

A mediados del siglo XIX la publicidad comienza a tomar auge a través de medios impresos, siendo posteriormente la publicidad uno de los primeros elementos del marketing en recibir estudios formales. Fullerton (1988) señala que a finales del siglo XIX algunos de los elementos fundamentales del marketing ya eran utilizados, como es el caso de las marcas (*trademarks*) o el

cuidado del empaquetado. Según este autor, en esa época ya se prestaba atención a las necesidades de los compradores como un elemento para el éxito de los productores.

b) Inicio del Marketing como Disciplina

Jones y Monieson (1990) afirman que un antecedente importante en el desarrollo del pensamiento del marketing fue la llegada de jóvenes norteamericanos a Alemania para realizar estudios universitarios, lo que ocurrió a partir del año 1820. Las universidades alemanas eran escuelas profesionales, que proveían una atmosfera de libertad e igualdad entre los estudiantes y los profesores, donde era común tener una preocupación por la aplicación del conocimiento y las destrezas con fines sociales.

El hecho que constituye el elemento fundamental que da origen al desarrollo conceptual de la disciplina del marketing y según lo señala Hagerty (1936), es la creación de las escuelas de negocios, siendo la primera la Wharton School de la Universidad de Pensilvania en el año 1881. Converce (1945) afirma que el desarrollo del marketing como ciencia se inicia a partir del curso de publicidad dictado en Chicago en 1896 por Edward T. Page y Samuel T. Davis.

Bartels (1988) resalta que en el año 1902 el profesor E. Jones de la Universidad de Michigan impartió un curso titulado "*The distributive and regulative industries of United States*", en cuyo folleto descriptivo aparecía la palabra "*marketing*". Así mismo, Hagerty (1936) señala que los primeros cursos cuyos

temarios trataban formalmente algunos temas de marketing fueron dictados en 1902 por la Universidad de Illinois con nombres como "*Domestic Commerce and Commercial Policies*" y "*Foreign Commerce and Commercial Policies*" y por la Universidad de Nueva York denominado "*Business Organization and Practices*". Converce (1945) señala que el marketing se entendía como una ciencia y un arte, que se desarrollaba desde los campos de la economía, la gerencia científica, la psicología y la contabilidad.

En el año 1905 y según comenta Hagerty (1936), se ofreció el primer curso específico sobre marketing, de tres horas de duración, que fue impartido por el mismo autor. Este curso se denominó Distribución de Productos ("*Distribution of Products*"). El objetivo del curso era el estudio de la evolución de las organizaciones mercantiles en EEUU y de las leyes psicológicas de la publicidad y su importancia en la venta de los productos.

Hagerty (1936) señala que sus clases se basaban, durante los primeros años del siglo XX, en artículos elaborados a partir de entrevistas a hombres de negocio y de lecturas que contenían información sobre los productores, distribuidores, mayoristas, agentes viajeros, detallistas, tiendas por departamentos, las "*mail order house*", asociaciones cooperativas de compras, venta directa, entre otras. El énfasis en sus clases estaba principalmente en el estudio de como las organizaciones desarrollaban internamente la función del marketing.

Para el año 1909 la Universidad de Pittsburgh ofrecía un curso denominado "*Marketing of Products*", cuyo nombre implicaba que el mismo estaba dedicado exclusivamente al tema de marketing. En 1908 se crea el Harvard School of

Business Administration y con la incorporación del Dr. Paul T. Cherington como profesor se da un gran énfasis a la enseñanza de temas de marketing, teniendo como nombre su primer curso sobre marketing "*Commercial Organization and Methods*".

Como Bartels (1974) afirma, en aquella época los procesos económicos se consideraban originalmente divididos entre producción y distribución de los bienes. Señala este autor que el desarrollo del marketing en una primera etapa, a principio de los años 1900, se realizó con la visión de ser un proceso técnico que lidiaba con la distribución física de los bienes y los aspectos económicos y legales de las transacciones.

Probablemente, de acuerdo a la revisión bibliográfica realizada, antes de la publicación del libro "*Modern Farmer*" de Edward F. Adams y Louis Clinton, Adams y Clinton (1899), no había literatura importante, incluso no había ninguna literatura, relativa a temas de marketing. Adams y Clinton (1899) trataron el tema de cooperativas en el estado de California estudiando las relaciones entre los agricultores, la banca, el sistema de trenes, los hombres de comercio y los mercaderes por comisión. Uno de los primeros artículos que trata aspectos referentes al marketing, como la relación entre la diferenciación y el precio, fue el escrito por Hobson (1901), el cual sugirió que los bienes que poseen diferencias pueden obtener un precio más alto y que al diferenciar el mercado trata al bien como un monopolio, teniendo el productor mayor poder sobre el precio. En 1904, Ida M. Tarbell escribió un libro sobre la Standard Oil Company, Tarbell (1904), en donde explicaba los métodos de marketing de la empresa. Importantes para la época fueron los libros publicado por Walter Dill

Scott de la Universidad de Northwestern titulados "*The Theory and Practice of Advertising*", en 1903 y "*Psychology of Advertising*", en 1908.

Comenta Converce (1945) que el método del caso fue creado en la universidad de Harvard en el año 1912, con la contribución de Dean Gay, Arch W. Shaw y Malvin Copeland, sistema que representó un importante avance en la enseñanza de la disciplina.

Shaw (1912) elaboró una publicación que sin duda puede ser considerada como una joya en la historia del marketing y que en algunos elementos se adelantó en décadas al desarrollo conceptual de la disciplina. Señala Fullbrook (1940) que fue Shaw (1912) quien introdujo el concepto funcional del marketing, estudiando las funciones de los intermediarios. Shaw (1912) trató temas como la distribución, las marcas, la diferenciación, las estrategias de precios y recomendó hacer uso del análisis del mercado para conocer las necesidades consientes o latentes de los consumidores. Tres libros publicados en esta época fueron muy utilizados por profesores de marketing, siendo estos "*Advertising as a Business Force*" de Cherington (1913), "*Marketing of Farm Products*" de Weld (1916) y "*An Approach to Business Problems*" de Shaw (1916).

Weld publicó dos artículos relevantes, tratando el primero de ellos, Weld (1915), los problemas enfrentados por los productos agrícolas y en el segundo, Weld (1917), en donde afirmaba que el concepto funcional del marketing significaba visualizar al marketing como un servicio que debe realizarse para que los bienes vayan desde el productor hasta el consumidor.

Entre los estudios que aportaron mayor valor para el desarrollo del marketing, según comenta Hagerty (1936), se encuentra el análisis de las tiendas por departamentos. Afirma este autor que según concluían los ejecutivos de estas tiendas, éstas contaban con ventajas definitivas ante sus competidores debido a su superior organización, que le permitía obtener mayores fortalezas en las compras y les otorgaban habilidad para satisfacer a sus consumidores de mejor forma que sus competidores.

Clark (1921) por su parte propuso el análisis del marketing en términos de la eficiencia de los procesos para llevar los productos del productor al consumidor. Sobre ese respecto, Bartels (1974) afirma que a principios de los años 1920 el estudio del marketing consistía fundamentalmente en el análisis de las funciones y de los problemas concernientes a la distribución, haciendo énfasis en el uso de herramientas matemáticas y del análisis de costes.

Por su parte Copeland (1923) tomando en cuenta los hábitos de compra de los consumidores propuso clasificar a los bienes como: a) bienes de conveniencia; b) bienes de compra y; c) bienes de especialidad. Este autor realizó un importante análisis sobre las marcas y señaló que en un producto con marca el productor puede no solo activar la demanda particular del producto sino además incrementar la demanda latente, estimulando que nuevos consumidores quieran utilizar el producto o que los actuales consumidores deseen utilizarlo más a un precio determinado. Copeland (1923) estableció tal vez el primer precedente al concepto moderno de posicionamiento al señalar que se puede lograr la insistencia del consumidor cuando éste solo acepta sustituir el producto en casos de emergencia, dado que el producto ha logrado tener no solo reconocimiento y preferencia, sino además insistencia. Si nada de

lo anterior sucede, señalaba el autor, se dice que no hay ninguna posición en la mente del consumidor.

McCann (1923) publicó un artículo importante sobre la publicidad, señalando que su principal objetivo era educar. Afirmaba el autor que la publicidad debe explicar, analizar, comparar, enseñar, alabar y educar, y que en la publicidad se podía utilizar la lógica, el sentimiento, la emoción o el humor.

Gragg (1930) realizó un estudio de los problemas de marketing del sector aeronáutico y utilizó los elementos que más adelante conformarían el marketing mix, es decir, los productos ofrecidos (aviones), el precio, el canal de distribución, la promoción de ventas y la publicidad, adelantándose a las propuestas posteriores de Verdoorn (1956), Davis (1956), Howard (1957) y McCarthy (1960) y Borden (1964).

c) Era de las Ventas

A partir de la década de los años 1930, la orientación y el peso comenzó a pasar de la producción a las ventas. Según Kotler y Zaltman (1971) en esta orientación a las ventas se considera que el trabajo consistía en encontrar a consumidores para un producto existente y convencerlos a que lo compraran.

Fullerton (1988) señala que en gran medida el cambio hacia la era de las ventas fue causado por la Gran Depresión, que obligó a las empresas a buscar fórmulas

para poder vender sus productos, lo que impulsó el desarrollo posterior del marketing.

Coutant (1936) avalaba en esta época la importancia de la investigación de mercado, señalando que tenía gran responsabilidad en el estudio de los productos, los precios, las políticas, los mercados y el merchandising. Además propone este autor algo de gran importancia para la disciplina del marketing, cuando señala que la investigación de mercado debe adentrarse en producción, con el objeto de sugerir cambios en los productos o en procesos que mejoren la posibilidad de venta. Así mismo, afirmaba estar de acuerdo con el comentario expresado por Frank Lovejoy, quien dijo que el mercado se encontraba solo en lo que sucede en la cabeza de las personas, representando esto otro precedente al concepto moderno del posicionamiento.

Alderson (1937) proponía que uno de los aspectos básicos para enfrentar a la competencia era la diferenciación del producto, constituyendo lo que llamó la competencia adaptativa o estrategia de adaptación. Señaló que la competencia adaptativa requería de la especialización del oferente para coincidir con la demanda cuando esta conlleva diferencias en productos. Así mismo, afirmó que los precios debían considerar los cambios en los aspectos cualitativos de la demanda y la segmentación de los mercados, como parte de la estrategia de adaptación. Alderson (1937) relacionó claramente la diferenciación, la segmentación y la estrategia de precios.

El estudio funcional aún era el marco teórico más importante del marketing luego de transcurridas cuatro décadas desde el origen de la disciplina. En ese

sentido, Fullbrook (1940) describió las tres formas en que podía ser desarrollado el marketing funcional, las cuales eran: a) listar las funciones y hacer un resumen con los pasos; b) listar las funciones y describir la forma como eran ejecutadas y; c) listar las funciones y explicar los problemas encontrados al ejecutar cada una. Wolfe (1941) resaltaba la importancia del enfoque funcional del marketing debido a podía lograr la reducción de costes a través de: a) la eliminación entera de funciones; b) la colaboración del cliente en el proceso y; c) realizando la función de forma más eficiente.

Según Kotler (1972) y Kerin (1996) en esta época el marketing aún se mantenía como una rama de la economía aplicada, dedicándose principalmente al estudio de la distribución, que fue su origen. A este respecto Vaile (1941) apuntaba que el marketing poseía dos aspectos diferenciados que son la función física del movimiento y almacenaje de los bienes y el cambio de la propiedad.

Webster (1992) afirma que durante este periodo inicial del marketing también podían distinguirse, además del esquema funcional del marketing, otras dos escuelas de pensamiento, una dedicada al estudio de los bienes (*commodities*) y otra dedicada al análisis de las instituciones del marketing, tales como corredores, mayoristas y detallistas. Esto último es confirmado por Kerin (1996), quien además señala que las investigaciones sobre estos temas hacían gran uso de técnicas de recolección de datos y de análisis a través de métodos estadísticos.

Kerin (1996) señala que a partir de la Segunda Guerra, el marketing adquirió un enfoque directivo, que buscaba mejorar las instituciones de marketing con el

objeto de alcanzar mayores niveles de productividad. Según comentaba este autor, las funciones de marketing comenzaron a verse como actividades que debían ser planificadas, organizadas, apoyadas, dirigidas y controladas.

Destaca también la publicación de Gettell (1941), quien hizo un análisis de las marcas privadas en el sector de los neumáticos y advirtió de la amenaza que éstas podrían representar en el futuro para los fabricantes. Igualmente Cassady (1942) realizó un interesante estudio para demostrar que las cadenas de tiendas minoristas eran más competitivas que las tiendas independientes, siendo las primeras más rentables, aunque su margen bruto fuese menor.

Una investigación realizada por Converce (1945) señalaba que para la época se consideraba que formaban parte del marketing elementos como la economía del precio, los costes de operación, el marketing de mercancías (motivos de compra y métodos de ventas), el transporte, la comunicación, la educación de los consumidores, los hábitos de vida, el consumo, el canal detallista, la publicidad, las leyes de comercio, el crédito, la cobranza, el comercio exterior, la investigación de mercados, la venta detallista, los vendedores, la dirección de ventas y la venta al por mayor.

Seelye (1946) se constituyó en defensor y promotor del paradigma microeconómico, señalando que la teoría económica moderna debía ser parte integral de los cursos de marketing y que para la época la contribución de la economía en el marketing era aún insignificante.

Señalan Alderson y Cox (1948) que para la fecha la literatura de marketing ofrecía aún a los lectores muy poca información relevante sobre los principios y teorías del marketing. Sostenían que los investigadores del momento solo buscaban propuestas para resolver problemas puntuales y no procedimientos generalizados para el estudio del marketing. Blankenship (1949) señalaba que para esa época en algunas escuelas de pensamiento el marketing seguía siendo considerado como un aspecto de la economía y no era aceptado como una verdadera profesión. Igualmente señalaba que era comúnmente aceptado que todo lo que está en el proceso de llevar un producto del productor al consumidor o que ayude a esto, era parte del campo del marketing y que dentro de las principales funciones se incluían a las compras, ventas, transporte, almacenaje, financiación, riesgo, estandarización e información de mercado.

d) Desarrollo del Marketing Moderno

Según Kerin (1996) el marketing moderno comienza en la década de los años 1950, con los trabajos seminales sobre la segmentación de mercados, el concepto de marketing y el marketing mix. Es por esto que un precedente a este desarrollo corresponde a la idea pionera expresada por Cullinton (1948), según lo señala Cook (1983), sobre que las herramientas de marketing podrían visualizarse como ingredientes de cocina que se mezclaban para obtener la mejor combinación, con el objeto maximizar los beneficios de los productos, lo que sería la semilla del futuro marketing mix.

Lockley (1949) publica un trabajo que anticipaba en parte el futuro de la disciplina, tratando temas como la diferenciación, la satisfacción de los clientes,

nuevos mercados y el posicionamiento. Señalaba este autor que una de las formas que el marketing tenía para competir era la manipulación de la demanda de los productos, destacando alguna característica distintiva, logrando así mayor satisfacción, que es un elemento importante en la mente de los consumidores o encontrando un uso nuevo o un mercado nuevo. Incluso afirmaba que el intento de influir en la demanda es el intento de influir en la mente de los consumidores.

Señalaba Hutchinson (1952) que la razón por la cual el marketing había tenido un desarrollo tan lento para crear un único cuerpo teórico era una sola, que el marketing no era una ciencia y que por el contrario era un arte o una práctica y que estaba mucho más cerca de la ingeniería y de la medicina que de la física, la química o de la biología. Cunningham (1951) señalaba que el marketing era un elemento muy complejo y que en función del análisis de un producto era conveniente considerar solo los elementos más importantes como los vendedores, la publicidad en todas sus formas relevantes y los dispositivos de promoción de ventas.

Según comentan Waterschoot (2000), Borden (1964) y Grönroos (1994), fue Neil Borden el primero en utilizar el término marketing mix en su discurso presidencial de la Asociación Americana de Marketing en el año 1953, inspirado por la idea de Culliton (1948), comentada con anterioridad, en donde se visualizaba al ejecutivo de marketing como alguien que combinada diferentes ingredientes.

Smith (1956) hizo un análisis extraordinario en la definición de los segmentos y la relación de éstos con la diferenciación de los productos. Verificó este autor que la falta de homogeneidad entre los artículos ofrecidos en el mercado es causa, entre otras cosas, de las diferencias en las estimaciones de los productores sobre la naturaleza de la demanda del mercado, con referencia a aspectos como sensibilidad al precio, color, materiales o tamaño del empaque. Remarcó que la falta de homogeneidad en el lado de la demanda puede ser causada por las diferencias en las costumbres, el deseo de variedad, el deseo de exclusividad o puede surgir por diferencias básicas en las necesidades de los usuarios. Esta diferencia es amplificada, según el autor, por la publicidad y las actividades promocionales, que buscan resaltar los aspectos distintivos o diferenciales de los productos o servicios ofrecidos. Según Smith (1956) los productores debían aceptar la existencia de una demanda divergente, como una característica de los mercados y ajustar las líneas de productos y las estrategias de marketing acordeamente, justificando la existencia de los segmentos y de la necesidad de establecer planes distintos para éstos.

Baumol (1957) afirmaba que los segmentos de demanda son oportunidades potenciales para algunos proveedores y que los esfuerzos de producción y de marketing pueden dirigirse a satisfacer esta demanda. Este autor concluía que el reconocimiento del consumidor como un problema a resolver era quizás el más nuevo y característico aspecto del desarrollo del marketing para la época. Baumol (1957) señalaba que debía de ser admitido que el marketing definitivamente es un problema especial, por lo cual era necesario el desarrollo de un cuerpo teórico propio. A este respecto, Verdoorn (1956) señalaba que era necesario un marco general que relacionara los aspectos del marketing entre sí y que al mismo tiempo, delimitara al marketing con otros campos de estudio.

Verdoorn (1956) proponía que los instrumentos del marketing eran cinco: a) el precio; b) la calidad de los productos; c) los esfuerzos promocionales (actividades para las ventas, actividades de la fuerza de ventas y la publicidad); d) los canales de distribución y; e) la línea de productos de la empresa. Sobre esto señala el autor que el problema central del marketing es como combinar los cinco instrumentos que constituyen el marketing mix, con el objeto de lograr los beneficios presentes más altos posibles, manteniendo los mayores beneficios futuros. Este trabajo constituye uno de los puntos de partida para la utilización de las que serían las 4 Ps descritas cuatro años más tarde por McCarthy (1960). Verdoorn (1956) utilizó las mismas variables, pero separó la calidad y la línea de productos, con lo cual obtuvo cinco variables y no cuatro.

Lippincott y Margulies (1956) incorporaban al empaque como un elemento poderoso del marketing mix, el cual tenía gran significancia y potencial. Sobre el tema del marketing mix, Davis (1956) señalaba que fundamentalmente los programas de marketing representaban una mezcla de producto, precio y promoción y que cualquiera de esa trilogía podía ser alterada para estimular la demanda.

Howard (1957) escribió un libro de texto que puede ser considerado como otra joya, junto con la publicación de Shaw (1912), que contribuyó de forma importante en el desarrollo conceptual del marketing y del cual Kerin (1996) señala que puede ser visto como el primer texto moderno sobre dirección de marketing. Howard (1957) señalaba que existían una serie de “decisiones mercadológicas” referentes a las decisiones sobre: a) productos (incluían el añadir, modificar y la desaparición de productos); b) decisiones sobre el modo de canalizar la distribución; c) decisiones sobre precios (analizando la conducta

competitiva, los costes, las consideraciones legales y la demanda, y proponiendo estrategias como el batallador -ingreso marginal igual a coste marginal-, coste más un plus, diferenciales de precio y descuentos); d) decisiones sobre promoción (su papel era informar y persuadir, discute sobre el presupuesto y los medios publicitarios) y; e) decisiones de localización (el estudio de la localización de las fábricas, almacenes, establecimientos de venta al mayor y al detal).

Howard (1957) también analiza la estructura de la competencia tomando aspectos como: el número e importancia relativa de los competidores, las diferencias entre los productos, la demanda, la cantidad y especie de compradores, el número de canales de venta, las condiciones de costes, el territorio o dimensión espacial y las leyes. Así mismo, proponía realizar un análisis sobre la estimación de la demanda y sobre la conducta del consumidor, tomando en cuenta las motivaciones, actitudes, influencias y la estratificación social.

Alderson (1957) posiblemente fue el pionero en establecer el concepto del intercambio como núcleo central del marketing, señalando que el marketing era el intercambio que toma lugar entre los grupos de consumidores y los grupos de oferentes. El concepto del intercambio se convirtió en un elemento fundamental para la ampliación de los límites del marketing y para su desarrollo teórico futuro.

McGarry (1958) afirmaba que el proceso de la publicidad en sí mismo era una función del marketing y no eran dos actividades separadas que se

complementaban, como lo entendían algunos en ese momento. Afirmaba este autor que la publicidad debía permitir diferenciar una marca particular y su oferente de otros que pudieran satisfacer las necesidades de forma aproximadamente igual y que la misma debiera expresarse en los términos en que los consumidores pensaban.

Bartels (1974) señala que durante la década de los años 1950 se produjo un cambio hacia la dirección, que hizo que el pensamiento del marketing llegara a lo micro y a lo específico. Según este autor, en esta etapa se incorpora al marketing el uso de modelos, análisis cuantitativos, procesamiento electrónico de los datos y diversas técnicas y métodos de toma de decisiones.

A finales de los años 1950, señala Bartels (1974), se comienza a dar más atención a los aspectos humanos del marketing, en contraste con la economía de la distribución, las matemáticas y los procesos de toma de decisiones. Deshpandé y Webster (1989) igualmente afirman que a partir del final de la década de los años 1950 el interés académico del marketing se centra en la ciencia del comportamiento, con el objeto de entender la conducta de los consumidores, incluso definiendo culturas como segmentos de mercado.

McCarthy (1960) en parte ordenando y agrupando las propuestas de ofrecidas anteriormente por Verdoorn (1956), Lippincott y Margulies (1956), Davis (1956), Howard (1957) y Borden (1964), propone el uso del término 4 Ps, para designar a las herramientas que están bajo el control del marketing, nombre que surge de la coincidencia en la letra "P" como inicial de los cuatro elementos: producto, precio, plaza y promoción (en inglés *product, price, place y promotion*) y que

conformarían el marketing mix. McCarthy (1960) así mismo propone que el enfoque central del marketing es la satisfacción del cliente, que se logra a través del uso de las 4 Ps, las cuales operan bajo un entorno cultural, social, político, legal y económico, con base a los recursos y objetivos en la organización y bajo la existente situación del negocio (competencia). Según comenta Constantinides (2006) el concepto del marketing mix, con las 4 Ps propuestas por McCarthy (1960), se convirtió rápidamente en un paradigma prevaleciente e indispensable para la teoría del marketing y su operación.

Levitt (1960) publicó un artículo que puede considerarse como histórico, en el que señalaba que muchas industrias sufren lo que denominó la “miopía del marketing”, debido a que estaban orientadas al producto en vez de estar orientadas al consumidor. Según el autor esta miopía impide a la empresa entender su negocio desde el punto de vista de las necesidades de los clientes y así pueden perderse oportunidades o incluso pueden las empresas desaparecer por cambios, muchos de orden tecnológico, que llevan a la sustitución del producto, aún cuando las necesidades subyacentes se mantienen.

Keith (1960) afirmaba que los consumidores eran el centro absoluto de los negocios y que en la medida que esta idea ganaba aceptación, el marketing iba emergiendo como la más importante función en las organizaciones. Este autor señalaba que estaba surgiendo una tercera era en el marketing, que consistían en la orientación al mercado y que tenía como propósito satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes actuales y potenciales, concepto este que resultó ser fundamental en el desarrollo futuro de la disciplina.

Hansen (1961) realizó una contribución importante al marketing, definiendo a los productos no solamente por sus características, sino afirmando que éstos equivalen a la suma de las satisfacciones físicas y psicológicas que proporcionan al comprador.

Lipson (1962) señalaba que la estrategia de marketing consistía en dos partes que son, la definición de los objetivos operativos (mercados y metas) y el trabajo con la combinación de los instrumentos llamados marketing mix. Afirmaba que los pasos para establecer un plan de marketing eran: a) determinar las metas y objetivos; b) establecer la posición competitiva; c) generar las estrategias; d) diseñar el programa y; e) aceptación e implantación. Llega este autor a definir posibles metas de la estrategia de marketing como sobrevivir, crecer, beneficios, posición de mercado, tamaño y grado de integración horizontal y vertical.

Miracle (1965) señalaba que las organizaciones contaban con factores endógenos entre los cuales se encuentran los programas de marketing, usualmente descritos como marketing mix. Partiendo de la definición de Hansen (1961), Miracle (1965) señala que un producto se define como la suma de los satisfactores físicos y psicológicos que un comprador recibe cuando realiza su compra, con lo cual propone que un producto es en realidad un satisfactor. En relación a esto señala que el “producto total” en el sentido amplio, incluye todas las características y conveniencias por el cual un consumidor paga al detallista el precio de venta por el producto. Propone adicionalmente que el canal de distribución puede seleccionarse entre la distribución intensiva, la distribución selectiva, la distribución altamente selectiva y la venta directa.

e) La Ampliación del Alcance del Marketing y el Intercambio como Paradigma

Bartels (1968) señaló que mientras en la teoría tradicional del marketing los participantes eran vistos como entidades económicas, en realidad el marketing era un proceso social para suplir las necesidades de consumo, lo cual constituye un claro precedente a la ampliación de los límites del marketing que fue propuesta por Kotler y Levi al año siguiente. Argumentaba así mismo Bartels (1968) que el marketing eran las actividades realizadas por la sociedad en general para suplir sus necesidades a través de la producción, distribución y consumo de productos necesitados para la existencia humana.

Lazer (1969) realiza una contribución importante al proponer extender la utilidad del marketing más allá del uso exclusivo en los negocios, señalando que el marketing podía servir para alcanzar las metas de la sociedad. Esta propuesta la realizó en la misma publicación, es decir simultáneamente, al artículo de Kotler y Levy (1969a) que tiene un enfoque en cierta forma similar, aunque más amplio. Lazer (1969) argumentaba que el marketing podía servir para transmitir elementos éticos, valores y responsabilidades y no solo para vender productos y servicios, lo cual constituía desarrollar un marketing con fines sociales.

Kotler y Levy (1969a) publicaron un trascendental artículo, que al igual que el de Levitt (1960), ha tenido gran relevancia en el pensamiento del marketing. Señalaron estos autores que el marketing es una actividad social generalizada y que no solamente puede utilizarse en bienes tangibles y servicios, sino que es útil en política, en universidades, en organizaciones que recaudan fondos y en la

comunicación de ideas, por lo cual el marketing tiene un sentido social amplio. A partir de este trabajo fue aceptando, progresivamente, que el uso marketing no se restringía a las empresas, sino que por el contrario, resultaba una disciplina a disposición de prácticamente todas las actividades sociales. Kotler y Levy (1969b) llegaron a señalar que el marketing es un proceso universal llevado a cabo por individuos, grupos y organizaciones. Enis (1973) señala que fue principalmente Kotler con estas y otras publicaciones quien lideró el movimiento de ampliación del marketing, desde el intercambio firma/consumidor, pasando por organización/consumidor hasta organización/cliente.

Enis (1973) señala que según lo expuesto por Kotler y Levy (1969a) muchas actividades comenzaron a verse dentro del alcance del marketing o al menos, la disciplina del marketing tenía algún significado para estas actividades. Afirmaba este autor que el intercambio era el concepto central del marketing y que éste es el proceso por el cual se satisfacen las necesidades humanas a través de un producto que posee utilidad, esto es, la capacidad de satisfacer deseos. Este autor define al producto como “cualquier cosa” que tenga valor y que pueda ser intercambiada por otra “cosa” con valor. Complementando este tema, Kotler (1973-1974) proponía que uno de los avances recientes más importantes en el pensamiento de los negocios era el reconocimiento de que las personas, en su proceso de decisión de compra, respondían a algo más que solo el simple producto tangible o el servicio que se les ofrece. Los consumidores responden al “producto total”, que incluye los servicios, garantías, empaque, publicidad, financiación, imagen y otros elementos que acompañan al producto, según comentaba este último autor.

Resaltando la importancia del intercambio Bagozzi (1974) señaló que éste había sido aceptado por muchos académicos como el marco principal del marketing, afirmando que fue Alderson (1957 y 1965) el primer académico que propuso el intercambio como fundamento de la teoría del marketing. Bagozzi (1974) definió el sistema de intercambio como un conjunto de actores sociales, las relaciones entre ellos y las variables endógenas y exógenas que afectan el comportamiento de los actores sociales en sus relaciones. En una publicación posterior, Bagozzi (1975) señala el surgimiento del “paradigma del intercambio” que emergía para ser un nuevo marco conceptual útil para conceptualizar la disciplina. Esta idea es avalada por Hunt (1976), quien manifestó que la base del marketing está en la idea general del intercambio, en vez de la estrecha tesis de las transacciones de mercado.

Bartels (1974) afirmaba que ya para ese momento la gran mayoría de los académicos proponían que el alcance del marketing debía ser ampliado a las organizaciones no empresariales, quedando para entonces aceptada de forma mayoritaria la propuesta de Kotler y Levy (1969a).

Kerin (1996) sostiene que hasta mediados de la década de los años 1970, el tema del alcance del marketing se convierte en un elemento fundamental de análisis. Igualmente señala que durante este periodo los académicos en general abrazan las ciencias sociales y del comportamiento para el estudio del marketing, con lo cual se desarrollan mejores teorías sobre el comportamiento del consumidor.

Arndt (1983) señaló que una vez que el marketing se extendió a otros ámbitos más allá de la empresa y que el intercambio fue aceptado como elemento central del marketing, el paradigma microeconómico resultaba inadecuado y necesitaba ser reemplazado. Sin embargo y a pesar de esto, afirmaba que el paradigma microeconómico todavía continuaba siendo dominante, tanto para el marketing como para el estudio de las ciencias sociales en su conjunto.

f) El Marketing Estratégico

Kotler y Zaltman (1971) establecieron una relación entre el marketing estratégico y el marketing operativo, señalando que el sistema de planeación del marketing se inicia con un análisis del entorno (económico, político, tecnológico, cultural y competitivo) que debe ser estudiado y analizado por unidades de investigación y de planeación, para luego realizar la formulación de las variables del marketing (producto, promoción, plaza y precio o 4 Ps) que serían aplicadas a un mercado determinado. Kotler (1972) afirmaba que el marketing al evolucionar su foco se fue desplazando desde los “bienes” (productos agrícolas, minerales, bienes manufacturados, servicios), al foco “institucional” (productores, mayoristas, detallistas y agentes), al foco “funcional” (compra, venta, promoción, transporte, almacenaje y asignación de precios), hasta al foco “directivo” (análisis, planificación, organización y control).

Kotler (1979) propone el uso del planeamiento institucional orientado al mercado. Este planeamiento requiere definir la misión de la organización que significa establecer el negocio en que se está, el cliente que se busca atender, las necesidades de ese mercado objetivo, los competidores a que se enfrentan y

los beneficios competitivos a ofrecer. Según este autor, este planeamiento debía incluir el análisis de mercado que conlleva estudiar el entorno, definir el mercado, los segmentos, las necesidades de éstos, el conocimiento y las actitudes de los segmentos hacia la organización (y sus productos), análisis comparativo de la imagen con respecto a los competidores, conocer el comportamiento de los consumidores y establecer su satisfacción con nuestra organización. Por último y según señala Kotler (1979), el planeamiento institucional orientado al mercado debía incluir un análisis de recursos que estudie las fortalezas y debilidades de la organización y sus oportunidades. Este planeamiento institucional orientado al mercado propuesto por Kotler (1979) es quizás un primer marco formal y estructurado para el desarrollo del marketing estratégico.

Anderson (1982) afirmaba que en esa época comenzaba a producirse un interés creciente entre los académicos y profesionales del marketing por la planificación estratégica, pero que sin embargo, existía muy poca discusión sobre como el marketing podía participar en el proceso de formulación de metas estratégicas. Señalaba este autor que por tanto era importante definir el rol del marketing en la definición de las metas corporativas.

Cook (1983) propuso la elaboración de un paradigma estratégico basado en el marketing y en el uso de las cuatro herramientas del marketing mix. Howard (1983) incluso propuso el desarrollo de una teoría de la firma sobre la disciplina del marketing, cuya principal premisa era el enfoque en el consumidor, la llamó *"marketing theory of the firm"*.

Wind y Robertson (1983) señalaban que estaban surgiendo nuevas publicaciones de marketing tratando el tema estratégico y que ofrecían la promesa de enriquecer y ampliar su perspectiva. Afirmaban estos autores que el marketing estratégico enfoca explícitamente su atención en la competitividad a largo plazo y en ofrecer ventajas a los consumidores. Según Wind y Robertson (1983) el marketing tenía una capacidad única para acceder a las necesidades de los consumidores y lograr así ventajas competitivas.

Wind y Robertson (1983) así mismo proponen un marco estratégico general que consiste en un enfoque orientado al marketing para la formulación y evaluación de las estrategias y lo consideran un enfoque estratégico integrado. El enfoque propuesto por estos autores incluye elementos como: a) análisis del mercado y del entorno, de las oportunidades y las amenazas; b) análisis del negocio con las fortalezas y las debilidades; c) análisis de los segmentos y el posicionamiento y; d) la generación del programa de marketing.

El desarrollo conceptual estratégico del marketing es comentado por Kerin (1996), quien señala que a partir de la mitad de la década de los años 70 una importante proporción de artículos son dedicados a la aplicación, las implicaciones o la evaluación del marketing estratégico y de la perspectiva estratégica de la disciplina. Comenta este mismo autor que en esta etapa se hizo patente el interés por el desarrollo de modelos para el diseño de productos, para la introducción de nuevos productos, el manejo de portafolios de productos, así como modelos para la publicidad, las ventas, la promoción de ventas y la estrategia detallista. Kerin (1996) señala que este periodo igualmente ha sido testigo del más vigoroso interés en la construcción teórica del marketing y en el rol de la teoría en la disciplina. Se puede resaltar que a

partir de la década de los años 80 diversos autores buscaron establecer las bases que permitieran crear una teoría sustantiva y completa del marketing, entre ellos destacan Charnes, Cooper, Learner y Phillips (1985), Anderson (1983), Arndt (1983), Hunt (1983), Wind y Robertson (1983), Peter y Olson (1983), Howard (1983), Bagozzi (1986), Arndt (1984) y Ruekert, Walker y Roering (1985), Jaworski (1988), Deshpandé y Webster (1989), Hunt (1990) y Nevett (1991).

g) Propuestas sobre el Marketing Mix

A mediados de la década de los ochenta se observa un aumento en las propuestas para ofrecer definiciones distintas al mix de marketing, lo cual según Duncan y Moriarty (1998) ha sido siempre una constante, señalando estos autores que a través de los años ha sido permanente el intento de modificar la propuesta de McCarthy (1960).

Una de estas propuestas fue la realizada por Law (1983) y apoyada por Boxer y Wensley (1986), en la cual las 4 Ps serían sustituidas por un concepto más amplio denominado las 3 Cs, compuesto por clientes, canal y competencia como elementos del mix de marketing. Ohmae (1982) había realizado una propuesta similar que denominó “el triángulo estratégico”, formado por clientes, competidores y corporación. Lauterborn (1990) señalaba que las 4 Ps originales estaban orientadas al producto, en vez de estar orientadas al consumidor por lo que propuso sustituirlas por las 4 Cs, que eran: a) necesidades del consumidor; b) conveniencia; c) coste del consumidor y; d) comunicación.

Por su parte Booms y Bitner (1981) sugieren el uso de 3 Ps adicionales para el marketing de servicios, las cuales son personal, evidencia física y procesos, propuesta ésta que se ha incorporado ampliamente a la teoría y a la práctica del marketing de servicios. Magrath (1986) señala que efectivamente las 4 Ps tradicionales no eran suficientes para el sector de servicios y que por lo tanto, se requerían las 3 Ps adicionales, surgiendo así el término de las 7 Ps del marketing de servicios.

Por su parte McGee y Spiro (1988) proponen la ampliación del marketing mix a un total de diez elementos que son el planeamiento del producto, el precio, la marca, los canales de distribución, el personal de ventas, la publicidad, la promoción de ventas, el servicio, la distribución física y la investigación de mercados. Se puede apreciar que en esa época existía una importante discusión sobre de los elementos que formaban parte del marketing mix, aún cuando la existencia de algún tipo de concepto del marketing mix como base del marketing estaba sujeta a muy poca crítica. Para resaltar la conveniencia de entrar en la discusión sobre los componentes del marketing mix, Grönroos (1994) y Duncan y Moriarty (1998) recuerdan que originalmente el modelo propuesto por Borden (1964) contaba con 12 elementos, estos eran: producto, precio, marca, distribución, venta personal, publicidad, promoción, empaque, exposición (*display*), servicio, manejo físico y determinación de los hechos y análisis.

En esta misma época en un importante trabajo Ries y Trout (1982) desarrollaron en profundidad el concepto del posicionamiento, el cual se mantiene en la actualidad como uno de los elementos más importantes en el desarrollo de las estrategias de marketing. Argumentan estos autores que los

consumidores están continuamente recibiendo importantes cantidades de información y su mente reacciona aceptando solo aquello que es consistente con su conocimiento y experiencia previa. Señalan que ante el exceso de información los consumidores tienden a simplificar los mensajes, eliminando aquello que es inconsistente con su conocimiento y su experiencia. Además afirman que las impresiones de los consumidores son difícilmente modificables una vez que las mismas han sido formadas. Por esta razón afirman que las estrategias de marketing deben buscar posicionar a los productos en la mente de los consumidores, utilizando conceptos simples y sin ambigüedades, enfocados en las percepciones de los consumidores en vez de en la realidad del producto como tal.

h) El Marketing y la Planificación Estratégica

Hunt (1983) señala que en las décadas de los años 1950 y 1960, se produjo un flujo continuo de artículos teóricos sobre el marketing, pero luego ocurrió una parada en el desarrollo teórico de la disciplina. Sobre este punto Webster (1988) escribió un interesante artículo en el que propone que durante este último periodo la planificación de marketing y la planificación de negocios se unieron, con lo cual el pensamiento del marketing fue parcialmente desplazado por lo que se llamó la planificación estratégica. Señaló este autor que a principios de los años 1980 ya se veía que algo andaba mal, cuando las empresas habían perdido competitividad, luego de haber invertido importantes cantidades de tiempo y recursos en la preparación de planes. Los problemas encontrados en la planificación estratégica, llevaron según este autor, al redescubrimiento del marketing, lo que dio lugar nuevamente a la publicación de importantes artículos conceptuales a partir de finales de la década de los años 1980.

i) La Orientación al Mercado

Kotler y Zaltman (1971) proponían que la dirección de marketing debía examinar los deseos, las actitudes y el comportamiento de los consumidores potenciales, lo cual podía ayudar al éxito en el diseño de los productos, en el merchandising, la promoción y la distribución. Estos autores señalaron que se había producido un desplazamiento definitivo en los años recientes desde la orientación a las ventas a la orientación al marketing. Según Kotler y Zaltman (1971) el concepto de la orientación al marketing promovía los esfuerzos para descubrir los deseos de una audiencia objetivo, para luego crear bienes y servicios que pudieran satisfacerlos. Sobre este tema McNamara (1972) ofreció una explicación al conocido como el concepto de marketing, afirmando que era un estado mental corporativo que busca la integración y la coordinación de las funciones de marketing en toda la organización, con el propósito de producir los mayores beneficios corporativos.

Bell y Emory (1971) elaboraron un importante artículo en donde proponían que el concepto del marketing estaba compuesto por tres elementos básicos: a) la orientación al consumidor, que debe ser el punto focal de toda acción de marketing; b) los esfuerzos integrados de toda la organización en torno al marketing y; c) la dirección por beneficios, enfocando la atención en los beneficios en vez de en el volumen de ventas. Posteriormente Kotler (1988) realizó una propuesta similar sobre el concepto del marketing, afirmando que sus bases estaban en el foco en el consumidor, las acciones coordinadas de marketing y la rentabilidad de la organización.

Lawton y Parasuraman (1980) sostenían que para la fecha se había verificado la adopción e implementación extendida del concepto de marketing y de los beneficios producidos por éste. Partiendo del esquema propuesto por McCarthy (1960), Biggadike (1981) señala que el paradigma del marketing tenía en su eje central la satisfacción de los consumidores, a través del diseño apropiado del marketing mix (factores controlables), esto dentro de un contexto del entorno, de los recursos y objetivos de la empresa (que considera factores no controlables). Day (1994) señala que durante la década de los años 1980 y a principio de los años 1990, el marketing redescubrió que las organizaciones debían buscar satisfacer las necesidades de los consumidores y esto se convirtió en un tema importante en las investigaciones.

Kohli y Jaworski (1990) y como desarrollo a las ideas expuestas por Smith (1956), Baumol (1957), McGarry (1958), Levitt (1960), Keith (1960), Bell y Emory (1971), Kotler y Zaltman (1971), McNamara (1972), Biggadike (1981) y Kotler (1988), entre otros, propusieron el uso del término “orientación al mercado” como la medida o el grado de utilización del concepto de marketing. A través de un extenso trabajo de campo, Kohli y Jaworski (1990) señalaron el contexto del constructo para medir la orientación al mercado. Sugirieron el uso del término orientación al mercado en vez de “orientación al marketing”, que era utilizado de forma anterior, justificándolo entre otras razones debido a que esta orientación debía corresponder a toda la organización y no solo a la unidad de marketing. Kohli y Jaworski (1990) propusieron un modelo, acompañado de una serie de hipótesis, para medir la orientación al mercado, que está compuesto por tres elementos que son la capacidad de generar información sobre el mercado, lograr la diseminación de esta información y responder a dicha información con respuestas a través de la formulación e implementación de

estrategias. El concepto de orientación al mercado propuesto por Kohli y Jaworski (1990) se enfoca como señalan estos autores, en el estudio de un conjunto de actividades específicas, en vez de una noción filosófica, facilitando de ese modo la operacionalidad del concepto de marketing.

Narver y Slater (1990) por su parte desarrollaron una medida de la orientación al mercado y comprobaron su relación con el desempeño de las organizaciones. La medición de la orientación al mercado propuesta por estos autores posee tres componentes de comportamiento, que son la orientación al consumidor, la orientación a la competencia y la coordinación inter-funcional. Como afirman Magahaes y Carvalho (1994) los modelos de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990) no son en realidad enfoques distintos, sino más bien complementarios para evaluar la orientación al mercado. Siguiendo lo propuesto por estos autores, Magahaes y Carvalho (1994) propusieron un sistema de evaluación de la orientación al mercado que mide la capacidad de la organización de obtener información de los consumidores y de sus competidores, analiza los mecanismos que utiliza la organización para diseminar dicha información y por último, evalúa la respuesta estratégica que la organización ofrece ante la información de mercado.

Jaworski y Kohli (1993) realizaron una importante investigación donde concluyeron que la orientación al mercado es un elemento determinante en el desempeño de las empresas. Así mismo señalan estos autores, que el estudio demostró que la orientación al mercado depende en gran medida del énfasis que la alta dirección dé a la orientación al mercado dentro de la organización, al nivel de asunción de riesgo que se necesita para desarrollar nuevos productos y aceptar los fallos que se puedan producir, a un bajo nivel de conflictos

interdepartamentales, al diseño de incentivos para los empleados que respondan a las necesidades del mercado y finalmente, a la descentralización en la toma de las decisiones.

En un interesante trabajo Hills y Sarin (2003) proponen la creación de un nuevo paradigma de marketing para ser utilizado en las empresas de tecnología, las cuales enfrentan un entorno incierto y volátil, con altas tasas de innovación y de obsolescencia de productos. Señalan que en este sector las organizaciones en vez regirse por la filosofía marcada por la orientación al mercado, que definen como guiadas por el mercado, deben adoptar el paradigma de guiar al mercado (*market driving paradigm*), en el cual la organización debe contar con la habilidad de dirigir los cambios fundamentales que se producen en la evolución de la industria, influyendo en los productos, en los mercados y en la industria en general.

Narver, Slater y MacLachlan (2004) ofrecen una respuesta al planteamiento de Hills y Sarin (2003) y proponen refinar el modelo desarrollado para medir la orientación al mercado, argumentando que el modelo original corresponde a una orientación de mercado de respuesta y que es necesario lograr, adicionalmente, un orientación de mercado proactiva que tome en cuenta el papel proactivo en la introducción de nuevos productos. Señalan estos autores que la orientación de mercado de respuesta busca descubrir, entender y satisfacer las necesidades expresadas por los consumidores, mientras que la orientación de mercado proactiva busca descubrir, entender y satisfacer las necesidades latentes de los consumidores, aquellas que son ignoradas por ellos y de las cuales éstos no tienen conciencia. Narver, Slater y MacLachlan (2004) afirman que atender estas necesidades latentes permitiría a las empresas

exceder continuamente las expectativas de sus consumidores. Estos autores desarrollaron una medida compuesta por ocho ítems con el objeto de evaluar la orientación de mercado proactiva y demostraron en una investigación empírica que ésta añadía una explicación significativa al éxito de nuevos productos.

j) El Marketing Relacional

Webster (1984) sugirió que era importante manejar la relación entre compradores y vendedores como un activo estratégico, lo cual recalzó en una publicación posterior, Webster (1992). Sobre este tema, Gundlach y Murphy (1993) señalaban que comenzaba a producirse un creciente interés por el estudio que comprende intercambios de largo plazo en una interacción repetitiva, con un énfasis relacional en vez de la tradicional visión de transacciones de corto plazo entre vendedores y compradores. Estos autores afirman que este enfoque relacional tenía su origen en la concepción del marketing simbiótico de Adler (1966).

Afirman Gundlach y Murphy (1993) que fueron Dwyer, Schurr y Oh (1987) los primeros que aplicaron el concepto de relaciones de intercambio de largo plazo a las transacciones de las empresas con sus clientes, para proponer un intercambio relacional entre compradores y vendedores. Según Stern (1997), fue Berry (1980) quien primeramente acuñó el término “marketing relacional” para designar al contacto entre las empresas de servicio y sus clientes.

Grönroos (1996) sostenía que el mix de marketing estaba perdiendo su posición como paradigma dominante en el marketing moderno, dado que era inapropiado para la práctica contemporánea del marketing y que iba a ser sustituido por el paradigma relacional. En una publicación anterior, Grönroos (1994) afirmaba que durante cuatro décadas el concepto de las 4 Ps del mix de marketing se había convertido en el paradigma indisputable del marketing para los académicos e investigadores y su validez se había dado por garantizada. Este autor señala que aun cuando se encontraba en una etapa inicial de su desarrollo, el concepto relacional del marketing sería el futuro de la disciplina. Con esta misma idea Palmer (1994) afirmaba que el intercambio relacional entre compradores y vendedores representaba el surgimiento de un nuevo paradigma, que se aleja del enfoque tradicional del intercambio de transacciones únicas. Palmer (1994) añade que las estrategias del marketing relacional enfocaban su atención en el valor de la relación comprador-vendedor en el tiempo y que incluían al servicio post-venta, la recolección de información sobre los clientes y los programas de lealtad.

Morgan y Hunt (1994) señalaban que se estaba produciendo un giro hacia el marketing relacional, que distinguía entre las discretas transacciones tradicionales de corta duración y las relaciones de intercambio de larga duración contenidas en un proceso en marcha. Estas relaciones según estos autores, incluyen no solo intercambios con clientes, sino además con proveedores, socios, aliados y trabajadores, entre otros agentes. Incluso desde el punto de vista organizacional Blois (1996) afirmó que el marketing relacional sería la forma de organizar el marketing.

Afirmando que el marketing relacional era un recurso estratégico, Hunt (1997) señaló que las relaciones, al contribuir a la eficiencia y a la eficacia de la organización, constituían un recurso relacional y como el mismo era heterogéneo y no tenía movilidad, podía convertirse en una ventaja competitiva duradera que produjera un desempeño sustantivamente superior.

El desarrollo del marketing relacional llevo al desarrollo de investigaciones y propuestas sobre la rentabilidad a largo plazo de los clientes, como por ejemplo el trabajo de Reinartz y Kumar (2000). Igualmente se realizaron trabajos como el de Ahmad y Buttle (2001) para definir estrategias con el objeto de retener a los clientes, lo cual es un postulado esencial del marketing relacional. Ahmad y Buttle (2001) sostienen que el foco del marketing relacional es la retención del cliente, en contra de lo propuesto por el marketing tradicional que busca incrementar la participación del mercado. Surge entonces el término “Customer Lifetime Value” o CLV utilizado por Berger y Nasr (1998) o el “*lifetime value*” o LTV, citado por Ahmad y Buttle (2001). Sobre esta idea Rust, Lemon y Zeithaml (2004) proponen el uso del concepto de “capital de cliente” y llegan a sugerir que éste es más central e importante y que incluso debe desplazar al concepto del capital de marca utilizado en el marketing tradicional.

Antes de iniciarse el nuevo siglo comienzan a publicarse algunas críticas importantes al concepto del marketing relacional y a la visión original sobre que se constituiría en paradigma general, reemplazando al paradigma del marketing mix. Palmer (1994) sostiene que estas críticas hacia el marketing relacional argumentaban que su concepto tenía una definición pobre y que no representa el cambio de paradigma que se le atribuía en el pensamiento de marketing. Fitchett y McDonagh (2000) afirmaban que luego de más de diez años de

existencia, el marketing relacional había estado envuelto de retórica y de léxico en las discusiones de marketing. Señalaban igualmente que el marketing relacional prometió proveer un marco general de expansión del marketing, hacia un contexto más amplio y relevante, pero sin embargo su propuesta de paradigma había sido incapaz de ofrecer algún desarrollo relevante y no había representado cambio alguno importante en la naturaleza de la práctica del marketing. Fitchett y McDonagh (2000) más bien señalaban que el paradigma relacional no era opuesto al paradigma de las 4 Ps, sino por el contrario, ambos serían compatibles.

Pels, Coviello y Brodie (2000) resaltaron la necesidad de crear un modelo conceptual del marketing que integrara las perspectivas del marketing relacional y el marketing tradicional, con el objeto de lograr una visión más plural de la naturaleza del intercambio de marketing, proponiendo por tanto que el marketing relacional no significaba reemplazar a los anteriores postulados de la disciplina. Sobre esto Ahmad y Buttle (2001) señalaron que en la práctica las investigaciones habían encontrado que el marketing tradicional no había sido reemplazado por el paradigma del marketing relacional. En una investigación llevada a cabo por Polonsky y Mankelaw (2000), se observa que el tiempo que los académicos de aquel momento dedicaban al estudio del marketing relacional era apenas la mitad del dedicado al comportamiento del consumidor y aun menor al tiempo dedicado a las estrategias del marketing, con lo cual el paradigma relacional no lograba tener en el mundo académico la importancia que se preveía en su origen.

k) La Relación entre el Marketing y el Valor de la Empresa

Diversos autores se interesaron por estudiar el efecto de las estrategias de marketing sobre la generación de valor en las empresas y en las acciones de éstas, siguiendo la visión de que la principal labor de la dirección era producir valor a sus accionistas. Las publicaciones sobre este tema tenían como objeto señalar y comprobar la forma en que las actividades de marketing creaban valor a los accionistas, justificando bajo esta perspectiva la ejecución de las estrategias de marketing. Entre estas publicaciones cabe destacar las realizadas por Srivastava, Shervani y Fahey (1999), Doyle (2000), Anderson, Fornell y Mazvancheryl (2004) y Kumar y Shah (2009).

l) El Marketing Experimental

A finales de la década de los años 1990 comienza a surgir interés por el concepto conocido como marketing experimental o experiencias de marca. Schmitt (2009) menciona que su interés por el tema parte de la publicación elaborada por Hollbrook y Hirshman (1982), que trataba sobre los aspectos experimentales del consumo, entre ellos las fantasías de los consumidores, sus sentimientos y la diversión y que además de ser estos aplicados a actividades como el arte, el jazz o el buceo, Schmitt (2009) creyó que el mismo concepto podría aplicarse a cualquier tipo de marcas, en todas las categorías de productos y servicios.

Este análisis llevó a Schmitt (1997) a escribir un artículo sobre el tema, en donde afirmaba que los consumidores debían ser tratados como seres humanos que necesitaban de experiencias, en vez de procesadores racionales de información basada en atributos, lo cual hacía necesario tomar en cuenta las experiencias sensoriales, afectivas y creativas asociadas con las marcas. Schmitt (1999) realiza un importante trabajo sobre el tema, utilizando el término marketing experimental, en donde afirma que el marketing debe crear para los consumidores experiencias distintivas que pueden ser: a) experiencias sensoriales; b) experiencias afectivas; c) experiencias cognoscitivas creativas; d) experiencias físicas, sobre el estilo de vida y el comportamiento y; e) experiencias de identidad social. Schmitt (2009) sustituye el término marketing experimental por el de experiencias de marca (*brand experiences* o *experimental branding*) y señala que finalmente lo que interesa a los consumidores es que una marca pueda proveerle una experiencia atractiva.

Ponsonby-McCabe y Boyle (2006) apoyan el concepto del marketing experimental y afirman que el consumo de una marca representa una experiencia cognitiva y emocional, que puede derivar en sentimientos por parte de los consumidores. Según Atwal y Williams (2009) el marketing experimental se está convirtiendo en un elemento fundamental para los recientes avances en temas como el turismo y la venta al detal. En particular señalan estos autores que la venta de bienes de lujo principalmente consiste en la venta de experiencias relativas al estilo de vida de los consumidores y que es necesario modificar el enfoque tradicional orientado a características, por un enfoque orientado a la experiencia de los consumidores.

m) El Customers Relations Management (CRM)

El marketing relacional dio origen a la creación de herramientas como el *Customers Relations Management* o CRM (Manejo de Relaciones con los Clientes) con el objeto de contribuir a mejorar las relaciones con los clientes, principalmente con base a obtener información sobre éstos y sus hábitos, para luego establecer estrategias acordes con cada cliente o segmentos. Crosby y Johnson (2001) señalan que el uso de sistemas de información bajo el concepto de CRM ha permitido realizar esfuerzos más efectivos con respecto al trato de los clientes, obteniendo información sobre sus compras, sus tendencias, el valor de cada cliente, los clientes inactivos y las compras cruzadas entre productos. Sin embargo, es importante considerar lo afirmado por Hansotia y Rukstales (2002) en relación a la existencia de estudios que indican que la mayoría de proyectos de CRM han fracasado, principalmente porque se realizan sin considerar elementos que forman parte de la perspectiva estratégica del marketing.

n) La Comunicación Integral del Marketing

Según señalan Lee y Park (2007), desde comienzos de la década de los años 1990 la Comunicación Integral del Marketing (*Integrated Marketing Communications*, IMC por sus siglas en inglés) se ha convertido en una práctica aceptada en el marketing. Sobre ésta Cornelissen (2001) señala que es una de las líneas de innovación más reciente en el estudio del marketing y es consecuencia de los cambios significativos que se han producido en los últimos años en la forma en que la comunicación es organizada y ejecutada. Garber y

Dotson (2002) afirman que el punto central del enfoque del IMC es la coordinación cuidadosa de todos los componentes comprometidos en la comunicación de marketing de la organización, con el propósito de asegurar que todos ellos hablen colectivamente como una sola voz, amplificando y reforzando el mensaje de la organización y de sus marcas. Reid, Luxton y Mavondo (2005) señalan que el IMC, de forma similar al marketing relacional, busca crear relaciones rentables con los consumidores con lo que ofrecen un elemento común entre ambos conceptos. Fill (2001) señala que el primer objetivo del IMC es lograr la armonización y la consistencia entre de todos los mensajes promocionales, con el propósito de que la audiencia perciba los mensajes como un conjunto consistente. Según este autor el IMC toma una serie de herramientas de lo que define como el mix promocional, que deben ser combinadas de forma eficiente y produciendo sinergias. Keller (2001) afirma que el IMC surge en parte como consecuencia del incremento en el número y la diversidad de opciones disponibles para alcanzar a los consumidores. Señala este autor que los medios de publicidad tradicional se han fragmentado y han emergido nuevos e importantes medios. Keller (2001) divide los medios disponibles entre: a) medios publicitarios tradicionales; b) respuesta directa y publicidad interactiva; c) publicidad en plazas o lugares; d) publicidad en puntos de venta; e) promociones al canal; f) promociones al consumidor; g) eventos de marketing y patrocinio; h) relaciones públicas y; i) venta personal.

Dewhirst y Davis (2005) afirman que el IMC requiere de una gran coordinación táctica en el uso de las herramientas de comunicación y de una fuerte estrategia de marca, y que no es una simple coordinación de campañas. La estrategia del IMC, señalan estos autores, ha de estar enfocada a los clientes y debe contar con un posicionamiento de marca bien definido. Ratnatunga y Ewing (2005) proponen un sistema para medir el valor de marca producido por la utilización

del IMC. Señalan estos autores que el uso de las herramientas de IMC como publicidad, marketing directo, relaciones públicas, patrocinios, promociones e internet afectan al reconocimiento de la marca y ésta afecta a las ventas inmediatas y a las ventas futuras, con lo cual se puede calcular el impacto del IMC sobre el valor de la marca.

Sin embargo y a pesar del importante número de publicaciones sobre el tema, Reid, Luxton y Mavondo (2005) señalan que el concepto del IMC es aún ambiguo y que no hay un acuerdo entre los diversos autores sobre su definición y sus límites. Algo similar sostienen Lee y Park (2007) al afirmar que falta el desarrollo de una base conceptual común para el IMC. Estos últimos autores desarrollaron un constructo y un sistema para medir la adopción del concepto del IMC en las organizaciones.

ñ) Las Redes Sociales

Trusov, Bucklin y Pauwels (2009) publicaron un interesante trabajo sobre el efecto de las redes sociales en internet y señalan que es un medio importante para la ejecución de estrategias que promuevan la propagación de información a través del boca a boca (Word-of-Mouth) que se produce de forma masiva en las redes sociales. Para resaltar la importancia comunicativa de este medio, los autores señalan que para el momento de su publicación las dos primeras redes sociales conjuntamente registraban al mes más de 100 millones de personas visitando sus páginas y que existían cerca de 50 redes con más de un millón de usuarios registrados. Afirman que las redes sociales permiten a los usuarios compartir información y experiencias con otros usuarios y el acceso a ellas de

nuevas personas agrega mayor cantidad de contenido, con lo cual se crea un incentivo para invitar y aceptar a nuevos usuarios. Según Trusov, Bucklin y Pauwels (2009) el uso de las redes sociales tiene por un lado, los beneficios que ofrece el boca a boca en cuando a su mayor efectividad en relación a otros medios publicitarios y a la venta personal, permite medir la relación entre la actividad del boca a boca y la compra y facilita la trasmisión de mensajes a diferentes grupos objetivos de consumidores. Según estos autores el desarrollo de estrategias marketing en las redes sociales se convertirá en un importante tema de estudio en el futuro próximo.

o) Otros Paradigmas del Marketing y Paradigmas Vigentes

Es importante señalar en este punto la opinión de Grönroos (1994), quien advierte sobre el peligro de posicionar a un paradigma como el paradigma único del marketing, riesgo a que también hizo referencia Blois (1996). En este sentido es necesario tomar en cuenta lo afirmado por Arndt (1983), quien señalaba que para la fecha de su trabajo se constataba la coexistencia de múltiples paradigmas aplicados al marketing.

Además de los paradigmas comentados en la anterior descripción de la evolución del pensamiento del marketing, otros autores han realizado trabajos proponiendo paradigmas adicionales, como el paradigma de planificación del marketing descrito por Greenley y Oktemgil (1996), el paradigma estratégico mencionado por Cook (1983) o el paradigma político-económico elaborado por Arndt (1983). Arndt (1983) señala también que Carman (1980) identificó la existencia de otros paradigmas que disputaban ser la base conceptual del

marketing, como el paradigma de la persuasión, el paradigma de la resolución de conflictos y el paradigma del sistema general.

Sin embargo, podemos señalar que existen un conjunto de paradigmas propuestos y respaldos por diferentes autores que se han constituido con el tiempo en paradigmas fundamentales del marketing. Posiblemente el más importante de ellos hoy en día sea el paradigma de la orientación al mercado, desarrollado principalmente por Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990) y modificado con la propuesta de la orientación proactiva de mercado expuesta por Narver, Slater y MacLachlan (2004).

Un paradigma también importante es sin duda el paradigma del intercambio, concepto inicialmente propuesto por Alderson (1957 y 1965) y desarrollado con detalle por Bagozzi (1975). Igualmente es un paradigma del marketing el uso del marketing mix, como lo comentan Biggadike (1981) y Constantinides (2006), el cual se fue gestando con las contribuciones de Culliton (1948), Verdoorn (1956), Howard (1957), McCarthy (1960) y Booms y Bitner (1981).

Pueden ser considerados como paradigmas emergentes el marketing relacional, según lo señala Palmer (1994) así como el marketing experimental, propuesto por Schmitt (1997 y 1999). Además se debe mencionar que aun manteniendo un peso menor, el paradigma microeconómico mantiene alguna vigencia y conceptos como la elasticidad de la demanda siguen resultando útiles al definir la estrategia de precios.

p) Marco Conceptual y Metodológico del Marketing a Utilizar en la Tesis Doctoral

Luego de la revisión bibliográfica realizada, que ha permitido conocer el desarrollo de la disciplina del marketing y el estado actual del conocimiento de la misma, se procede a definir los elementos que serán utilizados para proponer el modelo conceptual del MI que partirá del marco general del marketing.

En este sentido, creemos que no es necesario para el desarrollo del modelo conceptual del MI en esta primera etapa e incluso puede resultar un inconveniente, por la dificultad que agrega, el desear utilizar todos los aspectos del marketing tratados con anterioridad.

Tomando en cuenta lo anterior, se ha decidido basar el desarrollo del modelo propuesto para el MI esencialmente en el paradigma de la orientación al mercado, que puede ser considerado en la actualidad como el principal paradigma del marketing. Se dejará por tanto de lado en esta investigación, la utilización como base teórica de otros paradigmas como el marketing relacional o el marketing experimental. El desarrollo del modelo conceptual del MI además del paradigma de la orientación al mercado, hará uso del paradigma del marketing mix, con el objeto de proponer una serie de variables que sirvan de herramientas para la ejecución de las estrategias del MI. Igualmente, se hará uso del marco estratégico general del marketing expuesto por Kotler (2000). Este marco estratégico parte del análisis de los elementos que deben ser estudiados para la elaboración de las estrategias. Estos elementos son:

- a) Los consumidores o clientes que pertenecen a los mercados objetivos, que pueden conformar diferentes segmentos.
- b) Las características del mercado, en cuanto al tamaño, crecimiento y potencial de rentabilidad.
- c) Los competidores.
- d) La propia organización.
- e) Los proveedores.
- f) El entorno demográfico, económico, político, legal y cultural.

En cuanto al marketing mix, se hará uso de las variables propuestas por McCarthy (1960), es decir:

- a) El producto.
- b) El precio.
- c) La plaza o canal de distribución.
- d) La promoción.

Se hará uso igualmente de las tres variables adicionales del marketing mix propuestas para los servicios, de acuerdo a lo señalado por Booms y Bitner (1981), siendo estas:

- e) El personal que ofrece directamente el servicio a los clientes.
- f) Los procesos que intervienen directamente en la prestación del servicio.

g) Las evidencias físicas relacionadas con los objetos tangibles que acompañan o están presentes durante la prestación del servicio.

Son inherentes al marketing la definición de la estrategia de diferenciación de los productos, como se observa desde los primeros trabajos de Alderson (1937), Lockley (1949) y Smith (1956) y de acuerdo al marco propuesto por Kotler (2000). Así mismo lo es la estrategia de posicionamiento, que se refiere a la imagen del producto en la mente del consumidor, como lo proponen Ries y Trout (1982).

La comunicación es otro aspecto clave del marketing según lo reconoce Kotler (2000). Sobre este punto es importante señalar, que debido a la importancia y a la complejidad de la comunicación, se ha decidido analizarla de forma aparte y no como un elemento incluido dentro de la variable promoción del marketing mix. Esto principalmente es debido a que la comunicación no solo comunica elementos relacionados con los productos, sino en el entendido que las organizaciones necesitan comunicarse, además que con los consumidores, con un espectro amplio que incluye al público y a la sociedad en general, las administraciones, los competidores y los proveedores, pudiendo la comunicación sobrepasar los límites específicos del marketing mix.

A continuación se describirá el concepto de la gestión de los recursos humanos, que servirá de base para el posterior estudio del MI.

1.2. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Autores como Berry (1981) y Rafiq y Ahmed (2000) señalan que el Marketing Interno (MI) tiene su principal eje en la motivación de los empleados con el objeto de alcanzar los objetivos organizacionales. Este punto de vista crea de partida una vinculación directa entre el MI y la gestión de los recursos humanos. Incluso esta definición inicial lleva a la discusión de si el MI es una herramienta de la gestión de los recursos humanos, o por el contrario, el MI es una herramienta de la gestión global del marketing de la organización, con gran influencia sobre los recursos humanos.

Una primera propuesta sobre este tema es presentada por Colling y Payne (1991), quienes consideran que el MI es en sí un conjunto de herramientas que el marketing ofrece a la dirección de los recursos humanos. Señalan estos autores que los conceptos del MI pueden proveer las bases de una nueva perspectiva para tratar las oportunidades y los retos que enfrentan la dirección de recursos humanos.

Así mismo indican Colling y Payne (1991) que el MI contribuye a lograr una gestión más avanzada de los recursos humanos, haciendo que la dirección de los recursos humanos se focalice en las necesidades y deseos de los clientes internos, es decir, de los trabajadores. De igual modo, George (1990) argumenta que el MI es en realidad una filosofía para manejar los recursos humanos de las organizaciones.

Como puede apreciarse, el MI tiene una vinculación principal con la gestión de los recursos humanos y es por esto que es necesario, en primer lugar, definir y delimitar las responsabilidades nucleares de la gestión de recursos humanos para contribuir a establecer el marco general de acción del MI.

Para definir este marco de actuación de la gestión de recursos humanos se puede tomar lo señalado por Schneider (1994), quien indica que esta gestión involucra las políticas, prácticas y procedimientos de las organizaciones para la atracción, contratación, selección, entrenamiento, supervisión y dirección de empleados, todo ello basado en la productividad interna y en la satisfacción del trabajo.

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) señalan que los principales procesos que comprenden la gestión de los recursos humanos son los siguientes: a) la planificación de los recursos humanos; b) el análisis de los puestos de trabajo; c) la cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización; d) el aumento del potencial y desarrollo del individuo; e) la evaluación de la actuación de los empleados; f) la retribución de los empleados; g) la gestión de la salud e higiene en el trabajo y; h) la gestión estratégica de los recursos humanos.

Wright, McMahan y McWilliams (1994) señalan que se denomina *recurso humano* al capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, siendo considerándose como *capital humano* al conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.

Ulrich, Losey y Lake (1998) proponen que la gestión de los recursos humanos está basada en el fomento de relaciones, más que en programas, debido a que lo más relevante es crear un entorno en el que los empleados estén comprometidos con el éxito de la empresa, para desarrollar un nexo de unión con la gente que la conforma y así promover la eficiencia y eficacia en el trabajo.

Lahteenmakia y Paalumaki (1993) apuntan que la capacidad de la organización para crear y fortalecer el inventario de destrezas, dependerá de la habilidad a largo plazo para retener al personal clave identificado a través de la evaluación de desempeño, donde el entrenamiento y la dirección de carrera son decisivos. Bishop (1991) y Castañas y Helfat (1991) fundamentan lo anterior en el hecho que las habilidades específicas de la organización, que se adquieren a través del entrenamiento, están asociadas con mayores rendimientos económicos.

Chiavenato (2002), propone que la gestión moderna del personal llamada Gestión del Talento Humano, debe permitir la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales y que además depende de la cultura organizativa, la estructura organizativa, el contexto ambiental, el negocio de la organización y la tecnología, entre otros. Resalta este autor la importancia del cambio experimentado por los términos personal (concepto antiguo), recursos humanos (concepto presente) y talento humano (concepto futuro), motivado por los nuevos enfoques y lineamientos planteados por la gestión de las personas que trabajan en una empresa u organización. El mismo autor menciona que las empresas diseñan y dirigen diferentes programas que impulsan el éxito en las funciones de los empleados y proporciona una mejor relación con éstos, entre los cuales están: los programas

de sugerencias, reconocimiento, asistencia, disciplina y asesoría, a través de éstos la gerencia se involucra en varios aspectos que influyen en las acciones del personal en la organización.

El adiestramiento y la capacitación son elementos esenciales en la gestión de los recursos humanos y según lo señalan Sastre y Aguilar (2003), éstos son parte del proceso de formación que se requiere para ser eficiente, para atender a los cambios tecnológicos y organizativos experimentados por la empresa, logrando que los recursos humanos sean uno de los recursos más competitivos.

La dirección estratégica de recursos humanos surge según lo indica Walter (1978) de la relación existente entre la planificación estratégica y la planificación de recursos humanos.

En ese sentido, Schuler y Walter (1990) señalan que la dirección estratégica de recursos humanos engloba al conjunto establecido de procesos y actividades para resolver los problemas relacionados con las personas y que al quedar integrada a la planificación estratégica de la organización permite que las políticas en ambos casos sean consistentes.

Delaney y Huselid (1996) proponen que al ser los recursos humanos y la forma en que éstos son dirigidos fuentes de ventajas competitivas, su dirección estratégica también puede serlo.

Un tema que en los últimos años ha tomado gran importancia en la gestión de los recursos humanos es la cultura organizacional. Sobre ésta Chiavenato (2002) señala que se expresa en la manera de negociar, tratar a los clientes y empleados, en el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades u oficinas y en el grado de lealtad de los empleados. Por esta razón, se basa en hábitos y creencias que condiciona la administración de las personas.

Según Puchol (2000), existen seis factores internos que son la causa y la manifestación de la cultura de la empresa: la personalidad del fundador y de los directivos de mayor nivel, los ritos y símbolos de la empresa, la información y el estilo de comunicación interna y externa, las estrategias, las estructuras y los procedimientos, el sistema de gestión y el estilo de dirección; a todos estos se les puede añadir: las condiciones marcos de la economía, la tecnología y la ecología, las condiciones marco de la sociedad y de la cultura (contexto político social y socio-cultural del lugar y momento en que la empresa se desenvuelve), esto significa que la delimitación de esta cultura por parte de los trabajadores encamina el comportamiento dentro de la empresa como preámbulo a las políticas y procedimientos a seguir para el éxito laboral.

La importancia de la cultura organizacional en las estrategias del MI, es destacada por Gill, Watson y Quail (2003), quienes afirman que esta cultura promueve la imagen y la marca de la empresa. Señalan estos autores, que al trabajar conjuntamente la gestión de recursos humanos con la gestión de la calidad de los servicios, se forma al empleado para proveer el servicio con un alto nivel de colaboración, autoridad y responsabilidad, que finalmente y como consecuencia de la cultura corporativa, genera una reputación de calidad.

De acuerdo con lo señalado por Heskett, Jones, Loveman, Sasser y Schlesinger (1994), la satisfacción de los empleados es una práctica de calidad en el manejo de los recursos humanos y tiene una gran influencia en el valor del servicio que se ofrece a los clientes. Lo cual tiene gran importancia según sostienen estos autores ya que la lealtad de los clientes es el resultado de su satisfacción al ser atendidos y la rentabilidad y crecimiento de la organización están primeramente estimulados por la lealtad de los clientes. Como se verá más adelante éste es uno de los justificantes principales de la existencia del MI como concepto.

Proponen Delaney y Huselid (1996) que las políticas de recursos humanos están relacionadas con los resultados financieros corporativos, que pueden éstos mejorarse a través de prácticas de dirección de recursos humanos que permitan incrementar el esfuerzo de los empleados, mejorado así la productividad. El incremento del esfuerzo de los trabajadores, junto con la motivación, es una de las metas que el MI busca desarrollar. Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) señalan que el estancamiento de la productividad se relaciona a menudo con el descenso del compromiso de los trabajadores.

Algunos autores como Delaney y Huselid (1996), Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrel-Cook y Frink (1999), Laursen y Foss (2003) y Wright, McMahan, McCormick y Sherman (1998), han buscado relacionar las prácticas de los recursos humanos y el resultado de la empresa, sin embargo su enfoque ha sido limitado al presentar el análisis únicamente en términos de lineamientos generales. Algo similar ha ocurrido con el estudio y la evaluación de las prácticas del MI y su impacto sobre la productividad en la empresa. Pero como se verá más adelante, los problemas en el caso del MI en relación a la medición son más

graves, debido a la dificultad de medir la utilidad de unas prácticas y herramientas sobre las cuales no existe consenso entre los distintos autores si éstas pertenecen o no al MI, a la dirección de recursos humanos o incluso a otras disciplinas.

Como se apreciará más adelante, son numerosos los puntos de unión entre la dirección de recursos humanos y el MI y en muchos casos, no es fácil distinguir que estrategias y políticas pertenecen de forma exclusiva o mayoritariamente a uno de estos dos campos. El MI comparte con la gestión de recursos humanos un aspecto fundamental, que se resume en el objetivo de lograr que la organización posea trabajadores satisfechos y comprometidos, haciendo de éstos un recurso estratégico que contribuya a alcanzar los objetivos de la organización.

Es también un objetivo común de la gestión de los recursos humanos y del MI, promover entre los trabajadores la imagen y la marca de la empresa. Ambas disciplinas comparte la actuación en elementos como el adiestramiento de los empleados, la atracción, selección, contratación y retención de los trabajadores, el adiestramiento, el desarrollo del trabajador, su motivación, su compromiso, el reconocimiento por su labor, planes de retribución y diseño de incentivos y la búsqueda del logro de la eficacia y eficiencia en el trabajo, entre muchos otros puntos.

Una vez estudiado el concepto del marketing tradicional y de su evolución y definido el marco general de actuación de la Gestión de los Recursos Humanos y

su vinculación con el MI, se dará inicio al análisis del concepto del MI y en ese sentido, se comenzará analizando sus orígenes.

1.3 ORIGEN DEL MARKETING INTERNO

El concepto del MI tiene gran relación con el planteamiento de la orientación al mercado del marketing, que como se comentó anteriormente, busca la obtención de ventajas basadas en la satisfacción de las necesidades de los clientes externos, según lo expuesto por Levitt (1960), Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990). Señalan Kohli y Jaworski (1990) que las organizaciones orientadas al mercado deben hacer énfasis en sus clientes, colocándolos primeros, para poder atraerlos y retenerlos, para lo cual es necesario responder a sus necesidades actuales y anticipar sus necesidades futuras.

La utilización de las herramientas de marketing para crear organizaciones orientadas en este caso al mercado interno, es decir, a sus trabajadores, con el objeto de motivarlos para contribuir así a la satisfacción y lealtad de los clientes externos, es el principio fundamental del MI.

Ahmed y Rafiq (1995) señalan que el concepto del MI tiene sus raíces en la búsqueda de formulas que permitieran incrementar la calidad de los servicios ofrecidos por las organizaciones, a través del análisis y el control del mecanismo que principalmente provee los servicios, es decir, los empleados.

Kotler (1991), uno de los más reputados autores en marketing ha tratado el tema del MI ofreciendo una definición del mismo, al señalar que éste consiste en una gestión exitosa de los procesos de contratación, entrenamiento y motivación de los empleados con el objeto de servir bien a los consumidores.

La primera referencia a lo que podría ser el concepto del MI fue dada por Sasser y Arbeit (1976), quienes argumentaron que el personal es el mercado más importante de las empresas de servicio. Aunque Sasser y Arbeit (1976) no acuñaron específicamente en su publicación el término marketing interno, llegaron a señalar que el trabajo debía verse como un producto ofrecido a los trabajadores. Según parece el término MI fue primeramente utilizado por Berry, Hensel y Burke (1976), luego por George (1977), Thompson, Berry y Davidson (1978) y Murray (1979).

No fue hasta la publicación de Berry (1981) que se dio una primera definición del MI, señalando este autor que el MI es visualizar a los empleados como clientes internos, viendo al trabajo como un producto interno que satisface las necesidades y deseos de esos clientes internos mientras se alcanzan los objetivos organizacionales.

En este sentido, Berry (1984) y Berry y Parasuraman (1991) proponen la idea que no solamente existe un vínculo entre la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes externos, sino que además, los empleados son clientes internos de las propias organizaciones.

Barnes, Fox y Morris (2004) resaltan que mientras en el marketing relacional tradicional se reconoce la importancia de acercar a los consumidores a la empresa, en el MI es necesario dar una importancia igual a la empresa en sí misma, visualizándola como un mercado donde existe una cadena de suplidores y clientes internos.

Berry y Parasuraman (1992) señalan que el MI consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener a empleados cualificados a través de un producto denominado trabajo que satisface sus necesidades. Señalan estos autores que el MI es una filosofía que trata a los trabajadores como consumidores internos que tiene como estrategia el ajuste del trabajo-producto a las necesidades humanas.

Rafiq y Ahmed (2000) señalan que el concepto del MI evolucionó en fases. En la primera fase, que consiste en una etapa temprana de desarrollo, la mayoría de la literatura del MI se enfocaba fundamentalmente en la motivación y satisfacción de los empleados. La principal causa de esto, es que los orígenes del MI se encuentran en la búsqueda de la mejora de la calidad de los servicios dados por las organizaciones. El objetivo era lograr que empleados motivados ofrecieran consistentemente una alta calidad de servicios.

La hipótesis fundamental, según Rafiq y Ahmed (2000), era el efecto positivo de la satisfacción de los empleados en la satisfacción de los clientes externos. La noción sobre el vínculo entre la satisfacción de los clientes y la satisfacción de los empleados recibió sus primeras aproximaciones en los trabajos de Sasser y Arbeit (1976) y George (1977).

Según Rafiq y Ahmed (2000) una segunda fase del desarrollo del MI fue elaborada principalmente por Grönroos (1981), quien señaló que el MI debe motivar a los trabajadores, logrando en ellos una conciencia de los clientes externos, creando lo que denominó mentes orientadas a las ventas. El mismo autor indica que subyacente a esta idea, está el concepto de que la efectividad en la oferta de servicios requiere de empleados motivados que estén conscientes de las necesidades de los clientes externos. Este autor también señala que el MI debe servir para integrar diferentes funciones que son vitales para la relaciones con los clientes en las compañías de servicios. Tanto Grönroos (1981) como George (1990) señalan el principio de que el MI es la aplicación de herramientas de marketing internamente en la empresa.

Dentro de esta segunda fase se pueden incluir las ideas de Lings (1999), quien propone que el MI debe verse como una cadena de clientes y proveedores dentro de la empresa, una cadena de valor, en la cual los procesos se diseñan con el foco puesto en el cliente externo, pero buscando motivar y aumentar la satisfacción de los empleados.

Brooks (1999) verificó que el elemento que determina la exigencia de la calidad del servicio interno es el cliente externo, cuando éste demanda servicios del trabajador que le atiende y que el trabajador como cliente interno a su vez realiza una exigencia de demanda a otros departamentos en la cadena de valor y en las funciones de soporte.

Conduit y Mavondo (2001) complementan esta visión al señalar que los trabajadores deben recibir con la mejor calidad posible los productos

suministrados por los antecesores en la cadena productiva, para a su vez poder proveer lo mejor al siguiente paso de la cadena.

Sin embargo, esta visión del MI como un análisis de procesos se contrapone al modelo defendido por la mayoría de los autores, quienes colocan el énfasis fundamental del MI en el empleado como cliente interno. Incluso Lings (2004) propone el estudio del MI a través de una orientación al mercado interno, el empleado, dejando a un lado su visión original basada en el MI como procesos.

Rafiq y Ahmed (2000) señalan que una tercera fase del desarrollo del MI comienza con el reconocimiento explícito del MI como vehículo para la implementación de estrategias. En ese sentido, Winter (1985) había declarado que el MI era una técnica que consiste en el manejo de los empleados con el objeto de alcanzar las metas de la organización. Señala este autor que el MI permite alinear, educar y motivar al personal en relación a los objetivos organizacionales, reconociendo el rol del MI en la ejecución de los planes de las empresas.

Bansal, Mendelsom y Sharma (2001) señalan que la lealtad de los clientes externos solo puede ocurrir si los empleados tienen una orientación de colaboración con la organización, para lo cual las empresas deben poner a los trabajadores en primer plano. Según Rafiq y Ahmed (2000) en esta fase el ámbito de actuación del MI es mucho más amplio e incluye no solo la motivación de los empleados que tienen relación directa con los clientes, sino en general de los todos los empleados de la organización. Señalan además Rafiq y Ahmed (2000) que cualquier cambio en las estrategias requieren de un

esfuerzo de MI para reconvertir la inercia organizacional y motivar a los trabajadores para obtener de ellos el comportamiento requerido.

Longbottom, Osseo-Asare, Chourides y Murphy (2006) afirman que el MI se ha desarrollado en cuatro etapas diferenciadas, la primera de ellas basada en la orientación al mercado interno, seguida por una etapa de adopción de prácticas del marketing tradicional. Siguió una tercera etapa del desarrollo basada en el manejo de las relaciones con los empleados y por último, la etapa actual que consiste en la creación de valor en apoyo a las estrategias y objetivos de la organización (ver Figura 1).

1.4 ESTADO ACTUAL TEÓRICO DEL MARKETING INTERNO

Estudios como los realizados por Bansal y Sharma (2000) y Hunt, Chonko y Wood (1985), sugieren que la actitud y el comportamiento de los empleados están relacionados con la satisfacción de los clientes y con los beneficios de las empresas. Investigaciones en comportamiento organizacional y en marketing, como las llevadas a cabo por Arthur (1994) y Hartline y Ferrel (1996), han confirmado un incremento de la rentabilidad y de la productividad en las organizaciones que han adoptado prácticas que corresponden al MI. Brown y Peterson (1993) encontraron una correlación positiva entre el desempeño en las ventas de los vendedores y el nivel de satisfacción en el trabajo.

Figura 1. – Evolución del Marketing Interno.

Perspectiva de Evolución del MI	Definición y Aspectos Claves
Orientación al Mercado	El MI se basa en lograr una orientación al mercado interno de la organización. (Levitt, 1960; Kotler, 1980; Berry, 1981; Christopher, 1991).
Adopción de Prácticas del Marketing Tradicional	El MI trata a los empleados como clientes y al trabajo como productos (Berry y Parasuraman, 1991), se adoptan prácticas del marketing tradicional, mentalidad de ventas y actividades de marketing (Grönroos, 1985), se desarrollan diversos mix de MI, segmentos del MI (Ahmed & Rafiq, 2002).
Manejo Relaciones con los Empleados	El IM tiene como propósito satisfacer las necesidades de los empleados, retenerlos y mejorar su desempeño. Aspectos claves satisfacción, motivación e involucramiento de los empleados. (Berry, 1981; Christopher, 1991; Ballantyne, 2000).
Creación de Valor	El IM tiene como objetivo alinear el esfuerzo organizacional con la proposición de valor de la organización. Los aspectos claves incluyen el manejo de las relaciones internas, relaciones recíprocas, entendimiento, confianza y compromiso (Ahmed y Rafiq, 2003), premios al conocimiento, actividades de aprendizaje (Ballantyne, 2003), rentabilidad creando valor para los clientes internos y los externos Varey y Lewis, 1999; Davis, 2001; Piercy, 1995; MacDonald, 2003; De Chernatoney, 2000; Doyle, 2001).

Fuente: Longbottom, Osseo-Asare, Chourides y Murphy (2006).

Autores como Gremler, Bitner y Evans (1994), señalan que la satisfacción de los clientes internos y la satisfacción de los clientes externos esta significativa y positivamente correlacionadas. Cowherd y Levine (1992) sugirieron que la satisfacción de los clientes internos afecta a la calidad de los productos, lo cual influye en la satisfacción de los clientes externos. Incluso Brown y Peterson (1993) comprobaron que el compromiso que sienten los trabajadores por su organización es principalmente una consecuencia de la satisfacción del trabajo.

Piercy (1995) presenta una relación entre la satisfacción del cliente externo y el cliente interno, la cual se presenta en la Figura 2. Señala el autor que el cuadrante donde los trabajadores y los clientes están satisfechos es el ideal, mientras que en el resto de los cuadrantes se presentan problemas con los trabajadores, con los clientes externos o con ambos.

Figura 2. – Satisfacción del Cliente Interno y Externo.

		Satisfacción del cliente Externo	
		Alta	Baja
Satisfacción del Cliente Interno	Alta	Sinergia	Euforia interna
	Baja	Coerción	Alienación

Fuente: Piercy (1995): 1363.

El concepto del MI está envuelto de la concepción original que enfatiza la satisfacción y motivación de los trabajadores, tratándolos como clientes internos y considerando al trabajo como un producto cuya calidad de servicio debe ser incrementada, según lo sostenido por Sasser y Arbeit (1976) y Berry (1981). Así mismo, Berry (1981) propone que el trabajo es un producto interno, que debe satisfacer las necesidades y deseos de los clientes internos, mientras se busca alcanzar los objetivos de la organización.

Quintanilla (1991) propone que las empresas han de convertirse en organizaciones personalizadas, en donde se tome en cuenta la satisfacción en el trabajo y el desarrollo de la autoestima de los trabajadores, para alcanzar los objetivos de la organización. Esta perspectiva conlleva a visualizar a cada empleado como un consumidor interno, que tiene necesidades que deben ser satisfechas.

Dunmore (2003) señala la existencia de una cadena de servicio y rentabilidad que se inicia por la calidad en el servicio interno que lleva a la satisfacción del empleado y ésta a su lealtad, que produce mayor calidad en el servicio externo y por ende mayor satisfacción del cliente, su lealtad y finalmente, mayores ingresos y beneficios a la organización.

Según lo define Grönroos (1981), el MI es vender la organización a los trabajadores. Más tarde el mismo autor, Grönroos (1985), sostiene que el MI consiste en la utilización interna de las herramientas de marketing para motivar a los trabajadores. George y Grönroos (1989) señalan que el MI es básicamente

una filosofía para manejar los recursos humanos de la organización que se basa en la perspectiva del marketing.

Levionnois (1992) señala que el MI es un conjunto de métodos y técnicas que puestas en acción en un determinado orden, permiten a la empresa aumentar su nivel de efectividad considerando a la vez el interés de sus clientes y el de sus propios colaboradores. Menciona que el MI es el marketing aplicado a la política de los recursos humanos.

Joseph (1996), ofrece una definición del MI sugiriendo que es la aplicación del marketing, de la gerencia de recursos humanos y teorías aliadas, para motivar, movilizar y dirigir a los empleados a todos los niveles de la organización, con el objeto de lograr una mejora continua en la forma de servir a los clientes externos.

Según plantea Barranco (2000), el MI busca servirse de las herramientas del marketing para desarrollar un conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, sus fines, estrategias, dirigentes y demás componentes a un mercado de clientes internos, con el último objetivo de incrementar su motivación y su productividad.

En ese sentido MacDuffie (1995) señala que los empleados aun contando con los conocimientos necesarios para realizar su trabajo, necesitan una apropiada motivación para lograr contribuir con su organización. Se parte de este modo de que los trabajadores satisfechos serán más productivos y por ende sus

organizaciones serán más rentables. En términos de la motivación alcanzada por los trabajadores y como Levionnois (1992) documentó, existen experiencias exitosas que recogen los beneficios y virtudes del MI.

Bansal, Mendelsom y Sharma (2001) sostienen que las organizaciones están esforzándose por desarrollar y sostener una cultura organizacional que busque el bienestar de los clientes internos como medio para atraer y retener a los clientes externos. Señalan que las organizaciones conocen que para los clientes externos, los clientes internos representan a la organización. Estos autores indican que un número creciente de evidencia empírica sugiere que existe una relación directa entre el éxito financiero de las organizaciones y su compromiso con las prácticas del MI, en la cual los empleados son tratados como activos.

Chong (2007) señala que cuando los empleados entienden y están alineados con los valores centrales de la organización, tienen una mejor apreciación de su rol de trabajo y muestran un mayor compromiso, resultando en un mayor desempeño organizacional. Vallaster y De Chernatony (2005) señalan que no es suficiente solo con que los trabajadores entiendan los valores de la organización y posean las destrezas adecuadas para alcanzar los objetivos, es además necesario que los trabajadores creen e internalicen los valores de la organización para lograr un comportamiento adecuado.

Sin embargo y a pesar de lo comentado anteriormente, Ahmed, Rafiq y Saad (2003) sostienen que existen pocos trabajos sistemáticos acerca de cómo el MI trabaja en la práctica. Ahmed y Rafiq (1995) señalan incluso que muy pocas organizaciones aplican el concepto del MI en la práctica, principalmente debido

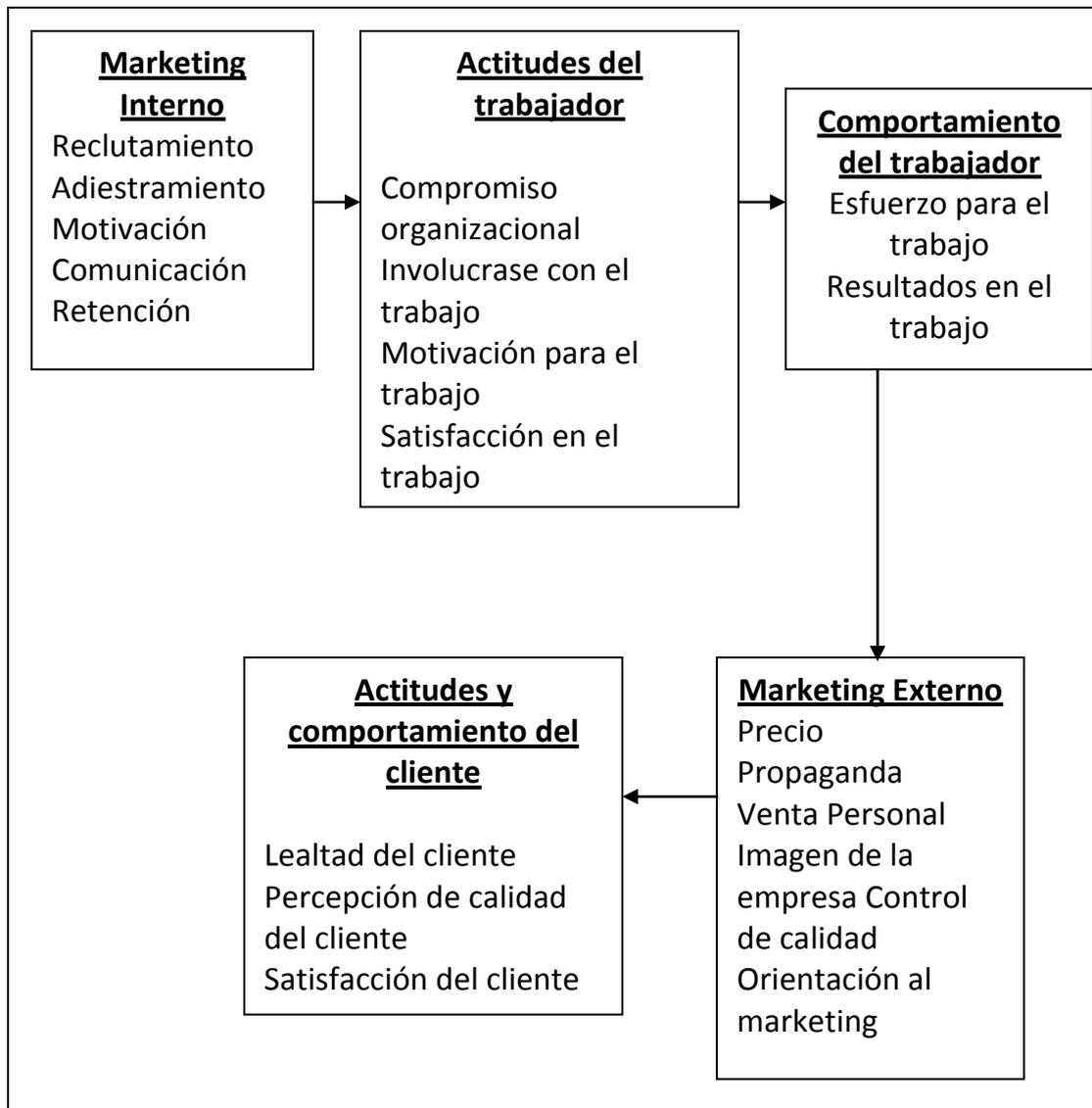
a que no existe un marco conceptual único y unificado sobre el significado del MI.

En la literatura del MI los autores proponen una serie de variables que son equivalentes a las 4 Ps del marketing mix tradicional propuesto por McCarthy (1960). Estos elementos del MI mix son las variables que la empresa controla y gestiona, con el objeto de desarrollar las estrategias de MI.

Entre las variables propuestas por los autores para el MI mix se encuentran la comunicación interna Ahmed y Rafiq (2003), el entrenamiento, la educación, la comunicación y la información, Gummesson (1991), motivación y desarrollo, Grönroos (1985), atracción, contratación y retención de los empleados, Berry y Parasuraman (1991) y Foreman y Money (1995). Grönroos (1985), incluye dentro de los elementos del MI mix al ambiente de trabajo, señalando su capacidad para motivar a los trabajadores. Smidts, Pruyn y Van Riel (2001) afirman que la comunicación es un elemento vital para el MI.

Tansuhaj, Randall y McCullough (1988) proponen un modelo del MI cuyas variables son: a) el reclutamiento; b) el adiestramiento; c) la motivación; d) la comunicación y; e) la retención. Señalan que con la utilización de estas variables del MI mix se propone finalmente lograr la lealtad de los clientes externos, la percepción de calidad en los servicios que le son ofrecidos y por último su satisfacción. La Figura 3 presenta el modelo de gestión de marketing para los servicios propuesto por estos autores, que parte del MI.

Figura 3. – Modelo de Gestión de Marketing para Servicios de Tansuhaj, Randall y McCullough.



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

Nota: Se observa en este modelo que prácticamente todas las variables utilizadas para el MI corresponden a elementos de recursos humanos, con la excepción de la comunicación que es una variable esencial del marketing y que será por tanto un elemento clave para el modelo de MI a ser propuesto.

Berry y Parasuraman (1991) señalan que el objetivo principal del MI es atraer, motivar y retener a los empleados calificados y para ello proponen el uso de

siete elementos básicos o variables del MI mix, a saber: a) luchar por los talentos (por los mejores empleados); b) ofrecer una visión (comunicada con pasión); c) preparar a las personas para la obtención de resultados (para el “performance”); d) trabajo en equipo; e) libertad para el trabajo (autoridad y responsabilidad); f) medida y reconocimiento y; g) conocer a los clientes internos (para atender sus aspiraciones e intereses).

Ahmed y Rafiq (1995) propusieron un esquema del MI que llamaron de multi-nivel, en el cual señalaron como las herramientas y las técnicas de marketing pueden ser utilizadas internamente para generar compromiso con los empleados. El modelo posee tres niveles estratégicos:

- a) Nivel de dirección: en el cual se define una misión o un programa de cambio, para definir la dirección a dónde dirigir los esfuerzos en la organización. En este nivel se requiere realizar una evaluación de las oportunidades externas y obtener un conocimiento adecuado de las capacidades organizacionales. Esencialmente, la misión se orienta a lograr cambios en el comportamiento y las actitudes de los trabajadores, para alcanzar la implantación de una estrategia corporativa o funcional. Según señalan, es un nivel basado en la investigación de mercados.

- b) Nivel de Camino (Sendero): Comprende la definición de las diferentes rutas o posibilidades para alcanzar la misión o el cambio requerido por la organización. Cada una de las alternativas debe ser examinada detalladamente. Tiene como herramienta principal la segmentación

interna (segmentar a los trabajadores en grupos con cierto nivel de homogeneidad), con el objeto de poder diseñar programas específicos a diferentes grupos de trabajadores para alcanzar la efectividad en los programas a desarrollar. Se requiere que la investigación de mercados haya identificado diferentes necesidades entre grupos de trabajadores.

- c) Nivel de la Acción: Es la fase en donde se traslada una opción en particular en un curso específico de acción y de actividades. La herramienta principal es el posicionamiento interno. En ese sentido, proponen los autores que es necesario establecer un posicionamiento interno que provea una mezcla de beneficios a segmentos específicos de trabajadores, con el objeto de motivarlos para lograr la efectiva implantación de las estrategias de marketing u otras estrategias funcionales.

El modelo de Ahmed y Rafiq (1995) incorporan como variables del MI mix, los siguientes aspectos:

- a) Proceso: Señalan que corresponde al contexto y los mecanismos a través de los cuales el precio, la promoción y la plaza son estructurados. Incluye aspectos como el poder, la autoridad, los recursos, la estructura organizacional, la estructura de equipos, el sistema de incentivos, la responsabilidad y el liderazgo.

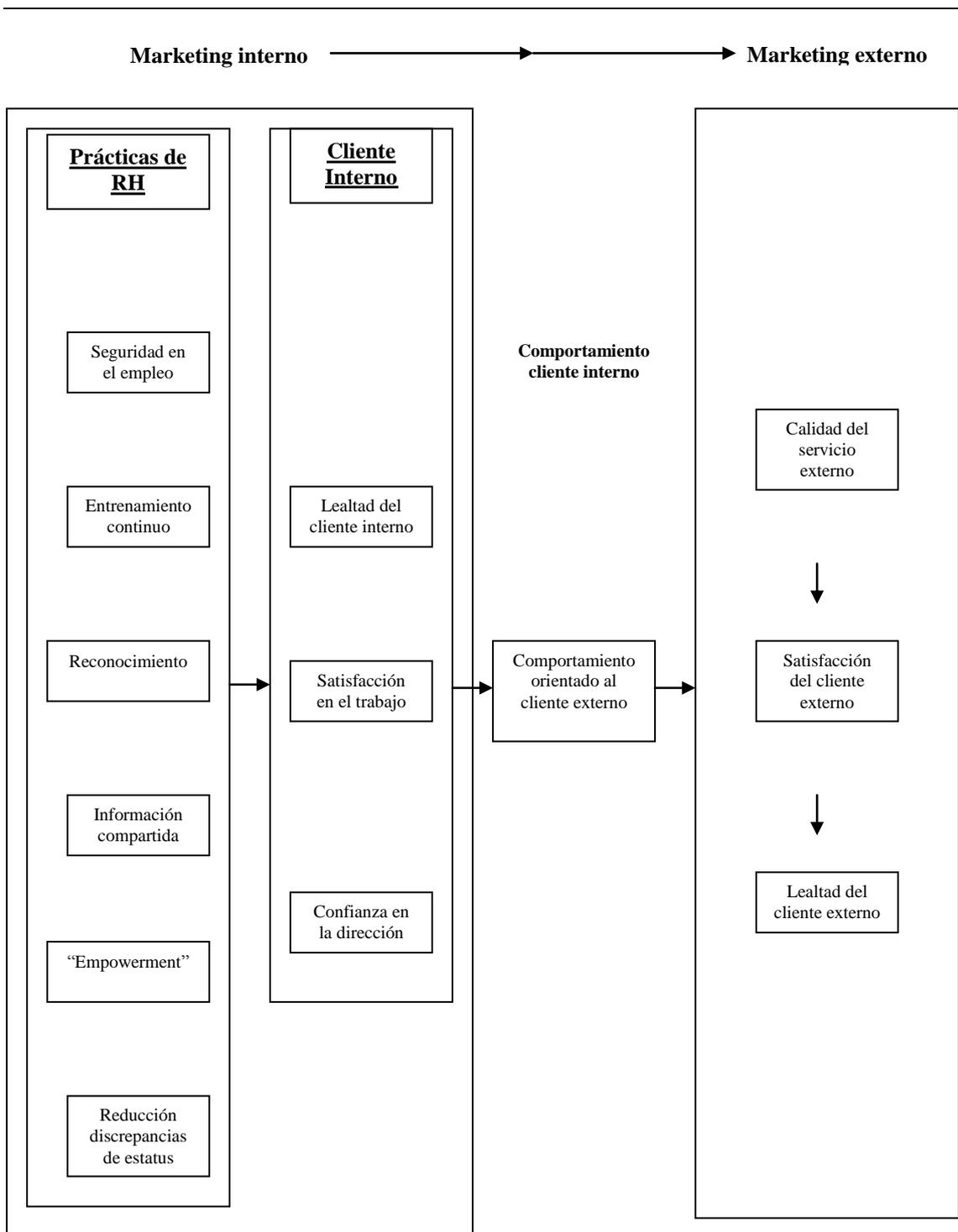
- b) Precio: Proponen que el precio es en realidad un balance entre utilidad y valor contra costes. El precio para los trabajadores incluye los costes que éstos incurren al trabajar, como por ejemplo, el tener un trabajo duro, realizar diferentes tipos de trabajo, aprender cosas nuevas. Sin embargo y al mismo tiempo, el trabajo puede ofrecer utilidad y valor como posibilidad de incrementos salariales, acceso a bonos, promociones, adquisición de nuevas habilidades.

- c) Promoción: Incluyen actividades como la comunicación interna, presentaciones y demostraciones para que los empleados “comprendan” las estrategias de la empresa.

- d) Plaza: Se refieren al ambiente de la organización. Incluye los aspectos físicos, pero también elementos culturales. Señalan que el ambiente del trabajo puede tener una gran influencia para lograr las metas organizacionales.

Bansal, Mendelsom y Sharma (2001) elaboraron un modelo del MI que describe la relación entre el marketing interno y el marketing externo (ver Figura 4) y que utiliza como variables algunas de las prácticas de recursos humanos, como la seguridad, el entrenamiento continuo, el reconocimiento, la información compartida, la autoridad y responsabilidad (“empowerment”) y la reducción de las discrepancias de estatus en la organización.

Figura 4. – Relación entre el Marketing Interno y el Externo.



Fuente: Bansal, Mendelsom y Sharma (2001): 65.

Nota: Las variables utilizadas en este modelo son exclusivamente elementos de recursos humanos y no hacen relación al uso de herramientas de marketing para el MI.

A través de la utilización de estas variables o políticas estos últimos autores señalan que se logra la lealtad del cliente interno, su satisfacción en el trabajo y la confianza en la dirección. Esto llevaría al cliente interno a tener un comportamiento orientado al cliente externo, buscando finalmente la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes externos, la satisfacción de los clientes externos y su lealtad.

Aún cuando el modelo Bansal, Mendelsom y Sharma (2001) representa un modelo estructurado y completo, y de la misma forma que ocurre con el modelo de Tansuhaj, Randall y McCullough (1988), utiliza únicamente herramientas de la gestión de recursos humanos como variables del MI mix.

Se debe resaltar la opinión de Soriano (1993) quien señala los atributos que forman parte del producto interno, mencionando elementos como la identidad e imagen de la empresa, sus valores corporativos, sus planes y proyectos de desarrollo, su organización, su forma de gestión, las posibilidades de crecimiento personal, las condiciones de trabajo que ofrece, el clima y el ambiente de trabajo existente, sus productos y servicios, sus logros, su historia de éxito y su aporte a la comunidad. Señala el mismo autor que los trabajadores no son uniformes, que tienen particularidades y que al igual que en el marketing externo, puede resultar adecuado segmentar el mercado interno por variables como su personalidad, cultura, conocimientos, experiencia, responsabilidad, tiempo en la empresa, valores, orígenes, área de la empresa o grupos de referencia o pertenencia.

Quintanilla (1991) indica incluso, que una organización personalizada podrá utilizar las capacidades y talentos personales de los empleados, además de promover la iniciativa personal, el trabajo en equipo, la creatividad y la responsabilidad. Soriano (1993) destaca que un aspecto fundamental del MI es lograr que los empleados hagan suyos los valores de la empresa y que nadie podrá hacer bien su trabajo si no está plenamente convencido de que el éste es coherente con su propio código de valores.

Si el trabajo es un producto interno, es importante tener en cuenta la calidad ofrecida por el mismo, que en esta tesis doctoral llamaremos calidad de vida laboral (CVL). En este sentido Miguel y Miguel (2002) señalan que uno de los aspectos principales de la calidad del trabajo se logra a través de la satisfacción en el mismo, que puede establecerse como una medida del gusto y la vocación que el trabajador siente por su trabajo, la estabilidad que obtiene y el ambiente de dicho puesto de trabajo. Los mismos autores incorporan otros parámetros como el entorno físico agradable, la participación en la toma de decisiones, el nivel de independencia en la actuación, la comunicación, la seguridad física, la formación laboral y el orgullo que sienten por la empresa y por su trabajo. A ese respecto es importante señalar lo que indican Lastres y Núñez (2009), en cuanto a que la tecnología de información es un vehículo que puede contribuir a la calidad de vida laboral, porque facilita la realización del trabajo a través de la utilización de herramientas, principalmente sistema de información y además ésta ofrece medios para el acceso de datos que pueden ser necesarios para el trabajo y que antes eran mucho más difíciles de obtener. Lo cual en su conjunto puede hacer que el trabajo sea más interesante, sencillo y menos monótono al reducir las tareas rutinarias y repetitivas.

Ahmed y Rafiq (2002) proponen que el producto interno es aquel que la empresa debe vender a sus clientes internos, es decir, los valores y actitudes necesarias para lograr el éxito en sus estrategias. En cuanto al precio, afirman que son los costes psicológicos de adoptar los métodos de trabajo, proyectos y políticas. Señalan entre las vías de comunicación a la comunicación personal y a la publicidad (tanto interna como externa), pero también incluyen los sistemas de incentivos que pueden servir para reducir la resistencia o motivar para ejecutar nuevos planes.

Con relación a la distribución (plaza) señalan Ahmed y Rafiq (2002) que son los medios a través de los cuales las políticas son comunicadas; tales como reuniones, conferencias y programas de entrenamiento. En cuanto a la evidencia física señalan que se refiere a aspectos tangibles como planes, manuales de entrenamiento y memos, entre otros. Consideran al proceso como la forma como los trabajadores (clientes internos) reciben el producto (trabajo). Proponen segmentar a los trabajadores agrupándolos por características similares y hacen mención a la investigación de mercados como medio para identificar las necesidades y deseos de estos trabajadores. También, Collins y Payne (1991) sugieren que para la implantación del MI pueden ser utilizadas herramientas del marketing tradicional como la investigación de mercados y la segmentación.

Ahmed, Rafiq y Saad (2003) luego de analizar las distintas propuestas contenidas en la literatura sobre el MI, proponen como componentes del MI mix a los siguientes elementos: a) premios o incentivos estratégicos b) comunicación interna; c) entrenamiento y desarrollo; d) estructura organizacional; e) liderazgo; f) ambiente físico; g) contratación y selección; h)

coordinación inter-funcional; i) sistema de incentivos; j) fortalecimiento del poder (“empowerment”) de los trabajadores y; k) cambios operacionales y de procesos. Estos autores señalan, que el propósito final de las estrategias de MI es el de ayudar a crear un sistema de trabajo de alto rendimiento, a través del manejo de los elementos del MI mix para crear competencias individuales y personales, con el objeto de influir finalmente en el desempeño organizacional. Adicionalmente, Ahmed, Rafiq y Saad (2003) proponen un modelo conceptual del MI que se resume en la Figura 5.

Figura 5. – Modelo Conceptual de MI de Ahmed, Rafiq y Saad.



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

Nota: Las variables utilizadas en el MI mix son herramientas de recursos humanos con poca o ninguna relación con el marketing tradicional.

El modelo propuesto por Ahmed, Rafiq y Saad (2003) señala que el objetivo del programa de MI es lograr que los trabajadores tengan un comportamiento

orientado hacia el mercado externo, se logre a su vez la satisfacción de los trabajadores y se generen competencias individuales específicas.

Miquel y Marín (2000) consideran que el MI tiene como meta ejercer un poder persuasivo sobre los empleados y mejorar así el proceso de intercambio dentro de la organización. Consideran que el producto a intercambiar son los medios puestos a disposición del trabajador y la autoridad para actuar. Este producto está compuesto según estos autores por todas las ideas, bienes y servicios que proporciona el puesto de trabajo al empleado y todo lo que implica y contiene como recompensas económicas, recompensas intrínsecas, incentivos psicosociales, los planes a implementar o la organización y su gestión. Proponen que el precio en el marketing interno está constituido por elementos como el esfuerzo, la creatividad, la implicación, el tiempo o la motivación necesaria para llevar a cabo los planes y tareas de una determinada manera. Sostienen Miquel y Marín (2000) que la estrategia de posicionamiento en el MI consiste en decidir la concepción del puesto de trabajo y su imagen frente a otros posibles puestos de trabajo. Igualmente proponen que el MI puede ser la forma de establecer una cultura corporativa positiva, que proporcione una ventaja competitiva sostenible por diferenciación. Por último, sugieren estos autores que el reclutamiento y la selección no pertenecen al ámbito del MI.

La revisión bibliográfica señala que los modelos propuestos por Ahmed y Rafiq (1995), Ahmed y Rafiq (2002) y Ahmed, Rafiq y Saad (2003) son posiblemente los trabajos más completos y estructurados sobre el MI. En sus propuestas hacen uso de las 4 Ps del marketing mix, de variables del marketing de servicios y de la comunicación como herramientas del MI, aun cuando en la última publicación proponen incorporar al MI mix otros 10 elementos. Es importante

señalar que las propuestas de estos autores resultan muy relevantes para la presente tesis doctoral y en cierta forma pueden representar un precedente. Sin embargo, estas propuestas mantienen como perspectiva o foco principal los recursos humanos tomando variables de marketing, por el contrario de la presente tesis cuyo eje principal será el marketing.

Como síntesis de lo mencionado anteriormente, en la Tabla 1 se presenta un resumen de las variables utilizadas en el MI mix por los principales autores de la disciplina.

Barranco (2000) considera cuatro fases para el desarrollo de un plan de MI que consisten en: a) un análisis del entorno (la empresa como tal, tamaño, organización, política retributiva, planes de formación, sistema de selección, comunicación interna, planes de desarrollo de carrera); b) análisis del mercado interno (los trabajadores, con sus características, necesidades, deseos, preocupaciones, debilidades y fortalezas); c) proceso de adecuación que consiste en esfuerzos formativos y de comunicación, organizaciones más planas, flexibles y menos formales y; d) control del plan de MI, con estudios sobre el clima laboral y medición de la productividad y la rentabilidad. Igualmente, hace énfasis en los elementos que debe incluir una estrategia efectiva de comunicación interna, basada en el establecimiento de un plan de publicaciones, la creación de un centro de información al empleado, la utilización de los círculos de calidad y la formación del personal que llevará adelante la comunicación interna.

Tabla 1.- Variables del MI mix Utilizadas por los Principales Autores

Autores	Variables
• Grönroos (1985)	Motivación, desarrollo y ambiente de trabajo.
• Gummesson (1991)	Comunicación interna, entrenamiento, educación e información.
• Berry y Parasuraman (1991)	Lucha por talentos, contratación y retención, ofrecer una visión, preparar para la obtención de resultados, trabajo en equipo, libertad para el trabajo, medida y reconocimiento y conocer a los clientes internos.
• Ahmed y Rafiq (1995)	Proceso, precio, promoción y plaza.
• Foreman y Money (1995).	Atracción, contratación y retención de los empleados.
• Tansuhaj, Randall y McCullough (1988).	Reclutamiento, adiestramiento, motivación, comunicación y retención.
• Bansal, Mendelsom y Sharma (2001)	Seguridad, entrenamiento continuo, reconocimiento, información compartida, autoridad y responsabilidad y la reducción de discrepancias de estatus.
• Smidts, Pruyn y Van Riel (2001)	Ambiente de comunicación positivo.
• Miguel y Marín (2002)	Producto: ideas, bienes, servicios, recompensas e incentivos. Precio: esfuerzo, creatividad, implicación, tiempo y motivación. Posicionamiento.
• Ahmed y Rafiq (2002)	Producto interno, precio, comunicación, plaza, incentivos, procesos y evidencia física.
• Ahmed, Rafiq y Saad (2003)	Premios o incentivos estratégicos, comunicación interna, entrenamiento, desarrollo, estructura organizacional, liderazgo, ambiente físico, contratación y selección, coordinación inter-funcional, fortalecimiento del poder de los trabajadores, cambios operacionales y de procesos.

Fuente: Elaboración propia.

Según lo señalan Gilly y Wolfinbarger (1998) existe suficiente evidencia de que los empleados notan y son influidos por la comunicación (publicidad) externa de la empresa que realiza el marketing tradicional. De igual forma, la comunicación a los clientes internos (comunicación interna) en el MI parece ser importante según los autores que la tratan y su fin es transmitir a los trabajadores información que los motive a actuar de forma que contribuyan a lograr los objetivos de la organización. Lo señalan Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) al afirmar que una de las prioridades de la gestión de los recursos humanos es el

establecimiento de formas de comunicación con los empleados, con el objeto de incidir positivamente tanto en la productividad como en la calidad de la vida en el trabajo.

Frank y Brownell (1989) definen la comunicación interna como transacciones de comunicación entre individuos o grupos a diferentes niveles y en diferentes áreas dentro de la compañía, con la intención de contribuir al diseño o rediseño de la organización o lograr la coordinación de las actividades del día a día. Ahmed y Rafiq (2002) señalan la importancia de la comunicación interna, indicando que es necesaria para establecer un enlace que permita vender a los clientes internos los valores y las actitudes necesarias para alcanzar el éxito en las estrategias de la organización. Ferdous (2008) señala que pueden ser utilizadas una variedad de herramientas para la comunicación interna, tales como la comunicación personal, presentaciones, publicidad interna, el establecimiento de incentivos y premios adecuados que en un enfoque integrado puedan fomentar la marca, la satisfacción de los empleados y el compromiso con la organización.

Smidts, Pruyn y Van Riel (2001) señalan que un ambiente de comunicación positivo crea una fuerte identificación con la organización, que invita a los trabajadores a participar activamente en la discusión sobre los distintos tópicos de la organización, haciendo que los trabajadores estén más involucrados en el proceso de toma de decisiones. Señalan que los trabajadores se sienten orgullosos de formar parte de una organización respetada y la comunicación interna es una vía fundamental para alcanzar esta percepción por parte de los empleados.

Dutton, Dukerrich y Harquail (1994) señalan que estar bien informado acerca de la organización, sus metas, objetivos y logros, permite a los trabajadores distinguir las características relevantes que hacen la diferencia entre su organización y otras organizaciones. Indican que exponer la identidad de la organización es fundamental para lograr la identificación de los empleados y que los miembros sienten orgullo de pertenecer a una organización que tiene reconocimiento social.

Ashforth y Mael (1989) sostienen que trabajadores fuertemente identificados con sus organizaciones están dispuestos a mostrar una actitud de soporte hacia su organización. Así mismo, Simon (1997) indica que los trabajadores identificados con su organización toman decisiones consistentes con los objetivos de la organización.

De Bussy, Ewin y Pitt (2003) y Varey (1995) proponen que la comunicación interna debe darse en dos vías, entre la organización y los trabajadores y entre los trabajadores y la organización. De Bussy, Ewin y Pitt (2003) señalan que la comunicación a dos vías es un componente esencial para el éxito de las estrategias de MI. Como señalan Lastres y Núñez (2009) las tecnologías de información pueden constituirse en un canal vital para el desarrollo de la comunicación interna, llamada por ellos como “e-comunicación interna”. En este sentido, la comunicación interna debe permitir a la organización obtener información por parte de los trabajadores, siendo clave como medio para establecer una comunicación de dos vías. Los trabajadores de esta forma pueden comunicar sus necesidades, deseos y expectativas, así como el nivel en que la organización da cumplimiento a las mismas.

Sobre este tema, De Bussy, Ewing y Pitt (2003) comprobaron que el uso de los nuevos medios, particularmente el uso intranet en el lugar de trabajo impacta positivamente la efectividad de la comunicación interna. Señalan estos últimos autores que el uso de intranet permite el establecimiento de una efectiva comunicación interna en dos vías.

Es importante resaltar el comentario de Barranco (2000), sobre que es necesario tomar en cuenta para la aplicación del MI, que el entorno laboral se ha modificado de forma significativa en los últimos años, entre otras razones por el incremento del nivel educativo y cultural de los trabajadores. Menciona este autor que los trabajadores de hoy en día son más exigentes a la hora de seleccionar la organización donde trabajar, con el objeto de lograr su desarrollo personal, social y económico y esto debe ser considerado en la gestión de los recursos humanos.

Con el objeto de medir el impacto del MI en los resultados de la empresa Wieseke, Ahearne, Lam y Dick, (2009) proponen que el MI es fundamentalmente un proceso en el cual la organización infunde a los empleados un sentimiento de pertenencia que se conoce formalmente como identificación organizacional ("IO"). Estos autores verificaron que el nivel de "IO" en los empleados en contacto con clientes predice de forma importante el desempeño en las ventas de estos empleados, principalmente alcanzando mayores niveles de cumplimiento de las cuotas de ventas. En general verificaron estos autores que el "IO" de los empleados y directores de ventas esta positivamente relacionado con el desempeño financiero de la unidad de negocio a la que pertenecen e incluso, directores de unidades de negocio con

mayores niveles de "IO" generaban mayor volumen de ventas. Sostienen adicionalmente que las acciones destinadas a incrementar el "IO" en directivos y empleados permiten mejorar la oferta que la compañía ofrece a los clientes externos e internos.

De forma complementaria Rikketa (2005) mostró que el "IO" es un predictor poderoso para otros elementos como la satisfacción en el trabajo, el comportamiento de cooperación, el desempeño del rol, el sentimiento de pertenencia a la organización y la calidad del servicio al cliente.

Una investigación realizada por Opoku, Atuobi-Yiadom, Chong y Abratt (2009) reveló que la utilización de estrategias y variables de MI podía explicar todas las variables relativas a la calidad del servicio estudiadas por ellos.

En relación a la responsabilidad de coordinación o implantación del MI, la bibliografía revisada presenta cuatro opciones posibles. La primera visión es la necesidad de coordinación de las funciones del MI por parte de la unidad de recursos humanos de la empresa, punto de vista sostenido por Colling y Payne (1991), Bansal, Mendelsom y Sharma (2001), Levionnois (1992) y Joseph (1996).

Otro sector apoya la coordinación de las funciones del MI a través de la unidad de marketing de la organización, entre ellos Kotler (2000) y Flipo (1986). Otra opción es la señalada por Rafiq y Ahmed (2000) y Tansuhaj, Randall y McCullough (1988) quienes proponen que el MI sea coordinado conjuntamente

por la unidad de recursos humanos y la unidad de marketing, punto de vista que Bansal, Mendelsom y Sharma (2001) señalan que es también viable.

Como última opción otros autores como Grönroos (1996) y Rafiq y Ahmed (1993) proponen que la coordinación sea a alto nivel ejecutivo, señalando estos últimos que la coordinación del MI como responsabilidad de la unidad de recursos humanos y con la contribución de la unidad de marketing crea una posibilidad de conflicto, que indica que la implantación debe ser hecha por el nivel ejecutivo de la organización. Ballantyne (2000) sobre este punto señala que el MI es responsabilidad del alto nivel ejecutivo porque es un tópico que no tiene límites claramente definidos, pues sobrepasa las fronteras de la disciplina de marketing. Igualmente, Varey y Lewis (1999) señalan que el MI debe integrarse en toda la organización y no solo en el sector del marketing o de recursos humanos.

Como puede apreciarse, el tema sobre la responsabilidad de la implantación y coordinación del MI parece no estar resuelto y existe diferentes visiones al respecto por parte de los autores e incluso, algunos de ellos han propuesto soluciones distintas en el tiempo o han admitido la viabilidad de diferentes opciones.

Ahmed y Rafiq (1995) mencionan una serie de retos a ser enfrentados por el MI en su propio concepto, entre ellos, que debe tomarse en cuenta que al contrario de lo que ocurre en el mercado externo, el producto ofrecido a los empleados en el MI puede no ser deseado por ellos o tener una utilidad negativa. Además señalan estos autores, que los trabajadores no tienen la misma posibilidad de

elegir el producto en el MI, incluso como el trabajo posee una naturaleza contractual, los empleados pueden ser forzados a aceptar productos internos que ellos no quieren o no desean. Adicionalmente, señalan estos autores que las necesidades de los empleados pueden crecer permanentemente, mientras los recursos de las organizaciones son escasos. Igualmente, se preguntan si realmente atender las necesidades de los clientes externos no está por encima de la atención de las necesidades de los clientes internos o si el coste financiero de atender las necesidades de los clientes internos puede ser muy alto.

Papasolomou (2002) señala como reto al MI que en teoría el MI se implanta para motivar a los trabajadores, en vez de persuadirlos, para adoptar una orientación al consumidor y al servicio y sin embargo la investigación que este autor realizó, señala que se mantiene en muchas organizaciones una orientación a las ventas basada, en vez de una orientación al mercado, produciendo una falta de consistencia en la comunicación interna.

Papasolomou (2002) reconoce la existencia de otros retos para lograr la implantación de MI en las organizaciones, entre los cuales se encuentran la falta de una visión holística sobre la organización, la discriminación e incluso a veces una competencia interna negativa por parte de los trabajadores y el establecimiento de objetivos de corto plazo a los empleados, principalmente relacionados con los niveles de ventas.

Yendo más allá, Hales (1994) ha llegado a señalar que el MI es incluso una metáfora, porque es necesario admitir que en muchos casos hay divergencias entre las necesidades y los intereses de los trabajadores y los de la empresa.

Harari (1991) realiza una fuerte crítica al concepto del MI e incluso discute si realmente existen los clientes internos. Este autor señala que focalizarse en los clientes internos hace perder el foco en los clientes externos. Indica que hacer que los clientes internos estén felices a costa de los clientes externos hará que la organización esté en problemas. Comenta este autor que el foco en los clientes internos normalmente es justificado por ejecutivos que están muy lejos de los clientes externos. Así mismo, argumenta que las unidades internas no pueden verse como proveedores y clientes internos, dado que no es una relación libre sino de dependencia. Por último, menciona que los empleados no deben verse como clientes internos y que por lo contrario deben servir como miembros de equipos de trabajo para atender a los clientes externos.

A pesar de estas críticas al modelo y al concepto del MI, investigaciones como las realizadas por Bansal y Sharma (2000), Hunt, Chonko y Wood (1985), Arthur (1994), Hartline y Ferrel (1996) y Brown y Peterson (1993) demuestran que el uso de las herramientas propuestas por el MI pueden tener un efecto positivo sobre el desempeño de la organización y de sus trabajadores. En este sentido, la presente tesis buscará verificar la utilidad del uso de un conjunto de herramientas del MI y por ende, verificará la validez misma del concepto del MI.

Se puede señalar con claridad que el concepto del MI aun está en desarrollo, como ha quedado patente en la revisión bibliográfica, donde gran parte del mismo consiste en ideas y propuestas aisladas, muy poco estructuradas y que varían en gran medida de un autor a otro. Papasolomou y Vrontis (2006) han verificado que la implementación del concepto del MI en la práctica sigue siendo muy bajo.

Es importante recalcar que Rafiq y Ahmed (2000) señalan claramente que uno de los principales problemas en la aplicación del concepto del MI es que no existe un concepto único o unificado de lo que significa el MI y que Gounaris (2006) resalta que los autores académicos no han logrado producir una única y unánime definición del MI.

Publicaciones más recientes como la realizada por Opoku, Atuobi-Yiadom, Chong y Abratt (2009) señalan que a pesar de las numerosas discusiones académicas y empresariales existe todavía una gran confusión sobre la naturaleza exacta del MI, lo cual ha resultado en muchas y diferentes definiciones del MI.

Este punto de vista es compartido por Papasolomou y Vrontis (2006) quienes confirman que no existe acuerdo en relación al marco conceptual que explica el espectro del MI, con lo cual la literatura atribuye una variedad de significados al MI, diferentes formas de implementarlo y por ende, variedad de resultados.

Este sentido, es importante mencionar la opinión de Papasolomou (2004) quien afirma que el desarrollo del MI se ha producido como una mezcla de ideas y teorías, que han sido colocadas bajo el paraguas del término MI. Señala el autor que el desarrollo del MI carece de unanimidad acerca de su definición y de sus principios, lo cual ha producido en la práctica una gran variedad de formas de implementación. Así mismo, Papasolomou y Vrontis (2006) señalan que existe la necesidad de construir un modelo holístico que permita una amplia implementación del concepto del MI.

Es de hacer notar que debido a que el área de conocimiento de los principales investigadores que han trabajado en el desarrollo del MI es los recursos humanos, los estudios y trabajos realizados sobre el MI han sido efectuados partiendo principalmente desde esta perspectiva, para luego hacer uso de elementos y herramientas del marketing.

En el presente trabajo de tesis doctoral se propone, por el contrario, elaborar un planteamiento del MI que parte del modelo conceptual del Marketing Estratégico de uso tradicional, modificándolo para ser utilizado como esquema general del MI. En este sentido, bien vale resaltar la opinión de Berry (1987) que es un apoyo al objetivo del presente trabajo, cuando señala que cada punto que se conoce sobre la aplicación externa del marketing, puede tener contrapartida en la aplicación del marketing interno.

Por lo anterior se propone partir del marketing tradicional según lo expuesto por Kotler (2000) como modelo base, para su adaptación integral al MI. Esta propuesta buscará presentar un modelo completo, estructurado y ordenado del MI.

CAPÍTULO II

Teorías Generales que Sustentan el Desarrollo Conceptual del Modelo de Marketing Interno a ser Propuesto

CAPÍTULO II. Teorías Generales que Sustentan el Desarrollo Conceptual del Modelo de Marketing Interno a ser Propuesto	101.
2.1. Modelo de Recursos y Capacidades	102.
2.2. Paradigma de la Orientación al Mercado	113.
2.3. Síntesis de las Teorías Generales y su Relación con el Desarrollo Conceptual del Modelo de Marketing Interno a ser Propuesto.....	117.

2.1 MODELO DE RECURSOS Y CAPACIDADES

En el campo estratégico empresarial existen dos paradigmas principales utilizados para explicar la obtención de una ventaja competitiva superior. Estos paradigmas son la visión basada en las fuerzas competitivas y la visión basada en los recursos y capacidades.

Porter (1980), retomando los modelos propuestos por Bain (1956; 1968), Learned, Christensen, Andrew y Guth (1965), Ansoff (1965; 1980; 1985), Shepherd (1970) y Berry (1975), entre otros, señala la existencia de cinco fuerzas competitivas que son: el poder de los proveedores, el poder de los clientes, las amenazas de nuevos competidores, los productos sustitutos y la rivalidad entre los actuales competidores. El autor señala que las empresas que toman en cuenta estas cinco fuerzas para trazar sus estrategias logran mejores resultados.

El paradigma de las fuerzas competitivas o paradigma estructura-comportamiento-resultado, argumenta que el éxito de una estrategia competitiva depende de la elección de una estrategia que permita posicionar a la organización dentro del ambiente industrial, de forma tal que logre defenderse de estas fuerzas competitivas o utilizarlas en su favor.

Este paradigma señala que las diferencias de beneficios entre las empresas se deben básicamente a factores de carácter sectorial, asumiendo que no existen diferencias entre aquellas que pertenecen al mismo sector, por lo cual el

desempeño y las ganancias de cada empresa son resultado del atractivo de la industria. Siendo esto cierto, se debería esperar que las diferencias de la rentabilidad dentro de un sector fueran irrelevantes o en todo caso transitorias.

Sin embargo y como lo señala Montes (1996), diversos estudios empíricos han concluido que las diferencias de resultados entre las empresas dentro de diferentes sectores no mostraban correlación alguna con la estructura de mercado, revelando incluso la existencia de una importante dispersión dentro de los sectores.

De acuerdo a lo previamente expresado por Demsetz (1973) estas diferencias podrían ser resultado de las persistentes diferencias de la eficiencia entre las empresas y no quedarían por tanto explicadas bajo el paradigma de las fuerzas competitivas. Lo anterior indica la necesidad de admitir la existencia de otros factores estratégicos, más importantes que el ambiente o la industria, presentes en el interior de las organizaciones y que influyen en su desempeño.

Barney (1986) señalaba que las diferencias en la competitividad de las empresas estaban en función de la correcta administración de sus recursos estratégicos, así como en la selección de los métodos para producir aquello que les permita obtener un mejor desempeño.

En ese sentido y como contraposición al paradigma de las fuerzas competitivas, Wernerfelt (1984) y Barney (1991), proponen la necesidad de redescubrir los factores internos que explican la diferencia de resultados entre las empresas. De

esa visión surge el Paradigma de los Recursos y Capacidades, basado en la idea que el desempeño superior de las organizaciones se debe al desarrollo de competencias distintivas o núcleo de competencias.

Se retoma entonces la importancia de los recursos estratégicos en la creación y el sostenimiento de ventajas competitivas, encontradas en los trabajos pioneros sobre el tema, entre ellos Selznick (1957), Penrose (1959), Chandler (1962) y Andrews (1971) quienes proponían que la posición de la empresa para competir dependía de la especialización de sus recursos y de su óptima utilización.

Según señala Barney (1991), los recursos de las empresas incluyen sus activos, capacidades, procesos, atributos, información y conocimiento. Estos recursos son claves si son controlados por la empresa y le permiten concebir e implantar estrategias para mejorar su eficiencia y efectividad. Se hace énfasis en que los recursos son las fortalezas que la firma puede utilizar para concebir e implementar sus estrategias. Los recursos puede dividirse en: a) recursos de capital físico, como líneas de producción; b) recursos de capital humano, como la experiencia, la inteligencia, las relaciones o la visión del negocio y; c) recursos de capital organizacional, incluyendo estructura de la empresa, planificación, control, coordinación y relaciones informales entre grupos.

Adicionalmente, en el paradigma de los Recursos y Capacidades se señala que mientras los recursos representan el aspecto estático que conforma el inventario de factores productivos, las capacidades representan el aspecto dinámico que permiten la creación de recursos, según lo señalan Amit y Shoemaker (1993), Aaker (1989) y Dierickx y Cool (1989).

Barney (1991) señala que las empresas cuentan con una ventaja competitiva cuando implementan estrategias de creación de valor que no están siendo simultáneamente implementadas por otros competidores. Esta ventaja es sostenible si además los competidores no pueden duplicar los beneficios de esta estrategia. El autor indica que para ser fuente de ventajas competitivas sostenibles los recursos deben contar con los siguientes atributos:

- a) Tener Valor: Permitan concebir e implementar estrategias que mejoren la eficiencia y la efectividad, logrando dichos recursos explotar oportunidades y/o neutralizar las amenazas del entorno.
- b) Ser Raros o Escasos: Los competidores actuales y potenciales no los posean.
- c) Imperfectamente Imitables: No puedan ser imitados por los competidores actuales y potenciales.
- d) No sean Sustituibles: No existan recursos estratégicamente equivalentes que puedan ser utilizados para implementar la misma estrategia.

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) señalan que en la medida que los recursos humanos cumplen los requisitos de valor, escasez, inimitabilidad e insustituibilidad son capaces de generar, como otros recursos, una ventaja competitiva a la empresa que los posee y concretamente, contribuyen a crear ventajas en capital humano.

Como lo señalan Conner (1991), Rumelt (1987) y Wernerfelt (1984), las empresas son una colección de recursos y capacidades que no se pueden adquirir libremente en el mercado, explicando la diferencia en la dotación de éstos en las empresas, lo cual justifica el carácter de inmovilidad presentado por Grant (1991).

En ese sentido, Grant (1991) menciona que los recursos heterogéneos son el punto de partida para el análisis estratégico de los procesos de formulación, selección, puesta en práctica y posterior evaluación de las estrategias. De la eficiente realización de esta tarea dependerá por tanto la consecución y duración de la ventaja competitiva, según comenta Peteraf (1993).

Dierickx y Cool (1989) complementan este análisis señalando que solamente algunos de los recursos son relevantes para implementar estrategias y que el valor estratégico de éstos está determinado por el grado en que pueden contribuir al desarrollo de capacidades y actitudes centrales.

Diversos son los trabajos que han buscado desarrollar aportaciones metodológicas que permitan identificar y dar medida a los recursos y capacidades de las organizaciones, entre ellos vale la pena destacar los realizados por Henderson y Cockburn (1994), Farjoun (1994), Helfat (1994), Klavans (1994), Klein y Hiscocks (1994), Teece y Pisano (1994), Verdin y Williamson (1994), Robins y Wiersema (1995), Miller y Shamsie (1996) y Maijoor y Van Witte-Loostuijn (1996).

Es recomendable tomar nota de lo señalado por Hall (1992), quien sostiene que además de los recursos tangibles las empresas poseen recursos intangibles, los cuales carecen de consistencia, pero de igual forma pueden ser la base para el desarrollo de ventajas competitivas.

Hamel y Prahalad (1990) señalan incluso que los activos intangibles son las raíces esenciales de la competitividad. Sanzo, García, Santos y Trepalacios (2004) ampliando este concepto y partiendo de la visión de los recursos propuesta por Hunt y Morgan (1995), señalan que los recursos son un conjunto de entidades tangibles e intangibles que permiten a la empresa producir de modo más eficaz y/o eficiente una oferta comercial valiosa para el mercado, y proponen que el MI es un recurso intangible que presenta las siguientes características:

- a) es capaz de proporcionar una ventaja competitiva, dado que es escaso en su aplicación y relevante en la creación de valor.

- b) permite que esa ventaja competitiva sea sostenible, ya que es duradera y difícil de imitar por los competidores.

Señalan Sanzo, García, Santos y Trepalacios (2004) que por tanto se cumplen las condiciones que menciona Grant (1996) para que un recurso sea realmente una fuente de ventaja competitiva y por ende, consideran estos autores que el MI es en sí mismo una fuente de ventajas competitivas.

Como señalan Hall (1989), Wernerfelt (1998) y Grant (1991), los activos tangibles tienen propietario y su valor es relativamente fácil de medir, son transparentes y relativamente débiles para resistir esfuerzos de duplicación y además se deprecian con el uso, como lo resaltan Eaton y Lipsey (1980). Los activos intangibles, como los que busca crear el MI, tienen en cambio una capacidad relativamente ilimitada para crear valor, son resistentes a los esfuerzos de duplicación ya que su complejidad los hace difíciles de imitar o sustituir a corto plazo, como lo indican Grant (1991) y Rumenlt (1987). Las capacidades para crear, innovar y adaptarse a un entorno cambiante son recursos intangibles que pueden potenciarse a través del MI.

Bontis, Chua y Richardson (2000) señalan que las organizaciones cuentan con un Capital Intelectual que es la suma del capital humano (destrezas y educación), el capital estructural (procesos, estructura, base de datos y rutinas) y el capital de clientes (canales de marketing y las relaciones con clientes).

Bueno, Aragón y García (2001), definen al Capital Intelectual como un elemento compuesto por:

- a) el capital humano formado por el conocimiento, los valores y las capacidades.
- b) el capital organizativo, compuesto por las rutinas, sistemas, procesos, comunicación, cultura y el estilo de dirección.
- c) el capital tecnológico, principalmente relativo a la gestión de la investigación y el desarrollo.

d) el capital relacional, como la capacidad de relacionarse con el entorno y el mercado.

Estos últimos autores definen al Capital Intangible como un elemento dinámico, basado en competencias distintivas de carácter intangible, que engloban las actitudes, el conocimiento y las capacidades (habilidades, talentos y experiencia) de carácter personal, tecnológico u organizativo. Según señala Nonaka (2001), nos encontramos en una economía en donde la única certeza es precisamente la incertidumbre y donde la única fuente de ventaja competitiva es el conocimiento.

Teece, Pisano y Shuen (1997) indican que las empresas cuentan con Capacidades Dinámicas, que son la habilidad para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para adaptarse a los entornos rápidamente cambiantes. Los mismos autores señalan que el Capital Intelectual será mayor en la medida que las capacidades dinámicas hayan permitido una mejor integración y rediseño de los activos intangibles.

Molin (2000) indica que las Capacidades Dinámicas se refieren a características o prácticas organizacionales de las empresas para adaptarse mejor que los competidores un entorno cambiante y lograr una ventaja competitiva a través de la habilidad de añadir valor en el mercado. En resumen, es la habilidad para renovar o innovar sus capacidades.

El MI tienen influencia en todas las variables del Capital Intelectual, porque al influir positivamente en la motivación y en el compromiso de los trabajadores, se busca mejorar no solo los valores o conocimientos, sino elementos como los procesos y rutinas, la cultura, el estilo de dirección, la investigación y el desarrollo y las relaciones con el entorno y con el mercado. Se puede sostener que el MI es una herramienta que busca incrementar el Capital Intelectual de la organización. También podemos señalar que los mismos elementos pueden ayudar a desarrollar las Capacidades Dinámicas señaladas por Teece, Pisano y Shuen (1997).

En este sentido, Becker, Huselid y Ulrich (2001) señalan que alinear los esfuerzos de los trabajadores con la visión general de la empresa suele ser difícil de detectar por los competidores y usualmente confiere a la empresa un margen competitivo a largo plazo, por lo cual es un activo estratégico, incluso más que algunas innovaciones que son visibles y fáciles de imitar. Sostienen igualmente que la función de los Recursos Humanos debe contribuir a crear en la empresa una ventaja competitiva sostenida.

Cada vez es más importante tanto la participación individual de los trabajadores, como la capacidad de éstos para trabajar en equipos, así como su disposición para interactuar creando enlaces internos y externos, según señala Ensign (2001), para conseguir ventajas competitivas de largo alcance. Spender (1996) argumenta la necesidad de atender a los individuos, debido a que la ventaja competitiva puede originarse en la interacción de diferentes tipos de conocimiento y entre diferentes tipos de personas.

Es difícil imaginar a los trabajadores realizando una contribución superior a los competidores, sin que los mismos estén suficientemente motivados y cuenten con un clima que les permita ser participativos.

George y Grönroos (1989) resumen de algún modo lo anteriormente señalando que el MI es una filosofía para administrar los recursos humanos de la organización basada en la perspectiva del marketing, con el objeto de construir competencias internas para el éxito externo. En ese sentido, es importante mencionar la opinión de Arthur (1994) quien señala que las empresas deben enfatizar la importancia de sus trabajadores como vía para obtener ventajas competitivas sostenibles.

Así mismo y como sugieren Bansal, Mendelsom y Sharma (2001), en el MI los empleados en las organizaciones son vistos como activos en los que es necesario invertir, en vez de costes a ser controlados, requiriéndose inversiones intensivas en entrenamiento y desarrollo de carrera, con el propósito de incrementar el desempeño organizacional.

El paradigma basado en los recursos y capacidades, por su consistencia con las investigaciones empíricas y por el mayor interés de los diferentes autores, está ganando cada vez más aceptación e importancia en la literatura de dirección. Es por esto que será utilizado en la presente Tesis Doctoral como paradigma para el desarrollo conceptual del modelo de MI a ser propuesto.

En este sentido, se entenderá que la utilización de herramientas del MI servirán para contribuir a desarrollar un recurso humano, que en los términos descritos por Barney (1991), represente un recurso de verdadero valor para la empresa por su capacidad para concebir e implantar estrategias que mejoren la eficacia y la efectividad, entendiendo que debe hacerse de forma tal que los competidores actuales y futuros no puedan hacerse con un recurso humano de iguales características, ni puedan imitarlo o sustituirlo por otro recurso que sea equivalente desde el punto de vista estratégico.

El MI al hacer uso de las teorías y herramientas del marketing tradicional como se propone en la presente tesis doctoral, estará bajo la influencia y la perspectiva de los paradigmas que operan en esta última disciplina. En este contexto debe ser estudiado el paradigma de la orientación al mercado, que como se mencionó en el primer capítulo, es el paradigma que actualmente tiene mayor peso en el marketing tradicional. Al estudiar el paradigma de la orientación al mercado se podrá apreciar que éste es en sí mismo un recurso que está bajo el desarrollo conceptual de la teoría de los recursos y capacidades. Adicionalmente, el análisis de este paradigma llevará como consecuencia el estudio de su aplicación y medición en el MI, es decir, el estudio de la orientación al mercado interno, entendiéndose por ésta la orientación hacia los trabajadores.

2.2 PARADIGMA DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Como se señaló en el punto 1.1 de la presente tesis doctoral, que trata sobre el marketing y su desarrollo, el paradigma principal del marketing a utilizar en la presente tesis doctoral será el paradigma de la orientación al mercado.

Narver y Slater (1990) afirman que una fuerte orientación de mercado en una organización lleva a un mayor esfuerzo para ofrecer un valor superior a los clientes, incrementando la probabilidad de que efectivamente un valor superior sea ofrecido.

La orientación al mercado tiene encaje dentro dentro de la teoría de los recursos y capacidades, el paradigma anteriormente estudiado. En ese sentido, Day (1994) señala que las empresas orientadas al mercado poseen unas capacidades distintivas que les permiten alcanzar rendimientos superiores frente a otras organizaciones no orientadas al mercado.

Del mismo modo Vila y Küster (1998) afirman que la orientación al mercado puede considerarse como una capacidad estratégica en la medida que la empresa adopte e implemente esta cultura en toda la organización. Vázquez, Santos y Sanzo (1998) establecen que las empresas orientadas al mercado están en una situación mejor para identificar ventajas competitivas, empleando los recursos y habilidades necesarias para lograrlas.

Igualmente, Langerak y Commandeur (1998) analizan la orientación al mercado como una fuente de ventajas competitivas para la empresa, definiéndola como una serie de habilidades que la organización puede desarrollar para crear y ofrecer un valor superior para los clientes.

Tomando en cuenta lo mencionado por Grönroos (1981), quien sugiere que lograr la satisfacción de los empleados hace que éstos estén más motivados y tengan más conciencia de las necesidades de los clientes, incrementando la calidad del servicio y el desempeño organizacional, se puede señalar que los desarrollos realizados por los distintos autores sobre el MI, toman como base el paradigma de la orientación al mercado, en este caso del mercado interno.

El MI en su búsqueda de ofrecer un valor superior a los clientes internos, lleva implícito el elemento fundamental de la orientación al mercado. Autores como Gummesson (1991) y Morgan (1991) señalan incluso que el MI es en sí mismo un componente esencial de la orientación al mercado de las organizaciones.

Papasolomou (2002) señala que el corazón de la orientación al mercado es el reconocimiento de que el consumidor es la fuerza principal que guía las actividades en la organización. Sostiene que con el objeto de lograr de forma exitosa los intercambios entre la organización y sus empleados es vital para el MI tratar las necesidades de los empleados y la de los consumidores con igual importancia. Según este autor, alcanzar la satisfacción del empleado y la del consumidor permitirá a la organización moverse en dirección a sus objetivos.

Como se expuso con anterioridad, Kohli y Jaworski (1990) propusieron un modelo que evalúa la orientación al mercado en función de la capacidad de la organización de generar información sobre el mercado, lograr la diseminación de esta información y responder a dicha información con respuestas a través de la formulación e implementación de estrategias.

Por su parte Narver y Slater (1990) propusieron analizar la orientación al mercado de las organizaciones a través de un modelo de tres componentes: a) orientación al cliente; b) orientación a la competencia e; c) integración y coordinación de funciones. Estos autores plantearon para cada componente un conjunto de variables que permiten su medición. Los resultados empíricos del trabajo de estos autores señalan la existencia de una elevada correlación entre estos tres componentes.

Como afirman Magahaes y Carvalho (1994) los dos modelos anteriores no son en realidad enfoques distintos, sino más bien complementarios para evaluar la orientación al mercado. Siguiendo lo propuesto por estos autores, surge un sistema de evaluación de la orientación al mercado que, en primer lugar, mide la capacidad de la organización de obtener información de los consumidores y de sus competidores. Seguidamente, se analizan los mecanismos que utiliza la organización para diseminar dicha información y por último, se evalúa la respuesta estratégica que la organización ofrece ante la información de mercado.

Tomando como base los modelos para medir la orientación del mercado propuestos por Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), Lings (2004)

desarrolla un sistema para evaluar la orientación al mercado interno (OMI), con el objetivo de evaluar el desarrollo del MI en las organizaciones. Este sistema está compuesto por tres variables principales que son las siguientes: a) investigación del mercado interno; b) comunicación y; c) respuesta.

Como consecuencia de los resultados de una investigación posterior, Gounaris (2006) propone modificar el modelo de Lings (2004) considerando las siguientes variables y sub-variables:

a) Generación de Inteligencia del Mercado Interno:

- i. Identificar lo que buscan los trabajadores de su trabajo.
- ii. Conocer las condiciones del mercado laboral externo.

b) Diseminación de la Inteligencia Interna:

- iii. Nivel de comunicación entre gerentes y empleados.
- iv. Nivel de comunicación entre gerentes sobre las necesidades y deseos de los empleados.

c) Respuesta a la Inteligencia Interna:

- v. Segmentación del mercado interno.
- vi. Establecer estrategias para los diferentes mercados internos.

- vii. Nivel en el que los puestos de trabajos son diseñados para satisfacer las necesidades y deseos de los empleados.
- viii. Diseño del sistema de remuneración tomando en cuenta las características de los segmentos de trabajadores.
- ix. Consideración de la dirección en cuanto a las necesidades y deseos de los empleados.
- x. Nivel y contenido del adiestramiento ofrecido a los empleados de acuerdo a sus necesidades y deseos.

Este modelo propuesto por Gounaris (2006) será utilizado para evaluar la OMI de las empresas a estudiar, por ser un modelo validado de forma empírica y cuyo desarrollo conceptual parte y es consistente con los modelos más aceptados para evaluar la orientación al mercado externo, es decir, las propuestas de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990).

2.3 SÍNTESIS DE LAS TEORÍAS GENERALES Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO CONCEPTUAL DEL MODELO DE MARKETING INTERNO A SER PROPUESTO

La Tabla 2 presenta una síntesis de las teorías generales estudiadas y de las implicaciones teóricas que éstas tienen para el desarrollo del modelo conceptual del MI a ser propuesto.

Tabla 2.- Teorías Generales y sus Implicaciones en el Modelo Conceptual del MI a ser Propuesto

Teoría General	Fuente	Implicación para el Modelo Conceptual del MI
Modelo de Recursos y Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Selznick (1957). • Penrose (1959). • Chandler (1962). • Andrews (1971). • Wernerfelt (1984). • Barney (1986 y 1991). • Amit y Shoemaker (1993). • Aaker (1989). • Dierickx y Cool (1989). • Hamel y Prahalad (1990). • Hall (1992). • Arthur (1994). • Bontis, Chua y Richardson (2000). • Bansal, Mendelsom y Sharma (2001). • Becker, Huselid y Ulrich (2001). • Sanzo, García, Santos y Trepalacios (2004). • Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007). 	<ul style="list-style-type: none"> • Las diferencias en la competitividad de las empresas están en función de la correcta administración de los recursos y las capacidades. • Además de los recursos tangibles las empresas poseen recursos intangibles. • Los activos intangibles pueden ser las raíces esenciales de la competitividad. • Los recursos incluyen al capital humano: la experiencia, la inteligencia, las relaciones o la visión del negocio. • Los recursos humanos son fuentes de ventajas competitivas si tienen valor, son raros o escasos, imperfectamente imitables y si no son sustituibles por otros recursos. • Los recursos humanos pueden ofrecer ventajas competitivas y contribuir a crear una ventaja en capital humano. • Las capacidades para crear, innovar y adaptarse a un entorno cambiante son recursos intangibles que pueden potenciarse a través del MI. • El MI es un recurso intangible que es capaz de proporcionar una ventaja competitiva, dado que es escaso y relevante en la creación de valor, es duradero y difícil de imitar por los competidores. • El MI es una filosofía para administrar los recursos humanos buscando construir competencias internas para el éxito externo.

Tabla 2.- Teorías Generales y sus Implicaciones en el Modelo Conceptual del MI a ser Propuesto (continuación)

Teoría General	Fuente	Implicación para el Modelo Conceptual del MI
Paradigma de la Orientación al Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Grönroos (1981). • Narver y Slater (1990). • Day (1994). • Vila y Küster (1998). • Vázquez, Santos y Sanzo (1998). • Langerak y Commandeur (1998). • Gummesson (1991). • Morgan (1991). • Kohli y Jaworski (1990). • Narver y Slater (1990). • Magahaes y Carvalho (1994). • Lings (2004). • Gounaris (2006). 	<ul style="list-style-type: none"> • La orientación al mercado es fuente de ventajas competitivas porque permite ofrecer un valor superior para el cliente. • Las empresas orientadas al mercado poseen capacidades distintivas que les permiten alcanzar rendimientos superiores. • Las empresas orientadas al mercado están en una situación mejor para identificar ventajas competitivas. • La orientación al mercado es un recurso con total cabida en el Modelo de los Recursos y Capacidades. • El MI busca la satisfacción de los empleados. • El MI toma como base el paradigma de la orientación al mercado, en este caso al mercado interno. • El MI es un componente esencial de la orientación al mercado de las organizaciones. • El MI es un recurso con total cabida en el Modelo de los Recursos y Capacidades. • Construcción de escalas para medir la orientación al mercado externo. • Construcción de escalas para medir la orientación al mercado interno.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede concluir que la orientación al mercado es un elemento capaz de constituirse en un recurso estratégico, con todas las implicaciones de la teoría de los recursos y capacidades. Igualmente, el MI como parte de la orientación al mercado y también en sí mismo, puede ser clasificado como un recurso intangible capaz de crear ventajas competitivas sostenibles. Es decir, el MI puede ser claramente definido y comprendido bajo la visión de la teoría de los recursos y capacidades y del paradigma de la orientación al mercado, entendiendo que el MI debe tener por definición una orientación al mercado interno, es decir, hacia sus trabajadores.

CAPÍTULO III

DESARROLLO CONCEPTUAL DEL MODELO DE MARKETING INTERNO A SER PROPUESTO

CAPÍTULO III. Desarrollo Conceptual del Modelo de

Marketing Interno a ser Propuesto	120.
3.1. Análisis Estratégico en el Marketing Interno	122.
3.2. Mercado, Diferenciación y Posicionamiento en el Marketing Interno	131.
3.3. Mix del Marketing Interno (MI mix)	135.
3.3.1. El Producto Interno	135.
3.3.2. El Precio	138.
3.3.3. La Plaza	140.

3.3.4.	La Promoción	141.
3.3.5.	Tres Variables (o Ps) Adicionales del Servicio	142.
3.4.	Estrategia de Comunicación en el Marketing Interno	144.
3.5.	Diagrama del Modelo Conceptual Propuesto para el MI	152.
3.6.	Responsabilidad del Desarrollo e Implantación del Marketing Interno	155.

3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN EL MARKETING INTERNO

Como se mencionó anteriormente, Barranco (2000) propone como punto de partida del MI realizar un análisis del entorno. Así mismo, Ahmed y Rafiq (1995) señalan que es necesario el estudio de las oportunidades que puedan ser aprovechadas por el MI para el cumplimiento de sus objetivos. Con todo, estas propuestas resultan incompletas al compararlas con el amplio modelo de Kotler (2000) para el análisis del entorno de la empresa, utilizado en el marketing tradicional. En ese sentido, para la presente tesis doctoral su utilizará como base el Análisis Estratégico Situacional (A.E.S.) propuesto por este último autor, modificando sus variables y componentes para adaptarlo al MI.

El Análisis Estratégico Situacional (A.E.S.) del MI tiene base en el entendimiento de que las empresas no están aisladas de un entorno laboral general, que ciertamente impone límites y amenazas, pero también ofrece oportunidades. El estudio del entorno del modelo conceptual propuesto del MI parte del análisis de los clientes internos, los proveedores, el entorno general, los competidores, los clientes externos y la compañía. A continuación se describen los elementos a considerar en este A.E.S. del MI.

a) Los Clientes Internos:

Considerando la propuesta de Sasser y Arbeit (1976) de que los empleados son el primer mercado de las organizaciones, el A.E.S. debe comenzar por el estudio de estos clientes internos. Barranco (2000)

señala que el análisis del mercado interno debe incluir elementos como las características de los trabajadores, sus necesidades, deseos y preocupaciones, así como, sus fortalezas y debilidades.

Soriano (2003) señala variables adicionales a estudiar como la personalidad, cultura, conocimientos, experiencia, responsabilidad, tiempo en la empresa, valores, orígenes, grupos de referencia y grupos de pertenencia. Otros elementos a estudiar sobre los clientes internos son sus actitudes, hábitos, nivel de motivación, capacidades, creencias, metas personales y la visión que poseen de la empresa. Igualmente, es recomendable estudiar la percepción sobre los elementos diferenciadores de la empresa y el posicionamiento que tienen de ella, de acuerdo a lo planteado sobre estos temas más adelante en este trabajo de tesis.

Igualmente el estudio puede permitir la definición del tipo de trabajador más adecuado para cada área de la empresa y basar los planes de captación y selección con base a los atributos deseados. Es decir, el modelo no solamente contempla satisfacer a los clientes internos, sino complementariamente, captar a clientes internos cuyas características vayan más en línea con los valores de la organización.

Tanto Soriano (2003) como Ahmed y Rafiq (1995) señalan que es recomendable realizar una segmentación de los clientes internos para agruparlos en grupos más homogéneos y lograr así adaptar los programas de MI que se les apliquen.

Así mismo, Pappasolomou (2002) propone que es conveniente agrupar a los trabajadores en segmentos con necesidades específicas de información, educación, desarrollo y motivación con el objeto de alcanzar los objetivos organizacionales. En ese sentido, Lings (2004) señala que solo luego de una correcta identificación de los segmentos de trabajadores es posible determinar las estrategias de MI.

Berry y Parasuraman (1992) señalan la existencia de diferentes segmentos de trabajadores que pueden encontrarse en la industria de la comida rápida, siendo algunos de éstos las personas que trabajan principalmente por dinero, personas cuya prioridad consiste en el horario de trabajo y personas que quieren progresar y desarrollar una carrera en la industria.

Como señalan Ahmed y Rafiq (1995) la investigación de mercados puede ser una herramienta necesaria y valiosa para conocer a los clientes internos, a través de técnicas de investigación cualitativas que indiquen las diferentes formas de comportamiento y estilos de clientes internos y técnicas cuantitativas, que muestren la proporción de la organización que pertenecen a cada forma o estilo.

Rafiq y Ahmed (1993) y Grönroos (1996) señalan que la investigación de mercado además de ayudar a identificar las necesidades y deseos de los clientes internos puede ser utilizada para controlar el impacto de las políticas de MI.

b) Los Proveedores:

De acuerdo a la revisión de la literatura, este es un tema prácticamente sin mencionar en el MI. Una de las pocas referencias al tema la realizan Berry y Parasuraman (1991), cuando señalan que uno de los elementos principales del MI es la lucha por los talentos, que consiste en obtener en el mercado los mejores empleados. En ese sentido, en este punto nos referimos a los proveedores de los clientes internos, a las vías de obtención de éstos, es decir, las universidades, institutos, centros formativos y compañías de captación.

Según señalan Berry y Parasuraman (1992), las empresas deben contratar a los mejores trabajadores posibles como elemento clave para ofrecer una mejor calidad de servicios. Señalan estos autores que una de las principales causas de una pobre calidad de servicio radica en la contratación de un personal inadecuado. Las organizaciones compiten por talento en un mercado que comparten con otras empresas, por lo cual deben utilizar múltiples métodos de reclutamiento, abarcando un espectro amplio en la búsqueda del mismo y segmentando el mercado en función de las características de los puestos de trabajo.

Berry y Parasuraman (1992) señalan que las empresas pueden hacer uso de herramientas de captación de trabajadores basadas en el patrocinio de los estudios, ayudas con los costes de los estudios y programas de trabajo a tiempo parcial durante los estudios. El objetivo principal es

establecer alianzas de largo plazo que permitan lograr vínculos para poder captar a los mejores clientes internos, a los segmentos de potenciales clientes internos que más interesen a la organización. Así mismo, la empresa deberá poner especial cuidado en seleccionar a los mejores proveedores, con base a sus necesidades de personal.

Vale la pena mencionar la opinión de Lastres y Núñez (2009) quienes establecen que las tecnologías de la información pueden ser un recurso importante para lograr la comunicación con los potenciales clientes internos, buscando enfatizar las ventajas de trabajar en la organización.

c) El Entorno:

Barranco (2000) y Ahmed y Rafiq (1995) proponen estudiar el entorno con el objeto de detectar posibles oportunidades. Es importante señalar que el estudio de entorno igualmente puede señalar las amenazas existentes. El A.E.S. descrito por Kotler (2000) contiene una serie de variables perfectamente aplicables dentro del MI.

En ese sentido un plan de MI debe estudiar y considerar en el desarrollo de sus estrategias el entorno económico, demográfico, político, legal, tecnológico, social, cultural y laboral. Las condiciones de dicho entorno tienen influencia tanto en las decisiones de inversión como en las decisiones de contratación.

Lo anterior está en concordancia con lo señalado por Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) quienes sostienen que la gestión de los recursos humanos debe analizarse en los entornos social, político, tecnológico y económico en los que la empresa desarrollará su actividad.

El entorno limitará o ampliará la disposición de la empresa para contratar personal, beneficiará a algunos tipos de incentivos en vez de otros, debido a normas legales o tributarias y dificultará o facilitará obtener el personal requerido. Al igual que el entorno puede condicionar las estrategias generales de la empresa, el mismo puede tener gran influencia en las estrategias y planes del MI.

d) Los Competidores:

En el modelo propuesto para el MI, se consideran competidores todas aquellas empresas con las cuales “se lucha” por captar y retener al personal. Los competidores más cercanos son aquellas empresas que están en el mismo sector o que trabajan para satisfacer las mismas necesidades en el mercado externo, debido a que la mayoría del conocimiento de los trabajadores de una empresa puede ser útiles para trabajar en otras empresas.

Sin embargo no debemos caer en la “miopía de la competencia”, de forma análoga a lo señalado por Levitt (1960) para el marketing tradicional, debido a que cada vez es más común que el personal de una

empresa sea captado por una organización que está en un sector distinto, debido a que las capacidades y destrezas del trabajador pueden resultar útiles en ambos ambientes y la formación específica puede cubrirse en relativo poco tiempo, con adecuados programas de inducción e integración.

e) Los Clientes Externos:

Para lograr la supervivencia de la organización y la rentabilidad buscada por los accionistas, es imprescindible que se logre alinear las estrategias de la organización y el comportamiento de los trabajadores, con las necesidades de los clientes externos. Una organización que no atienda de forma adecuada a sus clientes externos, está abriendo las puertas a sus competidores, para que puedan ofrecer productos y servicios más adecuados a los clientes externos, que les den mayor valor y por ende, logren con el tiempo, o a veces de inmediato, llevarse los ingresos a otra parte.

Por esto es fundamental que las características del mercado objetivo que la empresa desee atender sean consideradas a la hora de definir el perfil y la actuación de los trabajadores, que son para los clientes externos quienes representan en definitiva a la organización como lo señalan Bansal, Mendelsom y Sharma (2001).

Las necesidades y deseo de los clientes externos pueden llevar a la empresa a realizar actividades tales como actualizar los planes de adiestramiento o a la captación de personal con algún perfil particular.

f) La Empresa:

Soriano (1993) establece los elementos que son necesarios conocer de la propia organización. Señala que éstos son la identidad e imagen de la empresa, sus valores corporativos, sus planes y proyectos de desarrollo, su organización, su forma de gestión, las posibilidades de crecimiento personal, las condiciones de trabajo que ofrece, el clima y el ambiente de trabajo existente, sus productos y servicios, sus logros, su historia y su aporte a la comunidad.

Ahmed y Rafiq (1995) señalan que es necesario conocer las capacidades de la organización y Ahmed, Rafiq y Saad (2003), añaden la importancia de conocer la estructura organizacional. Barranco (2000) incorpora variables a considerar como el tamaño de la empresa, la política retributiva, los planes de formación, el sistema de selección, los planes de desarrollo y la comunicación interna.

Adicionalmente, sería recomendable considerar otras variables en el estudio de la organización, tales como, su misión y visión, cultura organizacional, estrategias, estructura de poder, recursos, políticas de recursos humanos y políticas generales. Las características de la empresa

condicionan la conducta de los trabajadores, pero también pueden requerir de modificaciones que permitan incrementar la satisfacción de los clientes internos, para así lograr mayores niveles de motivación, creatividad y compromiso que produzcan a su vez un mayor nivel de satisfacción en los clientes externos y se logre, una mayor rentabilidad para la empresa.

Una vez finalizada la fase del A.E.S., es necesario comenzar con la etapa de generación de estrategias. La primera herramienta a utilizar es el análisis DAFO o SWOT según lo propuesto por Andrews (1971) y Christensen, Andrews, Bower, Hamermesh y Porter (1982). El DAFO es una herramienta de uso muy extendido en marketing y en el diseño de estrategias corporativas, cuya finalidad es la construcción de un marco general de estrategias, que partiendo de las fortalezas y debilidades de la empresa, permitan aprovechar las oportunidades y cuidarse de las amenazas.

La matriz DAFO en el MI, se elaborará de forma similar a su equivalente en el marketing tradicional, con la diferencia que las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas surgen del A.E.S. formulado para el MI, según lo descrito con anterioridad.

Para la elaboración del DAFO en el MI, es necesario comenzar por listar de forma exhaustiva las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización desde el punto de vista de los recursos humanos, con base al A.E.S. realizado. Igualmente y desde la misma perspectiva, es necesario definir las fortalezas y debilidades que tiene la empresa con respecto a sus competidores, en la

captación, motivación y retención del personal. El método de “benchmarking” según lo expuesto por Iacobucci y Nordhielm (2000), puede resultar de particular utilidad para ayudar a identificar tanto las fortalezas como las debilidades de la empresa.

Una vez efectuado el listado de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se comenzará con la elaboración de la matriz DAFO desarrollando estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y cuidarse de las amenazas encontradas, de acuerdo a las fortalezas y debilidades detectadas por la empresa. La matriz DAFO nos permite establecer un marco estratégico general, que servirá de soporte a las posteriores estrategias del MI.

3.2 MERCADO, DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO EN EL MARKETING INTERNO

El siguiente paso antes de definir el MI mix, es la determinación del mercado objetivo de clientes internos, que incluirán los segmentos de trabajadores que la organización desea captar y retener. En este sentido, es conveniente recordar la afirmación de Simon (1997) quien señala que los trabajadores identificados con su organización toman decisiones consistentes con los objetivos de la misma.

Esto lleva a señalar que la empresa deberá definir las características deseadas de los clientes internos, así como los potenciales clientes internos, de forma tal que exista la mayor posibilidad de que los trabajadores logren identificarse con

la organización. Las características se deben determinar en función de las variables consideradas en el estudio de los clientes internos en el A.E.S.

Además cabe resaltar, como se ha explicado anteriormente, que no necesariamente puede existir un único tipo de características que sean convenientes para la organización, en términos generales, sino que la organización puede establecer las características deseadas para los diferentes tipos de segmentos de clientes internos, para las diferentes áreas, posiciones o retos con que cuenta la organización.

Al igual que lo propuesto por Kotler (2000) en el modelo del marketing tradicional, el siguiente paso estratégico del MI es la definición de la estrategia de diferenciación. Esta consiste en definir una serie de elementos, relevantes para nuestro mercado objetivo de clientes internos, que permitan diferenciar a la organización de sus competidores. Son los elementos por los cuales el mercado objetivo de clientes internos decidirá trabajar en esa específica organización en vez de en otra.

Si existe un elemento de diferenciación muy importante para el mercado objetivo y la empresa no cuenta con éste, la organización podrá trabajar para lograrlo, siempre que sea consistente con sus estrategias y se alcance de forma rentable. Al igual que ocurre en el marketing tradicional, la estrategia de diferenciación debe ser cierta en todos sus elementos, “so pena” de resultar poco creíble por parte del mercado objetivo y ha de contener elementos que sean realmente distintivos con respecto a los competidores y atractivos para los clientes internos.

Una vez definida la estrategia de diferenciación, es necesario establecer la estrategia de posicionamiento. Señala Papasolomou (2002) que el marketing interno y la comunicación que de éste se deriva son procesos a través de los cuales la organización entra en un dialogo con las distintas audiencias internas, con el objetivo de posicionar a la organización y sus valores en la mente de cada objetivo de audiencia.

De forma análoga a la utilizada en el marketing externo y según lo tratado por Ries y Trout (1982) y Aaker (1996), se puede definir el posicionamiento como la imagen de la empresa en la mente de los clientes internos. Ahmed y Rafiq (1995) ya señalaron que las organizaciones deben comunicar a los trabajadores los beneficios que les ofrecen con el fin de motivarlos.

Miquel y Marín (2000) señalan que el posicionamiento en el MI consiste en decidir la concepción del puesto de trabajo y su imagen frente a otros posibles puestos de trabajo. Como argumento para establecer una estrategia de posicionamiento es de resaltar la investigación realizada por Papasolomou y Vrontis (2006), en la cual identificaron que el uso de técnicas de MI puede lograr posicionar la marca corporativa en los empleados.

Utilizando análogamente lo señalado por Ries y Trout (1982) para el marketing tradicional, la estrategia de posicionamiento en el MI debe contener la idea (o las ideas) que la organización desea que los clientes internos tengan en su mente sobre ella.

Considerando lo señalado por Aaker (1996) para el marketing tradicional, sería necesario para lograr un adecuado posicionamiento de la empresa entre los trabajadores realizar los siguientes pasos:

- a) Crear una identidad clara para la empresa como marca.
- b) Establecer el valor de la proposición de la empresa como marca.
- c) Definir el posicionamiento con el objeto de ofrecer una guía clara para la implementación de programa de comunicación interna.
- d) Ejecutar el programa de comunicación interna.
- e) Ser consistente en el tiempo para lograr posicionar la identidad.
- f) Evaluar en el tiempo la marca de la empresa, considerando elementos como la recordación del posicionamiento, la percepción que se tiene de ella, la lealtad y las asociaciones que genera.
- g) Invertir en posicionar a la empresa en la mente de sus empleados.

Tomando en cuenta lo afirmado por Ries (1998), en marketing las palabras más efectivas son las más simples y las orientadas a los beneficios. Señala este autor que la esencia del marketing es estrechar el foco, que un concepto se vuelve fuerte cuando se reduce su ámbito y que no se puede defender algo si se va detrás de todo. Es decir, la empresa debe definir su posicionamiento ante los trabajadores de forma simple y posiblemente a través de un único concepto. Insiste Ries (1998) al señalar que existe un efecto “halo” que se produce cuando se establece un solo beneficio, el mismo tiende a proyectar otros aspectos relacionados a éste.

Si la empresa no define su posicionamiento o no lo trasmite de manera clara y consistente, correrá el riesgo de que la imagen de la organización sea creada de forma azarosa por los clientes internos o pueda ser transmitida por la empresa sin planificación, por lo cual será cambiante y confusa. Para lograr en los trabajadores un posicionamiento claro y definido es necesario que la empresa lo determine y lo comunique con precisión y lo mantenga en el tiempo, además de que el mismo debe ser consistente con el actuar de la propia organización.

Una diferenciación y un posicionamiento fuertes, positivos, creíbles y verdaderos darán a los trabajadores argumentos que soporten favorablemente la decisión de trabajar en la empresa, contribuyendo a su motivación y satisfacción.

3.3 MIX DEL MARKETING INTERNO (MI mix)

Luego de definido el mercado, la diferenciación y el posicionamiento, es necesario estudiar las variables que constituyen las herramientas principales del MI y que están bajo el control de la organización, es decir, analizaremos el MI mix.

3.3.1 EL PRODUCTO INTERNO

Partiendo de lo propuesto por Berry y Parasuraman (1991), de que el MI implica ver al trabajo como un producto que satisface las necesidades y deseos los trabajadores y de las ideas de Sasser y Arbeit (1976), quienes ven a los empleados como un mercado interno para las organizaciones, proponemos en primer lugar analizar los componentes de este producto interno.

Soriano (1993) señala que el producto interno que se propone vender a los clientes internos, está definido por elementos como la identidad y la imagen de la empresa, sus valores corporativos, sus planes y proyectos, su forma de gestión, los productos y servicios que la organización ofrece al mercado externo, sus logros, historia y el aporte a la comunidad.

Miquel y Marín (2000) añaden que el producto interno incluye los medios y la autoridad con que contará el puesto de trabajo. Ahmed y Rafiq (2002), incorporan elementos como los valores y actitudes necesarias para la organización, con el objeto de lograr el éxito en las estrategias. Adicionalmente a lo indicado por estos autores, se propone en este trabajo que los objetivos y metas específicas del puesto de trabajo deben formar parte del producto interno, por ser éstos los que marcan la vía para proceder en el trabajo y sirven finalmente para evaluar el desempeño del trabajador. Se puede decir que los objetivos y metas específicas del puesto de trabajo son un elemento que debe ser “vendido” a los trabajadores y por ende debe formar parte del producto interno.

El producto interno a ser ofrecido a los trabajadores debe contar con aspectos que ofrezcan calidad en el trabajo, es decir, calidad de vida laboral (CVL). Como

elementos que definen la CVL podemos tomar como base los expuestos por Miguel y Miguel (2000), como el gusto y la vocación en el trabajo, la estabilidad laboral, el ambiente de trabajo, la participación en la toma de decisiones, la independencia en la actuación, la seguridad física, la formación laboral y el orgullo que se siente por la empresa y por su trabajo.

Otros autores señalan elementos adicionales que podrían ser incluidos en la definición de la CLV, como la posibilidad de incrementos salariales, Ahmed y Rafiq (1995), la posibilidad de crecimiento profesional, Soriano (1993), la reducción de las distinciones de estatus y el incremento del poder, Bansal, Mendelsom y Sharma (2001).

Un producto interno que resulte atractivo y que cuente con una alta CVL, puede ofrecer un trabajo motivador para el empleado, donde aunque sea de forma parcial, se dé respuesta al planteamiento de Ahmed y Rafiq (1995) sobre que el trabajo es en definitiva un producto no deseado que ofrece una utilidad negativa al trabajador. Un aspecto adicional que puede ser incluido como elemento de la CVL es el horario de trabajo, como medida para compatibilizar la vida en el trabajo con la vida personal, pudiendo ser éste más flexible o más acorde con las necesidades específicas de cada trabajador.

Es importante señalar que las características del producto interno y la CVL que conlleva, deben ser siempre consistentes con la estrategia de diferenciación y el posicionamiento elaborados para el MI.

3.3.2 EL PRECIO

El siguiente elemento a considerar es el precio que debe ser cobrado al trabajador por realizar su trabajo. El trabajador no paga un precio en metálico por trabajar en una empresa, pero el trabajar en ella supone para él un coste en términos de diferentes elementos. Miquel y Marín (2000) señalan que el precio está compuesto por el esfuerzo, las exigencias de creatividad, implicación, motivación y tiempo que se le dedique a la empresa.

Ahmed y Rafiq (1995) consideran dentro del precio a elementos como la exigencia de trabajo duro, el realizar diferentes tipos de trabajo y la necesidad de aprender cosas nuevas y Ahmed y Rafiq (2002) añaden los costes psicológicos de adoptar nuevos métodos de trabajo, así como proyectos y políticas.

Podemos argumentar que el coste que paga el trabajador en términos de los elementos mencionados y que representan su esfuerzo por realizar el trabajo, es de alguna forma compensado por un nivel de remuneración, estableciendo el supuesto que para un determinado puesto de trabajo un mayor nivel de remuneración produciría un mayor nivel de esfuerzo por parte del trabajador. Por el contrario, se podría suponer que un trabajador puede estar dispuesto a recibir menos remuneración si su trabajo requiere menos esfuerzo. Se podría entender en sentido amplio, que el esfuerzo no solamente corresponde a las actividades que realiza el trabajador en el trabajo, sino que puede incluir los esfuerzos pasados, como la dedicación a los estudios y el buen trabajo hecho en el pasado, que pueden tener efectos sobre los niveles de remuneración. Sin

embargo en este trabajo, será solo cuestión de estudio el esfuerzo realizado en el trabajo actual.

En términos de la remuneración vale la pena comentar la propuesta de Hauser, Simester y Wernerfelt (1996) sobre que el sistema de remuneración a grupos específicos, que puedan ser considerados como proveedores internos, puede contemplar evaluaciones o sistema de objetivos propuestos por sus correspondientes clientes internos.

Al hablar sobre la remuneración o retribución de un empleado podemos tomar en consideración todo el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe como consecuencia de la prestación de su actividad a la empresa, según lo afirmado por Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007).

Esta retribución podrá estar conformada por una retribución directa de carácter monetario y una retribución indirecta, vinculada a servicios o beneficios recibidos por el empleado. Dentro de la retribución directa se incluyen tanto la retribución fija como la variable. A los efectos del presente trabajo, estudiaremos la remuneración como un todo y si ésta en su conjunto es competitiva en el mercado.

Se puede considerar que el precio que el trabajador paga es un precio neto (PN), que resulta una medida del esfuerzo que se le exige, compensado por la retribución que se le ofrece. Vale la pena resaltar que Lastres, Cadagan y Núñez

(2008) verificaron la existencia de una relación positiva entre el nivel de esfuerzo que están dispuestos a realizar los trabajadores por su empresa con respecto a la obtención de un nivel mayor de remuneración, en todo caso siempre que éste sea igual o mayor a la media del mercado.

Al igual a lo que ocurre en el marketing tradicional, una empresa cuyo producto interno este bien diferenciado y posicionado y cuyos atributos y su CVL sean superiores, podrá exigirle a los trabajadores pagar un mayor PN, haciéndolos por ende más productivos.

3.3.3 LA PLAZA

Podemos definir la plaza o canal en el MI como los medios que utiliza la empresa como vías para ofrecer las estrategias del MI. En este sentido Ahmed y Rafiq (2002) señalan que la plaza está constituida por la estructura, las políticas y los procedimientos de la empresa. Específicamente se puede considerar al canal como la estructura, las políticas y los procedimientos desarrollados por la empresa para la aplicación del MI, con el objeto de ofrecer un mejor trabajo y una mejor CVL. El Canal es el sustento organizativo a las estrategias del MI.

3.3.4 LA PROMOCIÓN

Al igual que en el marketing tradicional, el MI puede hacer uso de actividades promocionales para incentivar determinados comportamientos o el logro de metas específicas por parte de los trabajadores. Ahmed, Rafiq y Saad (2003) señalan que el MI puede hacer uso de premios e incentivos estratégicos y Bansal, Mendelsom y Sharma (2001) proponen que estos incentivos deben ser generosos para lograr los comportamientos buscados por parte de los trabajadores.

En este sentido, la promoción en el MI consiste en la utilización de herramientas promocionales entre las que se encuentran el pago de bonos, premios tales como regalos o viajes y reconocimientos públicos, ganados por alcanzar objetivos específicos o por contribuir en el logro de los objetivos organizacionales.

Pueden ser objetivos seleccionados para la promoción, el incremento en la satisfacción de los clientes externos e internos, las ideas ofrecidas para mejorar el trabajo en equipo, el clima general de la empresa o la comunicación interna y la presentación de propuestas para lograr mejorar el comportamiento de la organización. Al igual que ocurre con las otras variables de MI mix, las actividades promocionales deben ser consistentes con la estrategia de diferenciación y con el posicionamiento, así como con el resto de las variables del MI mix.

3.4.5 LAS TRES VARIABLES (o 3 Ps) ADICIONALES DEL SERVICIO

Analizar el trabajo no solo desde el punto de vista de un producto, sino como un servicio que es ofrecido a los clientes internos, da vía para utilizar en el MI las tres herramientas (3 Ps) adicionales del marketing de servicios, propuestas por Booms y Bitner (1981).

La primera de estas herramientas es la evidencia física. Según lo señala Kotler (2000), en el servicio y por su carácter intangible, todos los elementos físicos transmiten importante información sobre el mismo. Consideraremos por tanto que la evidencia física en el MI se refiere a todos aquellos elementos físicos de carácter tangible con los que el trabajador entra en contacto al realizar su trabajo, es decir, su área de trabajo, incluyendo mobiliario y diseño general, los manuales, la papelería, los teléfonos e incluso los ordenadores.

Autores como Miguel y Miguel (2002) resaltan la importancia del entorno físico agradable como estrategia para lograr una adecuada calidad en el trabajo. Así mismo, Barranco (2000) menciona la importancia de elementos físicos como la presentación de los manuales y memos. Un entorno de trabajo desordenado y con mal aspecto, afectará de forma negativa a la percepción que puede tener el cliente interno sobre su trabajo.

La segunda herramienta a considerar son los procesos. Ahmed y Rafiq (1995 y 2002) resaltan la importancia en el MI de los mecanismos utilizados por los

trabajadores para realizar su trabajo. Consideraremos como procesos del MI el flujo general del trabajo en cuanto a su buen diseño, eficacia y eficiencia, así como la calidad de las herramientas puestas a disposición de los trabajadores, tales como los sistemas de información.

Si los procesos que configuran el trabajo de los clientes internos son innecesariamente engorrosos o burocráticos, conllevan lenta respuesta de otras unidades de la organización o no han sido diseñados para ser eficientes, constituirán elementos negativos asociados al puesto de trabajo. Si por el contrario, los procesos mejoran el trabajo se puede concluir que mejoran también la CVL ofrecida a los trabajadores.

La última de las herramientas de servicios es el personal. En el MI podemos considerar que para un puesto de trabajo específico, el personal que contribuye a ofrecer el producto a los clientes internos está compuesto por todos los trabajadores que tienen contacto de trabajo con ese puesto e incluye a los supervisores del mismo, sus compañeros, supervisados y así como el personal de la unidad de recursos humanos que tienen función de atención directa a los trabajadores.

Al igual que lo que ocurre en el marketing de servicio tradicional según lo expuesto por Zeithaml y Bitner (2002), la calidad de la atención, la cordialidad, la responsabilidad, la comprensión y el interés del personal de la empresa por el trabajador, condicionará al producto interno y a la CVL del cliente interno.

3.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN EL MARKETING INTERNO

La estrategia de comunicación a los clientes externos forma parte integral del marketing tradicional. El equivalente en el MI es la comunicación interna, la cual Gummesson (1991) menciona como una de las variables del MI. Papasolomou (2002) señala que las organizaciones necesitan reconocer la importancia de la audiencia interna como parte de las actividades de la estrategia total de comunicación del marketing. Este autor propone que la comunicación interna puede proveer a los empleados y directores información para tomar conciencia de los valores y metas organizacionales, así como persuadirlos a aceptar nuevas políticas y filosofías.

Ahmed y Rafiq (1995) señalan que la comunicación interna permite vender a los clientes internos los valores y las actitudes necesarias para alcanzar el éxito en las estrategias de la organización.

La comunicación interna es la herramienta que la empresa puede utilizar, a través de diferentes medios, para comunicarse con los trabajadores con el objeto de transmitir información sobre la empresa, las estrategia de diferenciación y posicionamiento, las características del producto interno, el PN, los planes promocionales y en general, sobre cualquier información que pueda servir para motivar a los trabajadores con el objeto de que éstos valoren el trabajo que poseen, se esfuercen más y busquen conseguir los objetivos organizacionales.

Según plantean Smidts, Pruyn y Van Riel (2001) la comunicación interna permite crear una fuerte identificación de los trabajadores con la organización, fundamentalmente porque los trabajadores se sienten orgullosos de formar parte de una organización respetada. Dutton, Dukerrich y Harquail (1994) señalan que la comunicación interna ayuda a que la empresa pueda hacer que los trabajadores distingan las características relevantes que diferencian a su organización de otras, es decir, es un medio para transmitir la estrategia de diferenciación y el posicionamiento.

Igualmente, es importante recordar la opinión de Simon (1997) quien indica que los trabajadores identificados con su organización toman decisiones consistentes con los objetivos de la organización.

Hogg, Carter y Dunne, (1998) verificaron que los mensajes de la comunicación interna producen cambios significativos en los valores que los empleados asocian a la compañía. Así mismo, estos autores demostraron que el uso del MI puede afectar la percepción de los individuos sobre su rol en la organización y sobre la relevancia de ese rol dentro del entorno de la organización.

Ahmed y Rafiq (1995) indican que algunos de los medios a disposición de la empresa para la comunicación interna son las presentaciones y demostraciones, Barranco (2000) incluye los planes de publicaciones y centros de información y Ahmed y Rafiq (2002) agregan como vías para la comunicación interna la comunicación personal, la publicidad para los clientes externos, así como la publicidad producida para los clientes internos.

Chong (2007) indica que uno medios adecuados para comunicar los valores de la organización son los programas de inducción al ingresar el trabajador en la organización, los programas de entrenamiento, los eventos corporativos y las comunicaciones internas periódicas.

Como medios para lograr una efectiva comunicación periódica con los trabajadores, Chong (2007) menciona el uso de boletines electrónicos, correos electrónicos con información y noticias de la organización y de sus trabajadores, publicaciones, cartas e información "online". Con el objeto de medir los resultados de la comunicación este autor propone el uso de encuestas frecuentes de evaluación del clima organizacional. Así mismo, menciona la eficacia de la comunicación interna en los casos en que esta función recae en los más altos niveles de la organización.

Al igual que en el marketing tradicional, la comunicación interna en el MI necesita definir claramente los beneficios que significan para los clientes internos trabajar en la empresa, los cuales tomarán en cuenta las estrategias de diferenciación y el posicionamiento. En cada caso, la comunicación deberá considerar el mercado objetivo interno a quien va dirigida, ya sea general o a diferentes segmentos, decidiéndose un tono comunicativo adecuado para ellos, que puede ser elegido como informal o formal, dinámico o conservador, entre muchos otros.

De Chernatony (2002) propone que la comunicación interna debe ser realizada en dos vías, buscando una comunicación exitosa de la marca corporativa y ofreciendo una guía acerca de los valores corporativos, pero siendo además un

mecanismo para comprometer a los trabajadores en una discusión sobre los valores con el objeto de lograr una visión compartida. Complementa esta idea Bennis (1997), proponiendo que las organizaciones deben comprometer a sus empleados a través de un dialogo sobre el significado de la visión y de los valores con el objeto de que tanto la visión como los valores sean internalizados por los trabajadores.

La comunicación interna debe incluir información actualizada y oportuna, presentada de forma positiva, sobre los acontecimientos que ocurren o afectan a la organización. Igualmente, es necesario definir los medios de comunicación a utilizar, entre los que se encuentran las cartas personalizadas, intranet, revistas internas, reuniones personales o grupales, carteleras ó información indirecta a través de notas de prensa o publicidad externa e interna. Igual que en el marketing externo, la estrategia de comunicación requiere de una formulación estratégica interna y de la elaboración de una estrategia creativa. Esta última por su carácter “seudo-artístico”, podría ser recomendable que sea elaborada utilizando la asesoría de la agencia de publicidad utilizada por la empresa, quienes al igual que ocurre en el marketing externo, también podría ayudar a seleccionar la mejor estrategia de medios, para en este caso, lograr una adecuada comunicación con los clientes internos.

En la Tabla 3 se muestra en su totalidad el modelo conceptual del MI a ser propuesto con todos sus componentes, las fuentes bibliográficas correspondientes y los principales elementos a destacar en cada componente.

Tabla 3.- Modelo Conceptual del Marketing Interno a ser Propuesto

Componente	Fuente	Principales Elementos a Destacar
Análisis Estratégico Situacional		
a) Clientes Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Sasser y Arbeit (1976). • Berry y Parasuraman (1992). • Rafiq y Ahmed (1993). • Ahmed y Rafiq (1995). • Grönroos (1996). • Barranco (2000). • Papasolomou (2002). • Soriano (2003). 	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados como primer mercado de las organizaciones. • Segmentar a los trabajadores. • Hacer uso de la investigación de mercados. • Elementos a estudiar: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Necesidades, deseos, preocupaciones, características, fortalezas, debilidades, personalidad, cultura, conocimientos, experiencia, responsabilidad, tiempo en la empresa, valores, origen, grupos de referencia y grupos de pertenencia. ⇒ Actitudes, hábitos, nivel de motivación, capacidades, creencias, metas personales, visión que poseen de la empresa, percepción sobre los elementos diferenciadores de la empresa y el posicionamiento. • Definir los tipos de trabajadores más adecuados para la empresa.
b) Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Berry y Parasuraman (1991). • Lastres y Núñez (2009). 	<ul style="list-style-type: none"> • Uno de los elementos principales del MI es la lucha por los talentos. • Contratar a los mejores trabajadores posibles. • Programas: patrocinio de estudios, ayudas por estudios y programas de trabajo a tiempo parcial. • Las tecnologías de la información pueden ser un recurso importante para lograr la comunicación con los potenciales clientes internos. • Proveedores: universidades, institutos, centros formativos y compañías de captación.
c) El Entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Ahmed y Rafiq (1995). • Barranco (2000). • Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007). 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno económico, demográfico, político, legal, tecnológico, social, cultural y laboral. • Detectar posibles oportunidades y amenazas. • Limitará o ampliará la disposición de la empresa para contratar personal, beneficiará a algunos tipos de incentivos y dificultará o facilitará obtener el personal requerido.
d) Competidores		<ul style="list-style-type: none"> • Los competidores normalmente más cercanos son del mismo sector o mismas necesidades del cliente externo. • No caer en la “miopía de la competencia”, las capacidades y destrezas pueden resultar útiles en diferentes sectores.

**Tabla 3.- Modelo Conceptual del Marketing Interno a ser Propuesto
(continuación)**

Componente	Fuente	Principales Elementos a Destacar
e) Clientes Externos	<ul style="list-style-type: none"> Bansal, Mendelsom y Sharma (2001). 	<ul style="list-style-type: none"> Alinear las estrategias de la organización y el comportamiento de los trabajadores, con las necesidades de los clientes externos. Tomar en cuenta las características del mercado objetivo que la empresa desee atender para establecer el perfil de los trabajadores.
f) La Empresa	<ul style="list-style-type: none"> Ahmed y Rafiq (1995). Soriano (1993). Barranco (2000). Ahmed, Rafiq y Saad (2003). 	<ul style="list-style-type: none"> Conocer la identidad e imagen de la empresa, valores corporativos, planes y proyectos de desarrollo, organización, forma de gestión, posibilidades de crecimiento profesional y personal, condiciones de trabajo que ofrece, clima y ambiente de trabajo existente, productos y servicios, logros, historia, aporte a la comunidad, capacidades de la organización, estructura organizacional, tamaño de la empresa, política retributiva, planes de formación, sistema de selección, planes de desarrollo, comunicación interna, misión y visión, cultura organizacional, estrategias, estructura de poder, recursos, políticas de recursos humanos y políticas generales.
MATRIZ DAFO	<ul style="list-style-type: none"> Andrews (1971). Christensen, Andrews, Bower, Hamermesh y Porter (1982). 	<ul style="list-style-type: none"> Marco general de estrategias, partiendo de las fortalezas y debilidades de la empresa, para aprovechar las oportunidades y cuidarse de las amenazas.
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Ahmed y Rafiq (1995). Sasser y Arbeit (1976). Berry y Parasuraman (1992). Rafiq y Ahmed (1993). Grönroos (1996). Simon (1997). Barranco (2000). Papasolomou (2002). Soriano (2003). 	<ul style="list-style-type: none"> Características de los clientes internos. Segmentos de clientes internos. Características deseadas de los clientes internos. Potenciales clientes internos.
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> Kotler (2000). Alderson (1937). Lockley (1949). Smith (1956). Miquel y Marín (2000) 	<ul style="list-style-type: none"> Definir los elementos relevantes para el mercado objetivo de clientes internos, que permitan diferenciar a la organización de los competidores.
Posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> Ries y Trout (1982). Miquel y Marín (2000). Ahmed y Rafiq (1995). Aaker (1996) / Ries (1998). Papasolomou (2002). Papasolomou y Vrontis (2006). 	<ul style="list-style-type: none"> Definir la imagen de la empresa en la mente de los clientes internos, para comunicar a los trabajadores los beneficios. Decidir la concepción del puesto de trabajo y su imagen frente a otros puestos.

**Tabla 3.- Modelo Conceptual del Marketing Interno a ser Propuesto
(continuación)**

Componente	Fuente	Principales Elementos a Destacar
MI mix		
a) Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Sasser y Arbeit (1976). • Berry y Parasuraman (1991). • Soriano (1993). • Ahmed y Rafiq (1995). • Miquel y Marín (2000). • Miguel y Miguel (2002). • Bansal, Mendelsom y Sharma (2001). 	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo como un producto que satisface las necesidades y deseos de los empleados. • Debe ofrecer una determinada Calidad de Vida Laboral (CVL). • Elementos del Producto Interno: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Identidad e imagen de la empresa, planes y proyectos, forma de gestión, productos y servicios que la organización ofrece al mercado externo, logros, historia y aporte a la comunidad. ⇒ Los medios y la autoridad del puesto de trabajo. ⇒ Los valores y actitudes necesarias para el éxito en las estrategias. ⇒ Los objetivos y metas específicas del puesto de trabajo. ⇒ El gusto por el trabajo, la estabilidad laboral, el ambiente de trabajo, la participación en la toma de decisiones, la independencia en la actuación, la seguridad física, la formación laboral y el orgullo de pertenecer a la empresa y por el trabajo. ⇒ La posibilidad de incrementos salariales, de crecimiento profesional, la reducción de las distinciones de estatus y el incremento del poder de decisión.
b) Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Ahmed y Rafiq (1995 y 2002). • Hauser, Simester y Wernerfelt (1996). • Miguel y Miguel (2002). • Gounaris (2006). • Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007). • Lastres, Cadagan y Núñez (2008). 	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Las exigencias de creatividad, implicación, motivación y tiempo que se dedica a la empresa. ⇒ Exigencia de trabajo duro, realizar diferentes tipos de trabajos y necesidad de aprender cosas nuevas. ⇒ Costes psicológicos de adoptar nuevos métodos de trabajo, así como proyectos y políticas. • Remuneración: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Esfuerzo compensado por un nivel de remuneración. ⇒ Financiera, servicios o beneficios tangibles. • Precio Neto (PN): Una medida del esfuerzo que se le exige, compensada por la retribución que se ofrece. • Entre mayor sea la CVL mayor debería ser el PN a pagar por el trabajador.

**Tabla 3.- Modelo Conceptual del Marketing Interno a ser Propuesto
(continuación)**

Componente	Fuente	Principales Elementos a Destacar
MI mix		
c) Plaza (Canal)	<ul style="list-style-type: none"> • Ahmed y Rafiq (2002). 	<ul style="list-style-type: none"> • La estructura, las políticas y los procedimientos desarrollados por la empresa para la aplicación del MI, con el objeto de ofrecer un mejor trabajo y una mejor CVL. • El Canal es el sustento organizativo a las estrategias del MI.
d) Promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Bansal, Mendelsom y Sharma (2001). • Ahmed, Rafiq y Saad (2003). 	<ul style="list-style-type: none"> • Premios e incentivos estratégicos. • Utilización de herramientas como bonos, premios y reconocimientos públicos, por alcanzar objetivos específicos o por contribuir al logro de los objetivos organizacionales. • Posibles objetivos promocionales: <ul style="list-style-type: none"> ⇒ El incremento en la satisfacción de los clientes externos e internos. ⇒ Las ideas ofrecidas para mejorar el trabajo en equipo, el clima general de la empresa o la comunicación interna. ⇒ Las propuestas para lograr mejorar el comportamiento de la organización.
e) Evidencia Física	<ul style="list-style-type: none"> • Booms y Bitner (1981). • Kotler (2000). • Barranco (2000). • Miguel y Miguel (2002). • Zeithaml y Bitner (2002). 	<ul style="list-style-type: none"> • Los elementos físicos transmiten información sobre el servicio. • Área de trabajo, mobiliario y diseño general, manuales, papelería, teléfonos y ordenadores, etc.
f) Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Booms y Bitner (1981). • Ahmed y Rafiq (1995). • Zeithaml y Bitner (2002). • Kotler (2000). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos utilizados por los trabajadores para realizar su trabajo. • El flujo general del trabajo, eficacia y eficiencia, calidad de las herramientas puestas a disposición de los trabajadores. • Afectan a la CVL.
g) Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Booms y Bitner (1981). • Zeithaml y Bitner (2002). • Kotler (2000). 	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores que tienen contacto de trabajo con el puesto. • Incluye a los supervisores, compañeros, supervisados y personal de la unidad de recursos humanos. • La calidad de atención, la cordialidad, la responsabilidad, la comprensión y el interés del personal de la empresa por el trabajador. • Condiciona al producto interno y a su CVL.

Tabla 3.- Modelo Conceptual del Marketing Interno a ser Propuesto (continuación)

Componente	Fuente	Principales Elementos a Destacar
Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Frank y Brownell (1989). • Gummesson (1991). • Dutton, Dukerrich y Harquail (1994). • Simon (1997). • Bennis (1997). • Hogg, Carter y Dunne, (1998). • Ahmed y Rafiq (1995, 2002 y 2003). • Smidts, Pruyn y Van Riel (2001). • Barranco (2000). • Papolomou (2002). • Chernatony (2002). • Chong (2007). 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Trasmitir:</u> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Misión, visión y metas organizacionales. ⇒ Valores y actitudes. ⇒ Información sobre la empresa, estrategia de diferenciación y posicionamiento, características del producto interno, el PN y planes promocionales. ⇒ Otras informaciones sobre la empresa y sus trabajadores. • <u>Objetivo:</u> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Crear una fuerte identificación de los trabajadores con la organización. ⇒ Motivar a los trabajadores para que valoren el trabajo que poseen, se esfuercen más y busquen conseguir los objetivos organizacionales. ⇒ Persuadirlos a aceptar las políticas. ⇒ Que las decisiones sean consistentes con los objetivos de la organización. • <u>Medios:</u> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Presentaciones y demostraciones. ⇒ Planes de comunicaciones internas periódicas y centros de información. ⇒ Comunicación personal, publicidad para los clientes externos y publicidad para los clientes internos. ⇒ Programas de inducción, programas de entrenamiento y eventos corporativos. ⇒ Boletines electrónicos, correos electrónicos con información y noticias de la organización y de sus trabajadores, publicaciones y cartas e información "online".

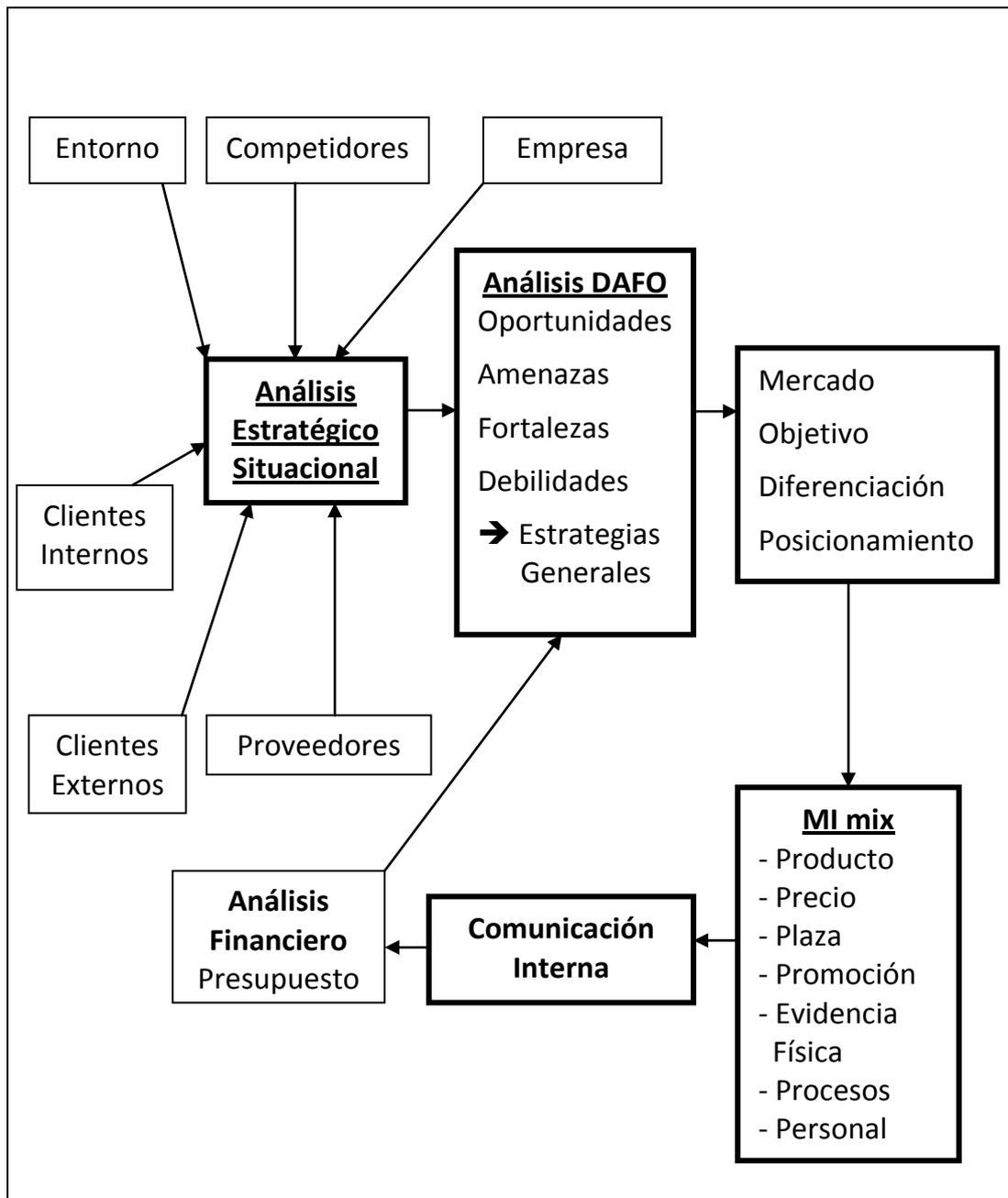
Fuente: Elaboración propia.

3.5 DIAGRAMA DEL MODELO CONCEPTUAL PROPUESTO PARA EL MI

En la Figura 6 se presenta una representación gráfica del modelo conceptual propuesto para el MI. Se puede observar como el modelo se inicia con el

Análisis Estratégico Situacional con sus seis componentes, es decir, clientes internos, entorno, competidores, proveedores, clientes externos y empresa.

Figura 6. – Modelo Conceptual Propuesto para el MI.



Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente se realiza el análisis DAFO listando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y proponiendo el conjunto de estrategias correspondientes. Seguidamente se determina el mercado objetivo con los segmentos de clientes internos y se elaboran las estrategias de diferenciación y posicionamiento.

El próximo paso son las estrategias del MI mix, que como se ha visto anteriormente, incluyen el producto interno (el trabajo), el precio (relación esfuerzo-remuneración), la plaza, la promoción, la evidencia física, los procesos y el personal. Una vez definida la estrategia del MI mix se elabora la estrategia de comunicación interna.

El modelo debe terminar con un análisis financiero que estudie la disponibilidad de presupuesto y evalúe la rentabilidad de las estrategias de MI, asunto éste último complejo que requiere que se asuman efectos del MI sobre la productividad de los trabajadores y sobre el mercado externo. El análisis financiero podrá aceptar las estrategias propuestas tanto en la matriz DOFA como para el MI mix o llevará a su reformulación o adaptación, para adecuarlas a los recursos presupuestarios o a las exigencias de rendimiento financiero de la organización.

3.6 RESPONSABILIDAD DEL DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DEL MARKETING INTERNO

Como se ha visto en la revisión bibliográfica no existe un acuerdo, ni mucho menos, sobre quien debe atribuirse la responsabilidad de aplicar y coordinar la gestión del MI. Debemos resaltar el punto de vista de Rafiq y Ahmed (1993) quienes afirman que las prácticas y modelos del MI deben ser adaptadas de acuerdo a la realidad de cada empresa, punto de vista que el autor de esta tesis comparte íntegramente.

Prefiriendo realizar una propuesta en algún grado rompedora con lo expuesto por la mayoría de los autores, se propone que la coordinación del MI se realice desde el área de marketing de la organización, ampliando lo propuesto por Kotler (2000) y Flipo (1986). Se buscaría de ese modo considerar al mercado interno como una cuenta clave (“Key Account”) o como una marca, categoría o línea de productos, a la cual le sería asignado un Director de MI. Este director, el cual podría provenir del área de marketing o del área de recursos humanos, coordinaría todas las actividades de MI, al igual que gestiona un director de marca sus productos y presentaciones.

Como el modelo conceptual propuesto para el MI se basa en la utilización transformada de las variables de marketing para el mercado interno y no en la utilización de las variables habituales de los recursos humanos, que a juicio del autor deben seguir siendo responsabilidad del área de recursos humanos, se garantiza al coordinar el MI dentro de la unidad de marketing, que las variables del MI mix se gestionen con criterios reales de marketing.

Ciertamente esta propuesta sería válida solo para organizaciones de cierto tamaño y volumen de negocios que justifique la creación de un cargo de Director de MI, por lo que podemos afirmar que es una propuesta límite y que podría reflejar tal vez el estado último de implantación del MI. Para el resto de los casos, apoyando lo sostenido por Rafiq y Ahmed (2000) y Tansuhaj, Randall y McCullough (1988) y dado el modelo propuesto para el MI, se propone la utilización de un comité con un responsable que puede pertenecer al área de marketing o de recursos humanos.

Dicho comité se encargaría de planificar y ejecutar las actividades de MI en la empresa. Debido al énfasis en la definición de las variables del MI como variables que requieren un tipo de gestión específicamente de marketing, no se considera adecuado que la gestión del MI sea exclusiva del área de los recursos humanos.

CAPÍTULO IV

LOS ASPECTOS FUNDAMENTALES A SER INVESTIGADOS EMPÍRICAMENTE Y EL CONSTRUCTO

CAPÍTULO IV. Los Aspectos Fundamentales a ser Investigados

Empíricamente y el Constructo 157.

- 4.1. Determinación de las Aspectos Fundamentales a
 Investigar..... 158.
- 4.2. Elaboración del Constructo 160.

4.1 DETERMINACIÓN DE LAS ASPECTOS FUNDAMENTALES A INVESTIGAR

Una vez presentado en el capítulo anterior el modelo conceptual del MI, es necesario definir los elementos que se consideran fundamentales para la investigación empírica que se propone en la presente tesis doctoral.

En primer lugar se ha decidido tomar como elementos fundamentales a la estrategia de diferenciación, en el entendido que sin ella pocas estrategias de marketing tendrían sentido, debido a que una de las premisas básicas que se busca lograr en el marketing es la diferenciación con los competidores, buscando que los clientes prefieran los productos y servicios de la empresa. Estudiar si los clientes internos perciben diferencias en el aspecto laboral entre su organización y otras organizaciones es sin duda fundamental en el MI.

La segunda variable a considerar como fundamental para el estudio es el posicionamiento. En ese sentido, se desea conocer si los clientes internos tienen una imagen positiva, como trabajadores, sobre su organización.

Como tercer elemento fundamental se propone analizar la calidad de vida laboral (CVL), por ser un elemento de gran importancia al visualizar el trabajo como un servicio ofrecido a los clientes internos.

El cuarto elemento a estudiar como elemento fundamental será la remuneración, por ser ésta parte del PN que se le exige al trabajador por un trabajo de una determinada calidad. El quinto elemento será la comunicación

interna, aspecto vital para establecer un contacto adecuado con los trabajadores.

Se estudiará la relación de estos cinco elementos con respecto a las metas o competencias que el MI busca desarrollar, según la literatura revisada, con el objeto de verificar la existencia de relaciones estadísticamente significativas.

El sexto elemento a estudiar será el esfuerzo y se buscará verificar si un incremento en la calidad de vida laboral (CVL) produce un mayor esfuerzo por parte de los trabajadores.

Así mismo, se analizará el grado de orientación al mercado interno que poseen las organizaciones estudiadas y su relación con las metas o competencias que el MI busca desarrollar, evaluándose adicionalmente la relación de la orientación al mercado interno con la productividad de la empresa.

Por último y con el objeto de verificar el principal enunciado del MI, buscando verificar la validez del concepto en sí, se estudiará la relación existente entre el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar y la productividad de la empresa.

El análisis de otros elementos como la estrategia de promoción y la plaza, e incluso un análisis detallado del PN, según lo descrito en el capítulo anterior, quedarán fuera del presente estudio con el objeto de limitar el alcance del

mismo y se propone que la importancia de éstos dentro del MI se analice en posteriores investigaciones.

4.2. ELABORACIÓN DEL CONSTRUCTO

Una vez definidas las variables fundamentales a ser estudiadas en la investigación empírica se procedió a desarrollar un constructo que se denominará “Constructo para Verificar la Utilidad en la Empresa de los Principios Fundamentales del Modelo Propuesto para el MI”, que serviría de marco para la investigación empírica.

Como se describe y se justifica en el Marco de la Investigación en el siguiente capítulo, para el estudio de los aspectos fundamentales a investigar se realizará una investigación en trabajadores de hoteles de cuatro y cinco estrellas en el sur de la isla de Tenerife. Con el objeto de analizar el nivel de productividad de los hoteles, se tomó como primera aproximación la utilización de las variables consideradas por Barriuso y Muñoz (2007) y las combinaciones de éstas, en el estudio anual de Ernst & Young sobre los indicadores económicos de la industria hotelera española, que incluyen elementos como porcentaje de ocupación, ingresos/activos, ingresos/número de trabajadores, ingresos/número de habitaciones disponibles, entre otras.

En la revisión del instrumento de medición por parte de dos directivos del sector y como se menciona posteriormente en esta tesis, uno perteneciente a

un hotel de cinco estrellas de Santa Cruz de Tenerife y el otro un ejecutivo de la “Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, La Palma, Gomera y Hierro” (ASHOTEL), se llegó a la conclusión que los hoteles difícilmente estarían dispuestos a entregar información sobre las variables utilizadas por Barriuso y Muñoz (2007) en el estudio anual de Ernst & Young.

Es ese sentido, ambos ejecutivos señalaron que la variable que con mayor probabilidad se podría obtener es el RevPar. El RevPar es un indicador propuesto dentro del Sistema Uniforme de Cuentas para la Industria del Alojamiento o USALI (por sus siglas en inglés “Uniform System of Accounts for the Lodging Industry”) y que es ampliamente utilizado en el sector hotelero. El RevPar se obtiene al dividir los ingresos por habitaciones entre las habitaciones disponibles y como se muestra en las ecuaciones presentadas en la Figura 7, es equivalente a la tarifa diaria promedio multiplicada por la ocupación.

Con el objeto de proponer una medida que permita evaluar la productividad de los trabajadores y atendiendo a las medidas de desempeño operacionales propuestas por Dyer y Reeves (1995), será utilizada como segunda variable para estudiar la productividad de los hoteles, la relación entre los ingresos del hotel y el número de trabajadores. Al multiplicar el RevPar por el número de habitaciones promedio disponible de cada hotel y este resultado a su vez ser multiplicado por 365 días, se obtienen los ingresos totales por habitaciones del hotel.

Figura 7. – Estudio del RevPar

RevPar	= Ingresos por Habitaciones / Habitaciones Disponibles
Ingresos por Habitaciones	= Tarifa Diaria Promedio * Habitaciones Disponibles * % Ocupación
⇒ RevPar	= (Tarifa Diaria Promedio * Habitaciones Disponibles * % Ocupación) / Habitaciones Disponibles
⇒ RevPar	= Tarifa Diaria Promedio * % Ocupación

Fuente: Elaboración propia.

Si se dividen los ingresos anuales por habitaciones entre el número de trabajadores se obtiene el ingreso por trabajador y por año. Con la finalidad de unificar el periodo con respecto al RevPar y ofrecer valores más pequeños y entendibles, se propone para el análisis de la productividad calcular los ingresos por trabajador y por día, dividiendo el ingreso por trabajador y por año entre 365. La Figura 8 muestra en detalle los cálculos anteriormente señalados.

Sin embargo y de acuerdo a lo manifestado por dos expertos del sector consultados, el número de trabajadores de los hoteles puede variar de forma importante en función del diseño del hotel, que incluye la verticalidad o no del edificio, las áreas de espacios libres y jardines, número de piscinas, los

restaurantes y bares disponibles, así como por actividades extras asociadas al hotel, como los campos de golf y los spa.

Figura 8. – Cálculo de los Ingresos por Trabajador /día

Ingresos Totales por Habitación	= RevPar * Habitaciones Disponibles * 365 días
Ingresos por Trabajador (año) Número de Trabajadores	= Ingresos Totales por Habitación / Número de Trabajadores
Ingresos por Trabajador (día)	= Ingresos por Trabajador (año) / 365

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, muchos de estos servicios producen ingresos adicionales que son ajenos a los ingresos por habitaciones y los trabajadores que dependen de ellos no forman parte del servicio relativo al alojamiento.

En primero lugar se eliminarán del estudio todos los trabajadores que forman parte de las actividades claramente diferenciadas del alojamiento, como campos de golf y spa. Seguidamente y para homogeneizar y aislar el análisis de la influencia del efecto del diseño del hotel y de los otros servicios adicionales, se tomará como número de trabajadores para cada hotel el que resulte al

utilizar el coeficiente promedio de habitaciones por trabajador de los hoteles participantes en la investigación.

Para ello es necesario tomar en cuenta lo señalado por Camisón y Lapiedra (1999), en relación a que el coeficiente que mide el número de habitaciones por trabajador varía entre los hoteles de cinco y cuatro estrellas, siendo en España de 1,30 para el primer caso y de 2,58 en el segundo caso, según la investigación por ellos realizada.

Con este objetivo y considerando que la muestra se toma en los hoteles del sur de Tenerife y que pueden tener promedios significativamente distintos a los de España en su conjunto, se calculará el promedio de habitaciones por trabajador de la muestra para los hoteles de cinco y cuatro estrellas y al multiplicarla por las habitaciones disponibles de cada hotel se obtendrá para cada uno un número “normalizado” de trabajadores con el cual se realizará el cálculo de ingresos por trabajador.

Para analizar si se ha logrado obtener las metas que el MI trata de alcanzar, se tomarán las competencias señaladas por Tansuhaj, Randall y McCullough (1988) y Ahmed, Rafiq y Saad (2003), con lo cual se buscará medir las siguientes variables:

1. El esfuerzo general que están dispuestos a realizar los trabajadores por la empresa.
2. El compromiso de los trabajadores con la empresa.

3. La medida en que los trabajadores se involucran con la empresa.
4. Motivación de los trabajadores.
5. Satisfacción en el trabajo.

Para analizar si los clientes internos perciben una diferenciación entre su organización se estudiará si la percepción que ellos tienen de su empresa es igual o distinta a la percepción sobre otras empresas competidoras, tomando en cuenta lo señalado por Miquel y Marín (2000) y en analogía a lo propuesto por Alderson (1937), Lockley (1949), Smith (1956) y Kotler (2000) sobre la diferenciación de los productos en el marketing tradicional.

Sobre el posicionamiento, se buscará conocer si los trabajadores tienen una imagen positiva sobre la organización en la que trabajan, de acuerdo a lo expuesto por Miquel y Marín (2000) Ahmed y Rafiq (1995), Papasolomou (2002) y Papasolomou y Vrontis (2006) y de forma también análoga a lo señalado por Ries y Trout (1982) para el posicionamiento de las marcas.

Sobre la CVL se utilizarán los diferentes componentes propuestos por Miguel y Miguel (2002), Ahmed y Rafiq (1995), Soriano (1993) y Bansal, Mendelsom y Sharma (2001):

1. El gusto por el trabajo.
2. La estabilidad laboral.
3. El ambiente de trabajo.

4. La participación en la toma de decisiones.
5. La independencia en la actuación.
6. La seguridad física.
7. La formación laboral.
8. El horario de trabajo.
9. El orgullo que se siente por la empresa.
10. El orgullo que se siente por su trabajo.
11. La posibilidad de incrementos salariales.
12. La posibilidad de crecimiento profesional.
13. La igualdad entre los diferentes niveles de trabajadores.

Para el esfuerzo se utilizarán las variables propuestas por Miquel y Marín (2000) y Ahmed y Rafiq (1995 y 2002) al definir el tipo de esfuerzo que es exigido a los trabajadores:

1. La creatividad que la empresa le exige al trabajador.
2. La implicación que la empresa le exige al trabajador.
3. La motivación que la empresa requiere del trabajador.
4. El tiempo que el trabajador dedica a la empresa.
5. La exigencia de trabajo duro.

6. La exigencia de realizar diferentes tipos de trabajo.
7. La necesidad de aprender cosas nuevas.
8. Los costes por adoptar nuevos métodos de trabajo, proyectos y políticas.

En cuanto a la remuneración y considerando lo sostenido por autores como Hauser, Simester y Wernerfelt (1996), Gounaris (2006), Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) y Lastres, Cadagan y Núñez (2008), se analizará la percepción que tienen los trabajadores con respecto a la remuneración que perciben en relación con la que ofrecen otras empresas del sector, se evaluará la remuneración con respecto al esfuerzo que el trabajador realiza y por último, se evaluará la remuneración con el ambiente de trabajo y los beneficios generales de trabajar en la empresa.

Con el objeto de estudiar la comunicación interna y considerando los objetivos y funciones que autores como Dutton, Dukerrich y Harquail (1994), Smidts, Pruyn y Van Riel (2001), Ahmed y Rafiq (1995), Simon (1997) y Frank y Brownell (1989) señalan que tiene la comunicación interna, se proponen el estudio de las siguientes siete variables:

1. La empresa ha creado un ambiente de comunicación interna positivo.
2. El trabajador está bien informado acerca de la organización, sus metas, objetivos y logros.
3. La comunicación interna ha permitido vender a los trabajadores los valores y las actitudes necesarias para alcanzar el éxito de la empresa.

4. La comunicación interna ha logrado que los trabajadores se sientan identificados con la empresa.
5. La comunicación interna ha permitido a los trabajadores distinguir las características relevantes que diferencian a la empresa de otras empresas.
6. La comunicación interna en la empresa ayuda a la coordinación de las actividades del día a día.

Con la finalidad de analizar la orientación al mercado interno (OMI) de las organizaciones a estudiar, se utilizará el modelo propuesto por Gounaris (2006), con base a la anterior desarrollo ofrecido por Lings (2004) y teniendo en cuenta los trabajos de Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990) sobre la orientación al mercado. Este modelo está compuesto por las siguientes variables:

1. Generación de Inteligencia del Mercado Interno:
 - i. Identificar lo que buscan los trabajadores de su trabajo.
 - ii. Conocer las condiciones del mercado laboral externo.
2. Diseminación de la Inteligencia Interna:
 - iii. Nivel de comunicación entre gerentes y empleados.
 - iv. Nivel de comunicación entre gerentes sobre las necesidades y deseos de los empleados.

3. Respuesta a la Inteligencia Interna:

- v. Segmentación del mercado interno.
- vi. Establecer estrategias para los diferentes mercados internos.
- vii. Los puestos de trabajos son diseñados para satisfacer las necesidades y deseos de los empleados.
- viii. Diseño del sistema de remuneración tomando en cuenta las características de los segmentos de trabajadores.
- ix. Consideración de la dirección en cuanto a las necesidades y deseos de los empleados.
- x. Nivel y contenido del adiestramiento ofrecido a los empleados de acuerdo a sus necesidades y deseos.

En la Tabla 4 se ofrece el Constructo para Verificar la Utilidad en la Empresa de los Principios Fundamentales del Modelo Propuesto para el MI, con todos sus componentes, fuentes e ítems.

Tabla 4.- Constructo para Verificar la Utilidad en la Empresa de los Principios Fundamentales del Modelo Propuesto para el MI

Componente	Fuente	Ítems
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Dyer y Reeves (1995). • Camisón y Lapiedra (1999). • Barriuso y Muñoz (2007). • Uniform System of Accounts for the Lodging Industry. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. RevPar. 2. Ingreso por Trabajador por Día.
Metas del MI	<ul style="list-style-type: none"> • Tansuhaj, Randall y McCullough (1988). • Ahmed, Rafiq y Saad (2003) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esfuerzo. 2. Compromiso. 3. Involucramiento. 4. Motivación. 5. Satisfacción en el trabajo.
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Alderson (1937). • Lockley (1949). • Smith (1956). • Kotler (2000). • Miquel y Marín (2000). 	<ul style="list-style-type: none"> • Se estudiará si la percepción que los trabajadores tienen de su empresa es igual o distinta a la percepción sobre otras empresas competidoras.
Posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Ries y Trout (1982). • Ahmed y Rafiq (1995). • Miquel y Marín (2000). • Papasolomou (2002). • Papasolomou y Vrontis (2006). 	<ul style="list-style-type: none"> • Se buscará conocer si los trabajadores tienen una imagen positiva sobre la organización en la que trabajan.
Calidad de Vida Laboral (CVL)	<ul style="list-style-type: none"> • Ahmed y Rafiq (1995). • Soriano (1993). • Bansal, Mendelsom y Sharma (2001). • Miguel y Miguel (2002). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El gusto por el trabajo. 2. La estabilidad laboral. 3. El ambiente de trabajo. 4. La participación en la toma de decisiones. 5. La independencia en la actuación. 6. La seguridad física. 7. La formación laboral. 8. El horario de trabajo. 9. El orgullo que se siente por la empresa. 10. El orgullo que se siente por su trabajo. 11. La posibilidad de incrementos salariales. 12. La posibilidad de crecimiento profesional. 13. La igualdad entre los diferentes niveles de trabajadores.
Tipo de Esfuerzo	<ul style="list-style-type: none"> • Ahmed y Rafiq (1995 y 2002). • Miguel y Miguel (2002). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creatividad. 2. Implicación. 3. Motivación. 4. Tiempo. 5. Trabajo duro. 6. Diferentes tipos de trabajo. 7. Aprender cosas nuevas. 8. Nuevos métodos, proyectos y políticas.
Remuneración	<ul style="list-style-type: none"> • Hauser, Simester y Wernerfelt (1996). • Gounaris (2006). • Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007). • Lastres, Cadagan y Núñez (2008). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Remuneración comparada con otras empresas. 2. Relación remuneración y esfuerzo. 3. Relación remuneración con ambiente de trabajo y beneficios generales.

Tabla 4.- Constructo para Verificar la Utilidad en la Empresa de los Principios Fundamentales del Modelo Propuesto para el MI (continuación)

Componente	Fuente	Ítems
Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Frank y Brownell (1989). • Gummesson (1991). • Dutton, Dukerrich y Harquail (1994). • Ahmed y Rafiq (1995). • Simon (1997). • Smidts, Pruyn y Van Riel (2001). • Papasolomou (2002). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de un ambiente de comunicación interna positivo. 2. El trabajador está bien informado acerca de la organización, sus metas, objetivos y logros. 3. La comunicación interna ha permitido vender a los trabajadores los valores y las actitudes necesarias para alcanzar el éxito de la empresa. 4. La comunicación interna ha logrado que los trabajadores se sientan identificados con la empresa. 5. La comunicación interna ha permitido a los trabajadores distinguir las características relevantes que diferencian a la empresa de otras empresas. 6. La comunicación interna ayuda a coordinar las actividades del día a día.
Orientación al Mercado Interno Gounaris (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Kohli y Jaworski (1990). • Narver y Slater (1990). • Lings (2004). • Gounaris (2006). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Generación de Inteligencia del Mercado Interno:</u> <ol style="list-style-type: none"> i. Identificar lo que buscan los trabajadores de su trabajo. ii. Conocer las condiciones del mercado laboral externo. 2. <u>Diseminación de la Inteligencia Interna:</u> <ol style="list-style-type: none"> iii. Nivel de comunicación entre gerentes y empleados. iv. Nivel de comunicación entre gerentes sobre las necesidades y deseos de los empleados. 3. <u>Respuesta a la Inteligencia Interna:</u> <ol style="list-style-type: none"> v. Segmentación del mercado interno. vi. Establecer estrategias para los diferentes mercados internos. vii. Los puestos de trabajos son diseñados para satisfacer las necesidades y deseos de los empleados. viii. Diseño del sistema de remuneración tomando en cuenta las características de los segmentos de trabajadores. ix. Consideración de la dirección en cuanto a las necesidades y deseos de los empleados. x. Nivel y contenido del adiestramiento ofrecido a los empleados de acuerdo a sus necesidades y deseos.

Fuente: Elaboración propia.

SEGUNDA PARTE

INVESTIGACIÓN EMPÍRICA SOBRE LOS ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL MODELO DE MARKETING INTERNO PROPUESTO

CAPÍTULO V

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO V. Diseño de la Investigación	173.
5.1. Marco de la Investigación: Sector Hotelero de Tenerife	174.
5.2. Objetivos de la Investigación	177.
5.3. Metodología de la Investigación	178.
5.4. Hipótesis de la Investigación	179.
5.5. Selección y Tamaño de la Muestra	180.
5.6. Elaboración y Prueba del Cuestionario	185.

5.1 MARCO DE LA INVESTIGACIÓN: SECTOR HOTELERO EN TENERIFE

La isla de Tenerife, la mayor de las siete islas que conforman el archipiélago canario, es un destino turístico consolidado y de importancia mundial, con una trayectoria de cerca de 50 años y que recibe una cifra cercana a los cinco millones de turistas al año.

En general podemos decir que el turismo, aun cuando está sometido a presiones que lo están llevando a profundas transformaciones, es un sector con la suficiente historia y madurez para llevar a cabo investigaciones del tipo que buscamos realizar en este trabajo. El turismo es el mayor producto del comercio internacional y en muchos países está dentro de sus tres primeras industrias, como lo exponen Cook, Yale y Marqua (2002) y Lickorish y Jenkins (1997).

Adicionalmente el turismo por ser una industria intensiva en mano de obra como lo señalan Go y Pine (1995), resulta un ámbito adecuado para investigaciones relacionadas con el personal.

El turismo es el principal motor de la actividad económica de las Islas Canarias, lo que queda demostrado como lo señalan Oreja, Armas y García (2001), al señalar que los binomios turismo-comercio y turismo-construcción representaban más del 80% del producto interno bruto regional. Jiménez (2001) agrega que el turismo en Canarias es el motor que impulsa el crecimiento de otros sectores de la economía.

Según los datos de los movimientos turísticos en fronteras publicados por FRONTUR en el año 2007, las Islas Canarias están en disputa con la Comunidad Balear por la segunda posición en la recepción de turistas extranjeros, con más de 9.600.000 al año y siendo España el segundo destino mundial de recepción de turistas con más de 58 millones para el año 2006, según se refleja en el balance del turismo en España elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas de España (INE), queda patente la importancia de Canarias en el mapa del sector turístico a nivel mundial.

Es Canarias un destino turístico consolidado, que posee en general tasas de crecimiento poco fluctuantes, lo que indica su madurez, siendo su modelo uno de los más controvertidos, caracterizado por la afluencia masiva de visitantes que consumen como recurso principal el sol, la playa y el mar como lo señalan Jiménez y Ramos (1995), aún cuando recientemente han surgido apuestas por el desarrollo de otros segmentos, principalmente relacionados con el golf, “spas” y conciertos.

El turismo extranjero en Canarias procede en su mayoría del Reino Unido, Alemania y los países nórdicos, contando adicionalmente con las visitas de turistas de otras comunidades de España. Por su clima, que permite el disfrute a lo largo de todo el año y aun cuando las Islas Canarias muestran una gran fortaleza en el turismo de invierno, siendo noviembre y marzo meses estrellas, se registra también una importante afluencia de turistas en los meses de verano, produciéndose una no-estacionalidad.

Según comentan Aguiló y Juaneda (2002), Canarias se considera como un destino tradicional de masas por sí mismo, siendo una marca paraguas que cobija a las siete islas del archipiélago.

El sector turístico de Tenerife se configura desde el punto de vista geográfico en dos claros mercados, el del norte compuesto por los municipios del Puerto de la Cruz y la Orotava y el del sur, conformado principalmente por los municipios de Arona y Adeje. En general el turista que elige el sur de la isla va principalmente buscando sol y playa, mientras que el turista que opta por el norte, tiene como incentivo adicional el paisaje. La planta hotelera del sur es más moderna que la del norte y la diferencia en cuanto a infraestructuras y actividades de ocio es claramente favorable al sur.

Partiendo del objetivo de contar con una muestra homogénea y poder realizar así mismo un mejor análisis de los resultados de las empresas, se ha decidido utilizar como marco de la investigación a hoteles del sur de la isla, de categoría cinco y cuatro estrellas.

Este marco geográfico permite reducir las distorsiones sobre las variables a estudiar que puedan producirse al analizar conjuntamente a hoteles del norte y del sur de la isla, tanto por las características de su personal como porque su productividad pueden estar afectadas por factores exógenos a la gestión del hotel, derivados de la ubicación.

El sur de la isla de Tenerife contaba para finales del 2008 con más de 340 establecimientos de alojamiento y un total de 65.729 plazas hoteleras (según cifras publicadas por www.webtenerife.com), lo cual lleva a concluir que esta zona posee suficiente tamaño e importancia como para servir de marco a la investigación que se propone realizar.

5.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene los siguientes objetivos:

- 1) Verificar la utilidad en la empresa de los principios fundamentales del modelo conceptual propuesto para el MI, para lo cual será necesario verificar la existencia de relaciones entre las variables que serán estudiadas y que han sido definidas como fundamentales en el modelo conceptual propuesto, con respecto a las metas o competencias que el MI busca desarrollar.

- 2) Verificar la existencia de relaciones entre la CVL y el esfuerzo que están dispuestos a realizar los trabajadores por su empresa.

- 3) Verificar la relación entre la orientación al mercado interno con respecto a las metas o competencias que el MI busca desarrollar y con la productividad de las empresas.

4) Verificar el concepto del MI en sí mismo, a través del estudio de las relaciones existentes entre el logro de las metas que el MI busca alcanzar, según lo propuesto en la literatura, con respecto a la productividad de las empresa.

5.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizó una investigación cuantitativa a través de un cuestionario de recolección de datos, el cual fue suministrado a los trabajadores de las organizaciones participantes en el estudio (ver Anexo "A"). Igualmente, se elaboró un cuestionario para recoger información del RevPar del año 2007 y de los últimos 12 meses, que fue entregado al personal directivo, con la finalidad de realizar comparaciones entre los resultados de las distintas organizaciones (ver Anexo "B"). La información sobre el número de empleados y las habitaciones disponibles fue suministrada por ASHOTEL.

El instrumento de medición o cuestionario hace uso de la Escala Likert descrita por Garson (2004), con cinco valores (del "1" al "5"), que además de permitir comparaciones de tipo ordinal y como señala este autor, es útil como escala métrica, razón por lo cual es utilizada por la mayoría de los estudios para la aplicación de técnicas estadísticas.

5.4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, es necesario definir las hipótesis que permitan verificar la existencia de relaciones estadísticamente significativas entre la utilización de las herramientas del modelo elaborado para el MI y la orientación al mercado interno con el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar y con la productividad de la empresa. En ese sentido se definen las siguientes hipótesis y sub-hipótesis:

Hipótesis H₁: Cuanto mayor sea la utilización de las variables fundamentales del modelo conceptual propuesto para el MI, mayor será el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.

Hipótesis H₁₁: Cuanto mayor sea la calidad de vida laboral mayor será el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.

Hipótesis H₁₂: Cuanto mejor sea la percepción de los trabajadores sobre su remuneración mayor será el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.

Hipótesis H₁₃: Cuanto mejor sea la comunicación interna mayor será el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.

Hipótesis H₁₄: Cuanto mayor sea la diferenciación mayor será el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.

Hipótesis H₁₅: Cuanto mayor sea el posicionamiento mayor será el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.

Hipótesis H₂: Cuanto mayor sea la calidad de vida laboral mayor será el esfuerzo que estarán dispuestos a realizar los trabajadores.

Hipótesis H₃: Cuanto mayor sea la orientación al mercado interno mayor será el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.

Hipótesis H₄: Cuanto mayor sea la orientación al mercado interno mayor será la productividad de la empresa.

Hipótesis H₅: Cuanto mayor sea el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar mayor será la productividad de la empresa.

5.5. SELECCIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

Como se mencionó con anterioridad, se ha decidido utilizar como marco de la investigación a los hoteles del sur de la isla de Tenerife, de categoría cinco y

cuatro estrellas. Es importante destacar que la oferta hotelera del sur de la isla de Tenerife se concentra principalmente en establecimientos de cuatro estrellas, dado que parecen adaptarse mejor a los deseos y expectativas de los consumidores, como lo señalan Oreja, Armas y García (2001). Es por ello la importancia de incluir en la muestra a este tipo de hoteles.

Adicionalmente la inclusión de los hoteles cinco estrellas tiene su justificación en la importancia que han adquirido en los últimos años estos establecimientos, con la construcción de un número considerable de ellos, principalmente en el municipio de Adeje, llegando a ser considerados como la apuesta de futuro para el turismo de la isla. No serán parte de la presente investigación hoteles de menor categoría, esto con el objeto de lograr mayor homogeneidad entre las características de los trabajadores encuestados y las medidas productividad de los hoteles, para así evitar las distorsiones que podrían producirse al análisis hoteles sustancialmente distintos.

Para obtener el listado de los hoteles se contó con la colaboración de la asociación de los hoteles de la provincia de Santa Cruz de Tenerife (ASHOTEL). En la base de datos de ASHOTEL aparecen 52 hoteles con categoría cinco y cuatro estrellas, ubicados en el sur de la isla de Tenerife. Igualmente, para tener una muestra aún más homogénea de los trabajadores que cumplimentarán los cuestionarios, se solicitó que los cuestionarios fuesen distribuidos entre trabajadores que hayan aprobado como mínimo la Educación Secundaria Obligatoria (E.S.O.) y se solicitó que contarán al menos un año trabajando en el hotel, con la finalidad de que pudieran realizar una adecuada evaluación de los conceptos a estudiar.

Debido a que los datos de educación y antigüedad no estaban disponibles, se ha decidido asumir una posición conservadora y tomar como tamaño de la población a todos los trabajadores de los 52 hoteles asociados a ASHOTEL en el sur de Tenerife, que arroja un total general de 8.950 personas. Esta decisión producirá un mayor tamaño para la población y por ende para la muestra, con lo cual se busca asegurar en todo caso que la investigación ofrezca al menos el nivel de confianza establecido.

Al ser la población de encuestados numerosa, las diferencias para el cálculo del tamaño de la muestra serán muy pequeñas para el procedimiento de poblaciones finitas y el de poblaciones infinitas, con lo cual se ha decidido utilizar este último, que es más conservador y produce una muestra algo mayor.

El procedimiento para el cálculo de una muestra con población finita, según lo demuestran Kinnear y Taylor (2000), hace uso de la siguiente fórmula:

$$n = [Z_{\alpha} * s / d]^2$$

Donde:

- Z_{α} = Es el coeficiente para la distribución normal con un nivel de confianza o de seguridad igual a $(1-\alpha)$.
- s = Es la desviación estándar.
- d = Es el intervalo de precisión o la amplitud del intervalo de confianza.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó un nivel de confianza del 95%, siendo para este caso el coeficiente Z_{α} igual a 1,96. Igualmente, la amplitud del intervalo de confianza se fijó en el 5%.

Para realizar un primer cálculo con el objeto de estimar el tamaño de la muestra y dado que no se contaba de partida con estimadores de la media y de la desviación estándar, se decidió realizar un proceso de simulación. Siendo las preguntas del cuestionario realizadas según una escala de intervalo o Escala Likert descrita por Garson (2004) entre el 1 y el 5, se tomó como media para la simulación un valor de 3 y se calculó la desviación estándar para 500 datos con cuatro tipos de respuestas:

- a) secuencia del 1 al 5 repetida 100 veces.
- b) solo valores 1 y 5 en partes iguales.
- c) secuencias de valores entre el 2 y el 4.
- d) secuencias de valores entre el 2 y el 4 en un 90% y secuencia de valores del 1, 3 y 5 en un 10%.

Las desviaciones estándares fueron 1,416; 2,00; 0,817 y 0,930 para los cuatro casos, respectivamente, lo cual produjo tamaños de muestra de 343; 685; 115 y 149.

Los casos de las simulaciones “a” y “b” parecen ser muy extremos, ya que consideran que todas las opciones son elegidas en idénticas proporciones o que la mitad de los encuestados dan el menor valor posible a la respuesta de la pregunta y la otra mitad, da el mayor valor.

A la espera de obtener estadísticos para calcular de forma definitiva el tamaño de la muestra, se consideró como una primera aproximación que el tamaño de la muestra podría estar en el intervalo contenido entre los casos “c” y “d”, es decir, entre 115 y 149 encuestas. Una vez obtenido los primeros 50 cuestionarios y luego los primeros 100, se verificaría el tamaño de la muestra con los estadísticos obtenidos.

A través de ASHOTEL se solicitó la participación de 25 hoteles, que según la experiencia de los directivos de la asociación son los hoteles que podrían estar más dispuestos a colaborar con la investigación. Igualmente fueron contactados directamente otros seis hoteles por parte del investigador para un total de 31 hoteles. Con la finalidad de lograr que la muestra no tenga un sesgo especial por ninguno de los hoteles, se decidió limitar la cantidad de cuestionarios a ser solicitados por hotel a un máximo de 12, con lo cual se obtuvo un número potencial de 372 cuestionarios.

Recolectados los primeros 50 cuestionarios y luego los 100 primeros cuestionarios, se calculó la media y la desviación estándar de las respuestas de todas las preguntas. En el primer caso la pregunta que mayor tamaño de la muestra requería fue la 1.h del cuestionario (ver Cuestionario I, Anexo “A”), la cual obtuvo una media de 3,68 y una desviación estándar de 1,039 para un tamaño de la muestra de 122,5 cuestionarios, mientras que en el segundo caso, la pregunta que mayor tamaño de la muestra requería fue la 5.i del cuestionario, la cual obtuvo una media de 3,31 y una desviación estándar de 0,929 para un tamaño de la muestra de 121,0 cuestionarios. Ambas comprobaciones sugerían que el tamaño de la muestra estaba dentro del rango

inicialmente establecido para la muestra mínima e incluso, más cerca del límite inferior del mismo.

Finalmente una vez recolectados todos los cuestionarios válidos, en total 125, se realizó una verificación final sobre el tamaño de la muestra, siendo nuevamente la pregunta número 5.i del cuestionario la que obtuvo un mayor tamaño de muestra requerida con 119,2, una media de media de 3,37 y una desviación estándar de 0,938. Con la cual se concluye que el número de encuestas válidas de 125 es superior al tamaño requerido para la muestra de 120, haciendo que la investigación logre obtener un nivel de confianza de al menos un 95% para todas las preguntas del cuestionario.

5.6. ELABORACIÓN Y PRUEBA DEL CUESTIONARIO

Luego de definido el Constructo para Verificar la Utilidad en la Empresa de los Principios Fundamentales del Modelo Propuesto para el MI y las hipótesis de la investigación, lo cual fue realizado partiendo de una extensa revisión bibliográfica sobre el MI, se procedió a elaborar un primer borrador de los cuestionarios. En este sentido, es conveniente recordar la definición dada por Vila, Küster y Aldás (2003) en cuanto a que una escala de medida es un conjunto de ítems, frases o preguntas que permiten medir el nivel que alcanza un atributo determinado no directamente observable en un objeto, consumidor u organización.

El cuestionario para los trabajadores, que era anónimo, (Cuestionario I, ver Anexo "A") se elaboró haciendo uso de la Escala Likert para la medición de todas las variables con un rango de valores del 1 (para la puntuación baja) y 5 (para la puntuación alta). El cuestionario para solicitar el RevPar del hotel (Cuestionario II, ver Anexo "B") simplemente solicita directamente el RevPar para el año 2007 y para los últimos 12 meses.

El Cuestionario I fue a una primera revisión por parte de un profesor de Recursos Humanos de una escuela de MBA y un directivo de recursos humanos con gran experiencia. Posteriormente, este cuestionario tuvo una segunda revisión por parte del Director de la Tesis, que es profesor de recursos humanos en la Universidad de la Laguna. En esta revisión los tres evaluadores del cuestionario estuvieron de acuerdo con que el instrumento parecía resultar válido para la información que se necesitaba obtener. De esta revisión surgieron una serie de cambios, principalmente orientados a hacer más entendible y ordenado el instrumento.

Posteriormente, ambos cuestionarios fueron revisados mediante una entrevista en profundidad por el director de un hotel cinco estrellas de Santa Cruz de Tenerife y por el asistente al presidente de ASHOTEL. En esta revisión se verificó que algunas de las preguntas no se entendían claramente y que el orden inicialmente establecido para las mismas deberían cambiarse, con la finalidad de lograr una mejor cumplimentación.

Así mismo, se concluyó reducir las variables generales solicitadas para el hotel para solo preguntar por el RevPar, debido a que el resto de las variables

difícilmente serían aportadas por los hoteles o correspondían a información pública, disponible por ASHOTEL. Seguidamente, se realizó una prueba piloto de los cuestionarios en el mismo hotel, donde fueron cumplimentados 5 cuestionarios y en donde se corrigieron algunos errores principalmente de gramática.

Luego de realizada la prueba piloto se efectuaron los cambios sugeridos y se obtuvieron los cuestionarios definitivos para realizar la investigación.

CAPÍTULO VI

RECOLECCIÓN DE DATOS

CAPÍTULO VI. Recolección de Datos	188.
6.1. Distribución del Cuestionario	189.
6.2. Cuestionarios Recibidos y Cuestionarios Válidos	190.
6.3. Procesamiento de los Datos	191.

6.1 DISTRIBUCIÓN DEL CUESTIONARIO

Los cuestionarios de recolección de datos se distribuyeron a un total de 31 hoteles del sur de Tenerife entre el día 20 de diciembre de 2008 y el día 11 de febrero de 2009. De este total 25 hoteles recibieron los cuestionarios a través de un correo electrónico enviado por la Asociación de Hoteleros de la provincia de Santa Cruz de Tenerife (ASHOTEL), que incluía una carta de presentación que mencionaba el propósito de la investigación y una solicitud de colaboración.

Otros seis hoteles fueron directamente contactados por el investigador, reenviándose en este caso el correo de ASHOTEL. Luego de enviados los correos electrónicos, se realizó una llamada de seguimiento para verificar la correcta recepción de los mismos. El correo no había sido recibido o leído en un total de 14 hoteles, en algunos casos por cambios en el director y consecuentemente, en la dirección de correo y en otros, porque había pasado inadvertido, por lo cual fue necesario el reenvío de estos cuestionarios.

Cada hotel fue contactado transcurrida una semana de haber sido verificada la recepción de los cuestionarios. Algunos de los hoteles señalaron al primer contacto que participarían en la investigación, mientras que otros debían consultar a su matriz y la mayoría señalaron que revisarían los cuestionarios antes de confirmar su participación. Con el objeto de lograr una participación que permitiera alcanzar al menos un número de cuestionarios que correspondiera a la estimación realizada sobre el tamaño mínimo de la muestra, con el objeto de alcanzar el nivel de confianza establecido, se realizó un programa de seguimiento a lo largo de seis semanas, que consistía en realizar

llamadas con frecuencia de hasta dos veces por semana a cada hotel. Durante este proceso, ocho hoteles manifestaron que no participarían en la investigación y por ende, no fueron objeto de llamadas adicionales, 16 hoteles respondieron afirmativamente sobre su participación en la investigación y siete nunca confirmaron su participación.

Luego del periodo de llamadas de seis semanas se consideró que los hoteles que no cumplimentaron los cuestionarios habían decidido no participar en la investigación o no tenían tiempo para ello, por lo que no se repitieron las llamadas de seguimiento. Finalmente de los 16 hoteles que señalaron su intención de participar en la investigación, cuatro de ellos no entregaron los cuestionarios luego de las llamadas de seguimiento, obteniéndose finalmente los cuestionarios de 12 hoteles, 7 de ellos de cuatro estrellas y 5 de cinco estrellas. De estos 12 hoteles, cuatro de ellos no suministraron el RevPar con los cuestionarios y fue necesario un seguimiento adicional de cuatro semanas con llamadas a los directores y jefes de administración para obtener este dato.

6.2 CUESTIONARIOS RECIBIDOS Y CUESTIONARIOS VÁLIDOS

Como se mencionó anteriormente, finalizado el programa de seguimiento, 12 hoteles colaboraron con la investigación cumplimentando los cuestionarios. En total se recibieron 141 cuestionarios de los cuales 13 tenían preguntas sin responder, dos contenían manifiestas inconsistencias y otro había respondido “5” a todas las preguntas, por lo que fueron descartados. Es por esto que en total la investigación contó con 125 cuestionarios válidos, cifra que como se

mencionó anteriormente supera los 120 cuestionarios requeridos como tamaño mínimo de la muestra, con lo que la investigación logra un nivel de confianza del 95%. Como se explica más adelante, para el análisis de la productividad la investigación contará con un nivel de confianza del 94% debido a la necesidad de eliminar los cuestionarios de uno de los hoteles.

Por último, es importante resaltar que los datos de las habitaciones disponibles y del número de trabajadores de cada hotel fue suministrado por ASHOTEL, los cuales en la mayoría de los casos habían sido entregados por los hoteles como parte de la información que habitualmente envían a la asociación. Una vez definidos los hoteles participantes en la investigación fueron verificados estos datos, resultando en solo dos casos diferencias en cuanto al número de trabajadores empleados por los hoteles con respecto a los datos aportados inicialmente por ASHOTEL.

6.3 PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

La aplicación informática utilizada para procesar estadísticamente los datos es el programa estadístico SPSS versión 13.0.

CAPÍTULO VII

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

CAPÍTULO VII. Análisis de los Resultados	192.
7.1. Técnicas de Análisis de la Información	194.
7.2. Validación de las Escalas	196.
7.3.1. Fiabilidad	196.
7.3.2. Validez	198.
7.3. Resultados del Estudio	203.
7.3.1. Metas y Competencias que el MI busca Desarrollar	203.
7.3.2. Hipótesis N ^o 1 (H1)	205.
7.3.3. Hipótesis N ^o 2 (H2)	222.
7.3.4. Hipótesis N ^o 3 (H3)	225.
7.3.5. Análisis de los Datos de Productividad.....	230.

7.3.6. Hipótesis N ^o 3 (H4)	236.
7.3.7. Hipótesis N ^o 4 (H5)	237.

7.1 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Con el objeto de lograr la reducción de variables y como propone Díaz de Rada (2002), se ha utilizado el Análisis Factorial con el Método de Componentes Principales. Según este autor, este procedimiento es el más utilizado en la investigación social y comercial. El objetivo del procedimiento de Componentes Principales es el de transformar las variables en pocos componentes, que son combinaciones lineales de las variables. Dentro de los métodos de rotación y por sugerencia del mismo autor, se utilizó el procedimiento Varimax, que igualmente es el más utilizado en la investigación social y tiene como finalidad minimizar el número de variables con saturaciones altas en el mismo factor o componente.

Para la extracción de los componentes en el análisis de los Componentes Principales se decidió partir de la obtención “autovalores” mayores a “1” como sugiere Díaz de Rada (2002). Así mismo, se utilizaron las correlaciones presentadas en la tabla de componentes para cada variable con respecto a los factores extraídos. Cada variable se asigna al factor con que tiene más correlación o peso. Siguiendo lo propuesto por Díaz de Rada (2002), se buscó que cada factor estuviera compuesto por tres o más variables, eliminándose aquellos relacionados con una sola variable, debido a que se considera escasamente definido.

En el caso de existencia de factores con dos variables, Díaz de Rada (2002) sugiere mantener el factor solo si las variables tienen una correlación o peso mayor que 0,7 en la tabla de componentes. Igualmente, Díaz de Rada (2002)

señala que deben ser eliminadas las variables con un valor de extracción bajo en la matriz de comunidades. El valor de extracción corresponde al porcentaje de varianza de cada variable explicado por el Análisis Factorial y niveles bajos - Díaz de Rada (2002) utiliza como límite 0,4 - indican que la variable no está correctamente explicada por el Análisis Factorial.

Con la finalidad de verificar la probabilidad de que los datos consigan factores consistentes, se utilizó el índice Kaiser-Mayer-Olkin (KMO), que varía entre 0 y 1. Díaz de Rada (2002) señala que cuando el coeficiente KMO es bajo implica que las correlaciones entre cada pareja de variables no pueden explicarse por otras, de modo que no puede utilizarse el análisis factorial.

Garson (2004) señala que cuanto más próximo de uno sea el índice KMO, más recomendable es el uso de la factorial y que resultados menores a 0,5 indican que los datos no deber ser tratados con esta técnica. Igualmente Díaz de Rada (2002) recomienda la utilización de la Prueba de Esfericidad de Bartlett (PEB), señalando que el análisis factorial es adecuado entre más alto sea el resultado obtenido.

Con el objeto de verificar las Hipótesis Nulas a ser evaluadas, se tomó la propuesta de Díaz de Rada (2002) de utilizar el método de comparación de medias a través del análisis de varianza (ANOVA) de un factor. Santos, Muñoz, Juez y Cortina (2003) señalan que el análisis ANOVA permite estudiar si un conjunto de variables independientes influyen sobre una variable dependiente de tipo continuo.

Para el análisis ANOVA y como sugieren Santos, Muñoz, Juez y Guzmán (1999) serán rechazadas las Hipótesis Nulas que ofrezcan una significancia menor a 0,05 en el Estadístico F.

7.2 VALIDACIÓN DE LAS ESCALAS

7.2.1. FIABILIDAD

Con el objeto de determinar la fiabilidad de la escala de medición y su consistencia interna se ha utilizado el Alfa de Cronbach, descrita por Cronbach (1951), el cual es un procedimiento que evalúa la fiabilidad del instrumento de medición mediante dos dimensiones, la consistencia y la estabilidad. Según señala Garson (2004) el coeficiente alfa más utilizado en las ciencias sociales es 0,7 o mayor. Todavía hay quienes aceptan con menos rigor un coeficiente alfa de 0,6 como señala Mestre (1997).

Sarabia (1999) propone que el alfa debe ser mayor al 0,7 en una investigación preliminar, superar el 0,8 para una investigación básica y estar por encima del 0,9 para una investigación aplicada. Este autor igualmente señala que el alfa analiza la homogeneidad de las cuestiones planteadas de forma simultánea y ofrece como ventaja que para su cálculo es solo necesario realizar una medición con un grupo de personas.

Como se puede apreciar en la Tabla 5, el Alfa de Cronbach para todo el cuestionario de los datos de los trabajadores (Cuestionario I, ver Anexo "A") es de 0,964, lo cual indica que el instrumento tiene una alta fiabilidad por ser el alfa cercano a uno (ver Anexo "C").

Así mismo, las siete preguntas del cuestionario poseen un Alfa de Cronbach superior a 0,850 lo que indica que todas tienen una importante consistencia interna. Con lo cual siguiendo los criterios de Garson (2004) y de Sarabia (1999), se considera verificada la fiabilidad de la escala de medición.

Tabla 5.- Fiabilidad de la Escala de Medición: Alfa de Cronbach

Instrumento de medición	Alfa
Todo el instrumento de medición	0,964
Pregunta número 1	0,884
Pregunta número 2	0,895
Pregunta número 3	0,853
Pregunta número 4	0,936
Pregunta número 5	0,926
Pregunta número 6	0,876
Pregunta número 7	0,915

Fuente: Elaboración propia.

7.2.2. VALIDEZ

Como señalan Babbie (1995) y George y Malley (1995), la validez de un instrumento de medición se refiere a la capacidad del mismo de medir adecuadamente lo que se pretende medir y normalmente está determinada por medios no estadísticos. Es decir, se pretende conocer si la medición realizada a través del instrumento es una representación fiel de lo que se pretende medir. Churchill y Gilbert (1979) comentan que la escala tendrá validez cuando las diferencias entre los valores observados derivados de la escala reflejen diferencias reales en la variable objeto de medida y no de otros factores.

Según lo señalado por Camisón (1999) con el objeto de evaluar la validez de la escala son necesarios al menos dos evidencias relativas: a) el proceso utilizado para la creación de la escala de medición (validez de contenido) y; b) los resultados que la teoría propone sobre el comportamiento del Constructo y la adecuación entre las relaciones de los Constructo teóricos y las relaciones entre las medias (validez de criterio).

Sarabia (1999) señala que la validez de contenido se aplica para estimar el grado con el que la escala es representativa del concepto que mide o por el grado en que los ítems de la escala son representativos de la población de ítems que desarrollan un concepto y que por su naturaleza cualitativa, no puede expresarse mediante coeficientes, tan solo admite aproximaciones procedentes de juicios. Es decir, concluye señalando que un instrumento de medición es válido si cumple satisfactoriamente el propósito para el que se diseñó y que en realidad no se valida al instrumento, sino al uso que se le da.

Cruz (2002) añade que la validez de contenido está relacionada con la selección adecuada de los ítems que conforman la escala, determinando en qué medida ese conjunto refleja todas las dimensiones del concepto que se pretende medir.

Camisón (1999) sugiere que no existe ningún criterio objetivo para evaluar la validez del contenido de la escala de medición, al ser éste un concepto cualitativo que depende del criterio subjetivo de los investigadores. Para mejorar la validez del contenido propone este autor realizar un estudio sobre el estado actual del conocimiento sobre la materia a estudiar y verificar si el procedimiento utilizado para elaborar la escala de medición se adecúa a los criterios expuestos por la literatura.

En ese sentido, Sarabia (1999) indica que la validez implica que han sido consideradas todas las posibles dimensiones y contenidos del concepto bajo análisis, para lo cual la revisión del estado actual del conocimiento es básica.

Para obtener validez de contenido Carmines y Zeller (1979) proponen llevar a cabo los siguientes tres pasos que están interrelacionados:

- a) Especificar todo el dominio de contenido que es relevante para una determinada situación, lo que supone realizar una revisión de la literatura relevante.
- b) Especificar la muestra de características del dominio especificado para la redacción de las preguntas.

c) Una vez seleccionadas las preguntas se deben colocar de forma tal que permitan ser comprendidas, medidas y contrastadas.

Como se ha mencionado a lo largo del presente trabajo de tesis doctoral, la elaboración del Constructo para Verificar la Utilidad en la Empresa de los Principios Fundamentales del Modelo Propuesto para el MI parte de un análisis del estado actual del conocimiento del modelo y de las variables del MI, teniendo en cuenta las propuestas de los principales autores en del tema. Las variables utilizadas para la elaboración del Constructo y posteriormente del instrumento de medición, han sido presentadas y estudiadas con anterioridad por los diferentes investigadores citados, tanto del área del MI como del marketing tradicional.

Adicionalmente el instrumento de medición fue redactado cuidadosamente, con el objeto de incluir las variables que miden cada uno de los elementos a ser estudiados, buscando el orden adecuado de preguntas y cuidando su redacción para lograr que sean debidamente comprendidas y respondidas.

Así mismo y como anteriormente se expuso, el instrumento además fue sometido a la revisión de cinco expertos. Lo señalado indica que el instrumento ofrece suficiente validez de contenido en cuanto al proceso utilizado para su elaboración.

Sobre la validación de criterio, Sarabia (1999) señala que es el grado de eficiencia con el que se puede pronosticar una variable a partir de una medición

efectuada. Según comenta este autor, bajo este tipo de validez se trata de comprobar que la medida construida es útil para la predicción de otras variables seleccionadas (variables criterio) y debe estar basada en hipótesis.

En ese sentido y en relación a los resultados que la teoría propone sobre el comportamiento del Constructo y la adecuación entre las relaciones de los Constructo teóricos y las relaciones entre las medias, se realizaron tres contraste de medias (ver Anexo “D”), siendo el primero el de las preguntas 1 al 4 y 6 del Cuestionario I, que corresponden a las variables del MI, con respecto a la media de las metas o competencias que el MI busca desarrollar, pregunta 7 del mismo cuestionario a través del componente que más adelante se explica y que se denomina “Metas del MI”.

El segundo contraste de medias se realizó entre la pregunta 5 del Cuestionario I, que corresponden a la orientación al mercado interno y el componente “Metas del MI”. Por último se realizó un tercer contraste de medias entre las preguntas 1 a 6 del Cuestionario I, variables del MI y la orientación al mercado interno, pregunta 7, con respecto al componente “Metas del MI”.

En los tres contrastes de medias se establece como hipótesis que mientras mejor evaluadas resulten las herramientas del MI, mayor sea la orientación al mercado y mayor resulte la evaluación conjunta del uso de las herramientas del MI y de la orientación del mercado, mayor serán las metas o competencias del MI logradas.

Se realizó un análisis ANOVA que para los tres contrastes de medias arrojó diferencias significativas entre las medias (con Sig. igual a 0,000) y se rechazó la hipótesis nula de igualdad de medias. Adicionalmente, se obtuvieron para los tres casos un R^2 de 0,833; 0,502 y 0,866 respectivamente, que pueden ser considerados altos el primero y el último, y medio el segundo, lo que implica como lo indica la literatura revisada, que el logro de las metas o competencias del MI está positivamente relacionado con el uso de las herramientas del MI y con la orientación al mercado, con lo que se puede concluir que el instrumento de medición posee validez de criterio.

Así mismo, el análisis del instrumento a través de entrevistas en profundidad a dos expertos del sector hotelero, luego de la previa revisión por tres expertos en recursos humanos, indica adicionalmente que el instrumento de medición no presenta problemas de validez aparente.

Por último y debido a que se elaboró un único instrumento de medición para obtener la información sobre los trabajadores, no fue posible aplicar los métodos de validez convergente y discriminante, debido a que ambos requieren estudiar la correlación entre respuestas obtenidas entre dos instrumentos de medición, debiendo ser elevada en el caso de dos métodos diferentes que miden lo mismo (convergente) o baja cuando los dos métodos miden diferentes conceptos (discriminante).

7.3 RESULTADOS DEL ESTUDIO

A continuación se presentan los resultados del estudio, obtenidos a través del análisis de datos utilizando las técnicas estadísticas señaladas en el apartado de 7.1 de la presente tesis doctoral. El principal objetivo del análisis fue la verificación de las hipótesis descritas en la presente tesis doctoral.

7.3.1. METAS Y COMPETENCIAS QUE EL MI BUSCA DESARROLLAR

Con la finalidad de validar las hipótesis relativas a la utilización de las principales herramientas del MI y su relación con el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar, se procedió primeramente al análisis de los datos obtenidos de los trabajadores en cuanto a la evaluación de las metas o competencias de MI que han sido logradas por los hoteles, recogidas en la pregunta 7 del Cuestionario I (ver Anexo "A").

En primer lugar, se estudiaron los promedios de las respuestas de los entrevistados sobre las cinco preguntas relativas al logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar, los cuales se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6.- Promedio de Respuestas sobre las Metas o Competencias del MI

Variable	Promedio
a.- El esfuerzo que esta dispuestos a realizar por su empresa.	4,14
b.- El compromiso que usted siente por su empresa.	4,18
c.- El nivel en que se siente usted involucrado con su empresa.	4,11
d.- Su motivación en general por su trabajo en la empresa.	4,05
e.- Su satisfacción en general con el trabajo en su empresa.	4,10
Promedio General	4,12

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que todas las variables poseen una evaluación por parte de los trabajadores igual o superior a 4,05; es decir, que se ubica entre “Bueno” y “Muy Bueno”, con lo cual se puede señalar que a través de las actividades dirigidas a su personal, los hoteles participantes en la investigación en general han alcanzado las metas o competencias que el MI busca desarrollar. En promedio las metas o competencias lograron una evaluación de 4,12 puntos, es decir, una evaluación alta.

Seguidamente, se comprobó el resultado del coeficiente KMO que arrojó un valor de 0,851 y de la prueba PEB que resultó ser 456.113, resultados ambos que señalan la aplicabilidad del análisis factorial a los datos recogidos. En el Anexo “E” se presenta la información relativa al análisis factorial y estadístico de los datos correspondientes a las metas o competencias que el MI busca desarrollar.

Los datos fueron procesados utilizando la técnica de análisis factorial y se obtuvo un único componente que explica el 74,91% de la varianza. Al estar formado por todas las variables, este componente único posee un Alfa de Cronbach igual al de la pregunta 7 de la Tabla 5, es decir 0,915 con lo cual se concluye que cuenta con suficiente consistencia interna. La variable con el coeficiente más alto es el compromiso que el trabajador siente con la empresa. Este componente será denominado como “Metas del MI”.

7.3.2. HIPÓTESIS N^o 1 (H1)

En primer lugar se procedió a la verificación de la Hipótesis 1 (H₁) a través de las correspondientes sub-hipótesis.

Se recuerda que la Hipótesis 1 es la siguiente:

Hipótesis H₁: Cuanto mayor sea la utilización de las variables fundamentales del modelo conceptual propuesto para el MI, mayor será el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.

7.3.2.1 HIPÓTESIS H11

Se inició la verificación de la Hipótesis 1 (H₁) a través de la sub-hipótesis H₁₁, cuyo postulado es el siguiente:

Hipótesis H₁₁: Cuanto mayor sea la calidad de vida laboral mayor será el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.

En primer lugar se estudiaron los promedios de las respuestas de los entrevistados sobre las 13 preguntas relativas a la calidad de vida laboral (CVL), los cuales se presentan en la Tabla 7 y cuyas variables están ordenadas según el promedio obtenido.

Tabla 7.- Promedio de Respuestas sobre la Calidad de Vida Laboral

Variable	Promedio
1.- El orgullo que siente por su trabajo.	4,20
2.- La estabilidad laboral que ofrece	4,19
3.- El orgullo que siente por su empresa.	4,17
4.- El gusto por el trabajo que realiza.	4,15
5.- El ambiente de trabajo que ofrece.	4,14
6.- La seguridad física que el trabajo le ofrece.	4,13
7.- La formación laboral que le ofrecen en el trabajo.	3,82
8.- La independencia que tiene en su actuación.	3,79
9.- El horario de trabajo que tiene.	3,78
10.- La igualdad entre los trabajadores de los distintos niveles de la estructura organizativa.	3,73
11.- La posibilidad de participar en la toma de decisiones.	3,72
12.- La posibilidad de crecimiento profesional.	3,66
13.- La posibilidad de incrementos en su remuneración.	3,27
Promedio General	3,90

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las respuestas dadas a la primera pregunta del cuestionario, relativa a la calidad de vida laboral, permite concluir que en general los

trabajadores se sienten conformes con su trabajo en términos del orgullo que sienten por su trabajo, la estabilidad del mismo, el orgullo por la empresa, el gusto por el trabajo, el ambiente de trabajo y la seguridad física que le ofrece, con valores que en promedio evalúan entre “Bueno” y “Muy Bueno”.

En el otro lado, los trabajadores están menos satisfechos en cuanto a la posibilidad de incrementos en su remuneración y la posibilidad de crecimiento profesional. Sin embargo, las variables peor valoradas de la calidad de vida laboral han sido todas evaluadas en un rango que en general podría considerarse como aceptable estando posicionadas entre “Regular” y “Bueno”. En promedio la calidad de vida laboral fue evaluada con 3,90 puntos, siendo evaluada por ende más cerca de buena que de regular.

En primer lugar se comprobó el resultado del coeficiente KMO que arrojó un valor de 0,872 y de la prueba PEB con 720.969, resultados ambos que señalan la aplicabilidad del análisis factorial a los datos recogidos para la primera pregunta. En el Anexo “F” se presenta la información relativa al análisis factorial y estadístico de los datos correspondientes a la verificación de la sub-hipótesis H_{11} .

Un primer procesamiento de los datos utilizando la técnica de análisis factorial arrojó tres componentes principales, el primero conformado con seis variables, el segundo con cuatro variables y el tercero con tres variables. Se realizó un análisis del Alfa de Cronbach para cada uno de estos tres componentes obteniéndose valores de 0,868; 0,795 y 0,585 respectivamente, por lo cual se

concluyó que el componente 3 no contaba con suficiente consistencia interna por lo cual debía ser eliminado.

Un segundo procesamiento de los datos con el objeto de obtener solo dos componentes arrojó un primer componente con nueve variables que tenían mayor relación o peso con éste y un segundo componente compuesto por cuatro variables y que en total explicaban el 54,33% de la varianza. El en análisis del Alfa de Cronbach se obtuvieron valores de 0,888 y 0,670, con lo cual se llegó nuevamente a la conclusión que el componente 2 no contaba con suficiente consistencia interna.

Por esta razón, se realizó un análisis final de componentes principales para la obtención de un solo factor que está compuesto por todas las variables que miden la calidad de vida laboral (CVL) y que posee un Alfa de Cronbach de 0,884 lo cual significa que cuenta con suficiente consistencia interna. Este componente explica el 44,68% de la varianza. Las variables con el coeficiente más alto dentro del componente son el orgullo por la empresa y el orgullo por el trabajo que tienen. Como este componente incluye a todas las variables que miden la CVL será denominado “Medición de la CVL”.

Con el objeto de verificar la sub-hipótesis H_{11} , se plantea la siguiente hipótesis nula:

Hipótesis H₀₁₁: Variaciones en la calidad de vida laboral no producen variaciones en el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.

A continuación se realizó un análisis ANOVA para verificar la hipótesis nula anteriormente descrita (ver Anexo “F”). El análisis ANOVA se realizó analizando la relación entre los componentes denominados “Medición de la CVL” y “Metas del MI” anteriormente descritos. El análisis ANOVA ofrece un nivel de significancia igual a 0,00 y siendo éste menor a 0,05 indica que se rechaza la hipótesis nula.

Así mismo, la regresión lineal realizada arrojó un R^2 igual 0,588; con lo que podemos concluir que la calidad de vida laboral esta positivamente relacionada con el logro de las metas que el MI busca desarrollar. Así mismo, al realizar la regresión directamente con todas las variables que evalúan la calidad de vida laboral en vez del componente “Medición de la CVL”, el R^2 se incrementa a 0,717. Por todo lo anterior se acepta la hipótesis H₁₁.

7.3.3.2 HIPÓTESIS H12

Seguidamente se realiza el estudio de la sub-hipótesis H₁₂, cuyo postulado es el siguiente:

Hipótesis H₁₂: Cuanto mejor sea la percepción de los trabajadores sobre su remuneración mayor será el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.

En primer lugar se estudiaron los promedios de las respuestas de los entrevistados sobre las tres preguntas relativas a la remuneración, los cuales se presentan en la Tabla 8.

Tabla 8.- Promedio de Respuestas sobre la Remuneración

Variable	Promedio
a.- ¿Cómo es su remuneración comparada con la ofrecida en otras empresas del sector y en la misma zona?	3,38
b.- ¿Cómo es su remuneración comparándola con el esfuerzo que usted realiza por su empresa?	2,98
c.- ¿Cómo es su remuneración tomando en cuenta el ambiente de trabajo y las ventajas de trabajar en su empresa?	3,22
Promedio General	3,20

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las respuestas indica que los trabajadores perciben que su trabajo está siendo remunerado en promedio entre “Igual” y “Superior” a lo que

obtendrían en otras empresas del sector y de la misma zona. De forma parecida opinan sobre la relación entre la remuneración y el ambiente de trabajo y las ventajas de trabajar en la empresa.

Así mismo se puede observar que en promedio los trabajadores señalan que su remuneración es prácticamente “Igual” (o equivalente) con respecto al esfuerzo que realizan. En términos generales se puede concluir que los trabajadores consideran que su remuneración es similar a la ofrecida por otras empresas, es acorde con el ambiente y las ventajas que ofrece la empresa y tiende a ser justa con respecto al esfuerzo que realizan.

En promedio la percepción sobre la remuneración con 3,20 puntos se sitúa algo por encima de “Igual”, es decir, que se considera que la remuneración en promedio es aceptable.

Se comprobó el resultado del coeficiente KMO que arrojó un valor de 0,729 y de la prueba PEB con 163.717, resultados ambos que señalan la aplicabilidad del análisis factorial a los datos recogidos para la primera pregunta. En el Anexo “G” se presenta la información relativa al análisis factorial y estadístico de los datos correspondientes a la verificación de la sub-hipótesis H_{12} .

Los datos fueron procesados utilizando la técnica de análisis factorial y fue obtenido un componente que explica el 77,46% de la varianza (Anexo “G”). Este componente se denominó “Percepción de la Remuneración”. Al estar igualmente formado por todas las variables, este componente único posee un

Alfa de Cronbach igual al de la pregunta 3 de la Tabla 5, es decir 0,853 con lo cual se concluye que cuenta con suficiente consistencia interna.

Con el objeto de verificar la sub-hipótesis H_{12} , se plantea la siguiente hipótesis nula:

Hipótesis H_{012} : Variaciones en la percepción de los trabajadores sobre su remuneración no producen variaciones en el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.

A continuación se realizó un análisis ANOVA para verificar la hipótesis nula anteriormente descrita. El análisis ANOVA se realizó analizando la relación entre los componentes denominados “Percepción de la Remuneración” y “Metas del MI” anteriormente descritos. El análisis ANOVA ofrece un nivel de significancia igual a 0,176 y siendo éste mayor a 0,05 indica que la hipótesis nula no puede ser rechazada (ver Anexo “G”).

Lo anterior lleva a que la hipótesis H_{12} no puede ser aceptada, es decir, no se ha encontrado una relación estadísticamente significativa entre la percepción de los trabajadores sobre su remuneración y el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.

El elemento que puede justificar este resultado es que el mercado laboral del sector hotelero en el sur de la isla de Tenerife es un mercado profundo con una gran cantidad de trabajadores y hoteles, que junto al marco de referencia que

ofrece el Convenio Laboral del Sector de la Hostelería de la Provincia de Santa Cruz de Tenerife, al cual están adheridos los hoteles participantes en el estudio, hace que la remuneración no conlleve modificaciones importantes entre un hotel y otro, sobre todo en las categorías de cinco y cuatro estrellas.

Esto produce que en este sector la remuneración tiende a ser fija y no resulta en una variable que este siendo utilizada por las empresas del sector. Para hacer un análisis en mayor profundidad de la remuneración sería necesario abordar otros sectores con mayores diferencias entre las remuneraciones de las empresas, lo que podría ser objeto de una investigación posterior.

7.3.2.3 HIPÓTESIS H13

A continuación se realiza el estudio de la sub-hipótesis H_{13} , cuyo postulado es el siguiente:

Hipótesis H_{13} : Cuanto mejor sea la comunicación interna mayor será el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.

En primer lugar se estudiaron los promedios de las respuestas de los entrevistados sobre las 6 preguntas relativas a la comunicación interna, los cuales se presentan en la Tabla 9.

Tabla 9.- Promedio de Respuestas sobre la Comunicación Interna

Variable	Promedio
a.- La empresa ha creado un ambiente positivo de comunicación interna	3,52
b.- Se siente usted bien informado acerca de su empresa, sus metas, objetivos y logros.	3,46
c.- Cree que la comunicación interna ha ayudado a que usted adquiriera los valores y las actitudes necesarias para contribuir al éxito de su empresa.	3,49
d.- La comunicación interna ha logrado que usted se sienta identificado con su empresa.	3,42
e.- La comunicación interna le ha permitido distinguir las características que diferencian a su empresa de otras.	3,58
f.- La comunicación interna en la empresa ayuda a los trabajadores a coordinar las actividades del día a día.	3,52
Promedio General	3,50

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las respuestas dadas indica que en promedio los trabajadores evalúan la comunicación interna que les ofrece su empresa en un nivel a medio

camino entre “Medio” y “Alto”, señalando en general que la comunicación es aceptable pero no puede considerarse como buena o muy buena. En promedio la comunicación interna obtuvo una evaluación aceptable de 3,50 puntos, estando igualmente a medio camino entre “Medio” y “Alto”.

Se procedió a comprobar el resultado del coeficiente KMO que arrojó un valor de 0,903 y de la prueba PEB con 595.590, resultados ambos que señalan la aplicabilidad del análisis factorial a los datos recogidos. En el Anexo “H” se presenta la información relativa al análisis factorial y estadístico de los datos correspondientes a la verificación de la sub-hipótesis H_{13} .

Los datos fueron procesados utilizando la técnica de análisis factorial y fue obtenido un componente que explica el 75,70% de la varianza (Anexo “H”). Este componente se denominó “Calidad de la Comunicación Interna”. Al estar igualmente formado por todas las variables, este componente único posee un Alfa de Cronbach igual al de la pregunta 4 de la Tabla 5, es decir 0,936 con lo cual se concluye que cuenta con suficiente consistencia interna. El componente obtenido está principalmente relacionado con el hecho de que la comunicación interna haya logrado que el trabajador se sienta identificado con la empresa.

Con el objeto de verificar la sub-hipótesis H_{13} , se plantea la siguiente hipótesis nula:

Hipótesis H₀₁₃: Variaciones en la comunicación interna no producen variaciones en el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.

A continuación se realizó un análisis ANOVA para verificar la hipótesis nula anteriormente descrita (ver Anexo “H”). El análisis ANOVA se realizó analizando la relación entre los componentes denominados “Calidad de la Comunicación Interna” y “Metas del MI” anteriormente descritos. El análisis ANOVA ofrece un nivel de significancia igual a 0,00 y siendo éste menor a 0,05 indica que se rechaza la hipótesis nula.

Así mismo, la regresión lineal realizada arrojó un R^2 igual 0,255; con lo que podemos concluir que la comunicación interna esta positivamente relacionada con el logro de las metas que el MI busca desarrollar. El R^2 se incrementa ligeramente a 0,278 cuando se utiliza en la regresión lineal directamente las variables que miden la comunicación interna, en vez del componente “Calidad de la Comunicación Interna”. Por todo lo anterior se acepta la hipótesis H₁₃.

7.3.2.4 HIPÓTESIS H14

A continuación se realiza el estudio de la sub-hipótesis H₁₄, cuyo postulado es el siguiente:

Hipótesis H₁₄: Cuanto mayor sea la diferenciación mayor será el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.

En primer lugar se estudió el promedio de las respuestas de los entrevistados sobre la diferenciación que corresponde a la pregunta 6.b del Cuestionario, el cual se expone en la Tabla 10.

Tabla 10.- Promedio de Respuestas sobre la Diferenciación

Variable	Promedio
6.- b.- Cómo evalúa el trabajar en su empresa comparándolo con el trabajo en otra empresa del sector y de la misma zona.	4,09

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las respuestas dadas indica que en promedio los trabajadores evalúan de forma positiva (algo mejor que “Alto”) el trabajar en su empresa con respecto a trabajar en otras empresas del sector en la misma zona.

Con el objeto de verificar la sub-hipótesis H_{14} , se plantea la siguiente hipótesis nula:

Hipótesis H_{014} : Variaciones en la diferenciación no producen variaciones en el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.

A continuación se realizó un análisis ANOVA para verificar la hipótesis nula anteriormente descrita (ver Anexo "I"). El análisis ANOVA se realizó analizando la relación entre la diferenciación (pregunta 6.b del Cuestionario I) y el componente de "Metas del MI". El análisis ANOVA ofrece un nivel de significancia igual a 0,00 y siendo éste menor a 0,05 indica que se rechaza la hipótesis nula.

Así mismo, la regresión lineal realizada arrojó un R^2 igual 0,466; con lo que podemos concluir que la diferenciación esta positivamente relacionada con el logro de las metas que el MI busca desarrollar. Por todo lo anterior se acepta la hipótesis H_{14} .

7.3.2.5 HIPÓTESIS H15

A continuación se realiza el estudio de la sub-hipótesis H_{15} , cuyo postulado es el siguiente:

Hipótesis H₁₅: Cuanto mayor sea el posicionamiento mayor será el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.

En primer lugar se estudió el promedio de las respuestas de los entrevistados sobre el posicionamiento que corresponde a la pregunta 6.a del Cuestionario I, el cual se expone en la Tabla 11.

Tabla 11.- Promedio de Respuestas sobre el Posicionamiento

Variable	Promedio
6.- a.- Evalúe la imagen en general que tiene usted de su empresa.	4,09

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que ocurrió con la diferenciación y con el mismo promedio, el análisis de las respuestas dadas para el posicionamiento indica que en general los trabajadores tienen una imagen positiva de su empresa (algo mejor que “Alto”).

Con el objeto de verificar la sub-hipótesis H₁₅, se plantea la siguiente hipótesis nula:

Hipótesis H₀₁₅: Variaciones en el posicionamiento no producen variaciones en el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.

A continuación se realizó un análisis ANOVA para verificar la hipótesis nula anteriormente descrita (ver Anexo “J”). El análisis ANOVA se realizó analizando la relación entre el posicionamiento (pregunta 6.a del Cuestionario I) y el componente de “Metas del MI”. El análisis ANOVA ofrece un nivel de significancia igual a 0,00 y siendo éste menor a 0,05 indica que se rechaza la hipótesis nula.

Así mismo, la regresión lineal realizada arrojó un R^2 igual 0,535; con lo que podemos concluir que el posicionamiento está positivamente relacionado con el logro de las metas que el MI busca desarrollar. Por todo lo anterior se acepta la hipótesis H₁₅.

Al ser la evaluación promedio de la diferenciación y la del posicionamiento iguales (ambas con 4,09), se podría llegar a creer que son dos medidas exactamente equivalentes. Sin embargo, la regresión entre ellas en vez de dar un R^2 muy cercano a 1 como podría inicialmente esperarse, dio un R^2 igual a 0,61. Lo anterior indica que son medidas relacionadas, pero no idénticas.

7.3.3. HIPÓTESIS N^o 2 (H₂)

A continuación se procedió a la verificación de la Hipótesis 2 (H₂).

Hipótesis H₂: Cuanto mayor sea la calidad de vida laboral mayor será el esfuerzo que estarán dispuestos a realizar los trabajadores.

En primer lugar se estudiaron los promedios de las respuestas de los entrevistados sobre las 8 preguntas relativas al esfuerzo, los cuales se presentan en la Tabla 12.

El análisis de las respuestas dadas indica que en promedio los trabajadores tienen una disposición entre “Alta” y “Muy Alta” a aprender cosas nuevas, a adoptar nuevos métodos de trabajo, proyectos y políticas, a trabajar duramente, a estar motivado, implicarse en las actividades de la empresa, realizar diferentes tipos de trabajo y a ser creativo. La variable peor evaluada es el tiempo que está dispuesto a dedicar a su empresa, pero sin embargo, tiene un promedio muy cercano a 4. En promedio obtuvo el esfuerzo una evaluación alta con 4,14 puntos.

Se procedió a comprobar el resultado del coeficiente KMO que arrojó un valor de 0,867 y de la prueba PEB con 521.166, resultados ambos que señalan la aplicabilidad del análisis factorial a los datos recogidos. En el Anexo “K” se presenta la información relativa al análisis factorial y estadístico de los datos correspondientes a la verificación de la hipótesis H₂.

Tabla 12.- Promedio de Respuestas sobre el Esfuerzo

Variable	Promedio
a.- Disposición para ser creativo.	4,01
b.- Disposición para implicarse en las actividades de la empresa.	4,06
c.- Disposición a estar motivado.	4,10
d.- Tiempo que está dispuesto a dedicar a su empresa.	3,96
e.- Disposición a trabajar duramente.	4,15
f.- Disposición a realizar diferentes tipos de trabajos.	4,03
g.- Disposición a aprender cosas nuevas.	4,56
h.- Disposición a adoptar nuevos métodos de trabajo, proyectos y políticas de la empresa.	4,24
Promedio General	4,14

Fuente: Elaboración propia.

Los datos fueron procesados utilizando la técnica de análisis factorial y fue obtenido un componente que explica el 57,95% de la varianza (Anexo “K”). Este componente se denominó “Esfuerzo”. La variable con el coeficiente más alto dentro del componente es la disposición para implicarse en las actividades de la empresa. Al estar igualmente formado por todas las variables, este componente único posee un Alfa de Cronbach igual al de la pregunta 2 de la Tabla 5, es decir 0,895 con lo cual se concluye que cuenta con suficiente consistencia interna.

Con el objeto de verificar la hipótesis H_2 , se plantea la siguiente hipótesis nula:

Hipótesis H_{02} : Variaciones en la calidad de vida laboral no producen variaciones en el esfuerzo que estarán dispuestos a realizar los trabajadores.

A continuación se realizó un análisis ANOVA para verificar la hipótesis nula anteriormente descrita (ver Anexo “K”). El análisis ANOVA se realizó analizando la relación entre los componentes denominados “Medición de la CVL” y “Esfuerzo” anteriormente descritos. El análisis ANOVA ofrece un nivel de significancia igual a 0,00 y siendo éste menor a 0,05 indica que se rechaza la hipótesis nula.

Así mismo, la regresión lineal realizada arrojó un R^2 igual 0,472; con lo que podemos concluir que el grado de calidad de vida laboral ofrecido por el puesto de trabajo esta positivamente relacionado con el esfuerzo que están dispuestos a realizar los trabajadores por su empresa. Así mismo, si la regresión se realiza

directamente con todas las variables que evalúan la calidad de vida laboral en vez del componente “Medición de la CVL”, el R^2 se incrementa a 0,563. Por todo lo anterior se acepta la hipótesis H_2 .

7.3.4. HIPÓTESIS N^o 3 (H3)

A continuación se procedió a la verificación de la Hipótesis 3 (H_3).

Se recuerda que la Hipótesis 3 es la siguiente:

Hipótesis H_3 : Cuanto mayor sea la orientación al mercado interno mayor será el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.

Se procedió a estudiar los promedios de las respuestas de los entrevistados sobre los 10 elementos relativos a la orientación al mercado interno que pertenecen a la pregunta 5 del Cuestionario I (ver Anexo “A”), los cuales se presentan en la Tabla 13.

En promedio los trabajadores evalúan la orientación al mercado interno en un nivel comprendido entre “Medio” y “Alto”, no llegando a estar evaluado ninguno de los ítem por encima de “Alto” (4 puntos). Lo anterior con la única excepción de la medición sobre si el sistema de remuneración toma en cuenta

las necesidades y deseos de los trabajadores, que recibió una puntuación de 2,96.

Esto último puede tener que ver con la relativa uniformidad de la remuneración en este sector en Tenerife, como fue explicado anteriormente en el presente trabajo. En promedio la orientación al mercado interno fue evaluada con 3,46 puntos, es decir a medio camino entre media y alta.

Se procedió a comprobar el resultado del coeficiente KMO que arrojó un valor de 0,915 y de la prueba PEB con 829.945, resultados ambos que señalan la aplicabilidad del análisis factorial a los datos recogidos. En el Anexo "L" se presenta la información relativa al análisis factorial y estadístico de los datos correspondientes a la verificación de la hipótesis H₃.

El análisis factorial arrojó dos componentes principales que contribuían a explicar el 71,31% de la varianza, el primero conformado con seis variables y el segundo con cuatro variables. Se realizó un análisis del Alfa de Cronbach para cada uno de estos dos componentes obteniéndose valores de 0,912 y 0,851 respectivamente, por lo cual se concluyó que ambos componentes contaban con suficiente consistencia interna.

Tabla 13.- Promedio de Respuestas sobre la Orientación al Mercado Interno

Variable	Promedio
a.- La empresa se esfuerza por conocer las necesidades y los deseos de sus trabajadores.	3,50
b.- La empresa conoce las condiciones laborales que ofrecen otras empresas del sector.	3,84
c.- La comunicación entre los gerentes y los trabajadores sobre sus necesidades es frecuente y fluida.	3,70
d.- Los gerentes conversan con frecuencia sobre las necesidades y los deseos de sus trabajadores.	3,49
e.- La empresa reconoce que existen distintos tipos de trabajadores según las necesidades y los deseos de éstos.	3,65
f.- Se toman en cuenta las necesidades y deseos de los empleados para el diseño de los puestos de trabajos.	3,21
g.- El sistema de remuneración toma en cuenta las necesidades y deseos de los empleados.	2,96
h.- Se toman en cuenta las necesidades y deseos de los empleados en los programas de formación.	3,54
i.- La empresa establece programas de recursos humanos diferenciados según las necesidades y los deseos de los trabajadores.	3,37
j.- La dirección de la empresa en general toma en cuenta las necesidades y deseos de los empleados.	3,35
Promedio General	3,46

Fuente: Elaboración propia.

El componente 1 que explica el 43,33% de la varianza esta mayormente relacionado con la medición del nivel con que los gerentes conversan sobre las necesidades y deseos de los trabajadores. Igualmente forman parte de este componente las variables que miden la comunicación entre los gerentes y los trabajadores, el reconocimiento de la empresa de la existencia de distintos tipos de trabajadores, el esfuerzo de la empresa por conocer las necesidades de los trabajadores, el conocimiento de las condiciones laborales en el sector y el tomar en cuenta las necesidades y deseos de los trabajadores para el diseño de los puestos de trabajo.

Debido a las variables que principalmente lo conforman, este componente que describe la orientación al mercado interno se denominará “Análisis y Comunicación” y se puede concluir por las variables que lo componen, que está principalmente relacionado con la evaluación de la generación de inteligencia del mercado interno y la diseminación de la inteligencia interna como elementos de la orientación al mercado interno.

El componente 2 que explica el 28,99% de la varianza tiene como variable con mayor peso la medición de si la empresa tiene programas de recursos humanos diferenciados según las necesidades y deseos de los trabajadores. Del mismo modo este componente está constituido por las variables que miden la toma en cuenta de las necesidades y deseos de los empleados en los programas de formación, si el sistema de remuneración toma en cuenta las necesidades y deseos de los empleados y si la dirección de la empresa toma en cuenta las necesidades y los deseos de los trabajadores.

Este componente se denominará “Respuesta” y se puede concluir por las variables que lo componen, que está relacionado con la evaluación de la respuesta a la inteligencia interna como elemento de la orientación al mercado interno.

Con el objeto de verificar la hipótesis H_3 , se plantea la siguiente hipótesis nula:

Hipótesis H_{03} : Variaciones en el nivel de la orientación al mercado interno no producen variaciones en el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.

A continuación se realizó un análisis ANOVA para verificar la hipótesis nula anteriormente descrita (ver Anexo “L”). El análisis ANOVA se realizó analizando la relación entre los dos componentes “Análisis y Comunicación” y “Respuesta”, con el componente “Metas del MI”. El análisis ANOVA ofrece un nivel de significancia igual a 0,00 y siendo éste menor a 0,05 indica que se rechaza la hipótesis nula.

Así mismo, la regresión lineal realizada arrojó un R^2 igual a 0,429; con lo que podemos concluir que la orientación al mercado interno esta positivamente relacionada con el logro de las metas que el MI busca desarrollar. Por todo lo anterior se acepta la hipótesis H_3 .

Seguidamente se realizó un análisis ANOVA estudiando los dos componentes por separado, en relación a las “Metas del MI”. En ambos casos el análisis

ANOVA ofrece un nivel de significancia menor a 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula. Sin embargo y mientras el R^2 con respecto al “Análisis y Comunicación” es igual 0,358; el R^2 con respecto a la “Respuesta” es solo de 0,071; muy cercano a cero, lo cual indica que la relación “Metas del MI” es principalmente con respecto al “Análisis y Comunicación” y muy poco con el componente “Respuesta”.

La correlación medida con el R^2 se incrementa a 0,502 cuando se realiza la regresión directamente utilizando las variables que evalúan la orientación al mercado interno en vez utilizar los dos componentes obtenidos.

7.3.5. ANÁLISIS DE LOS DATOS DE PRODUCTIVIDAD

Dada la fecha en que fueron suministrados los cuestionarios, se llegó a un acuerdo finalmente con los hoteles para que en vez del RevPar de los últimos 12 meses, suministraran el RevPar del año 2008. Se decidió utilizar este valor para todos los análisis de productividad al ser más reciente y debido a que los trabajadores encuestados habían trabajado en el hotel a lo largo del año 2.008.

Sin embargo, para uno de los hoteles y debido a que el mismo estuvo cerrado por reformas durante los primeros seis meses del último año, por recomendación de la dirección, se decidió trabajar con el RevPar del año 2.007, aumentado por el incremento interanual de la tarifa. Esto se justificó debido a

que el hotel presentó una tasa de ocupación para los meses que estuvo operativo, prácticamente igual al año anterior.

En la revisión preliminar de los datos, se observó que el RevPar de uno de los hoteles de cuatro estrellas se ubicaba en un valor que era menor a la mitad de lo que se podría esperar. Para verificar la información se contactó con el jefe de administración de dicho hotel. Este ejecutivo señaló que efectivamente el RevPar era mucho menor de lo que correspondería para un hotel de su categoría, debido a problemas específicos de este hotel que en los últimos años se había visto obligado a realizar agresivas campañas de ofertas de tarifas para compensar los problemas de captación de clientes, derivados de la relativamente deficiente ubicación del hotel, al estar localizado en una de las zonas menos atractivas, lejos de la playa y de los principales centros de ocio.

Estos problemas se han profundizado en los últimos años porque el hotel ha recibido un número importante de reservas para una sola persona, viéndose obligado en muchos casos a disponer para ello de habitaciones dobles cobrando tarifa de habitación simple. Luego de este análisis el ejecutivo señaló que posiblemente por la actual situación, no sería adecuado comparar el RevPar de este hotel, a efectos de medición de la productividad, con otros hoteles de cuatro estrellas.

Es por esto que se estudió eliminar del análisis relativo a la productividad a los cuestionarios correspondientes a este hotel. Para verificar si esto era posible se calculó el nivel de confianza que tendría la investigación, para el número de cuestionarios restantes, es decir, restar a los 125 cuestionarios válidos los 12

cuestionarios del hotel, para un total final de 113 cuestionarios. El tamaño restante de la muestra mantenía para todas las preguntas, con la excepción de cuatro, el nivel de confianza del 95%. Una de estas preguntas forma parte del análisis de la CVL (la posibilidad de incrementos en la remuneración) y las otras tres forman parte de la evaluación de la orientación al mercado interno.

En ese sentido, se calculó el Z_{α} necesario para que todas las preguntas del cuestionario requieran una muestra de 113 cuestionarios, siendo este Z_{α} de 1,88. Esto indica que la eliminación de los cuestionarios de dicho hotel, solo a efectos del análisis de la productividad, producía un nivel de confianza del 94%. Es decir, se pierde un 1% en el nivel de confianza de la investigación para la medición de la productividad.

Al considerarse que la pérdida del nivel de confianza no es sustancial para descartar la investigación (y que corresponde solo a cuatro preguntas, manteniendo el resto del cuestionario un nivel de confianza del 95%) y con el objeto de depurar la muestra tomando en cuenta el caso particular del hotel mencionado, se decidió finalmente eliminar los cuestionarios de este hotel, únicamente para los fines de la medición de la productividad, manteniéndolos para el resto de los análisis. Por lo cual se concluye que la investigación cuenta con un nivel de confianza del 94% para los datos relativos a la productividad, manteniéndose el 95% de confianza para el resto de la investigación.

El estudio preliminar de los datos también indicaba, que el RevPar del resto de los hoteles presentaba una gran relación con el número de estrellas del hotel, siendo claramente más altos el RevPar en los hoteles de cinco estrellas.

Por ese motivo se procedió a realizar un análisis ANOVA entre las estrellas de los hoteles, cinco y cuatro, y el RevPar, proponiendo como hipótesis nula la no existencia de relaciones entre ambas variables (ver Anexo "M"). El análisis ANOVA ofreció un nivel de significancia igual a 0,00 y siendo éste menor a 0,05 indica que se rechaza la hipótesis nula.

Adicionalmente, se comprobó el coeficiente R^2 cuyo valor resultó ser 0,621 verificándose así la observación preliminar de la importante relación entre el número de estrellas del hotel y su RevPar. Con lo anterior se llega a la conclusión que el RevPar podría no ser una medida útil para analizar la productividad derivada del uso de las herramientas del MI, al menos en un estudio conjunto de hoteles de cinco y cuatro estrellas.

Por este motivo se decidió definir un coeficiente que parta del RevPar, pero que sea independiente del número de estrellas del hotel, buscando no estar en la obligación de realizar un análisis por separado para los hoteles de cinco y cuatro estrellas, con las consideraciones que esto tendría en relación al número de cálculos y el análisis de datos que más que se duplicaría, e incluso podría requerir modificar el tamaño de la muestra.

En este sentido, se propuso la obtención de un coeficiente o RevPar "normalizado" que pueda ser independiente del número de estrellas del hotel. El coeficiente propuesto será para cada hotel su RevPar dividido por el mayor RevPar de su categoría, cinco o cuatro estrellas. Este coeficiente o RevPar

normalizado ofrece valores entre 0 y 1, y entre mayor el coeficiente más cerca estaría el RevPar del mayor (o mejor) de su categoría.

Nuevamente se procedió a realizar un análisis ANOVA entre las estrellas de los hoteles, cinco y cuatro, y el RevPar normalizado, proponiendo como hipótesis nula la no existencia de relaciones entre ambas variables. El análisis ANOVA ofreció un nivel de significancia igual a 0,014 y siendo éste menor a 0,05 indica que igualmente se rechaza la hipótesis nula.

Sin embargo, en este caso el coeficiente R^2 produjo un valor de 0,054 el cual puede ser considerado como muy bajo, señalando que aunque existe relación entre ambas variables, la categoría del hotel tiene una influencia mínima en el valor del RevPar normalizado. En este sentido, para el análisis de la productividad de los hoteles de forma conjunta para los de cinco y cuatro estrellas se utilizará el RevPar normalizado y no el RevPar.

La segunda variable a utilizar para estudiar la productividad de los hoteles y como se mencionó anteriormente, será el ingreso normalizado por trabajador por día, considerando para ello el número “normalizado” de trabajadores, como fue descrito con anterioridad. La muestra tomada posee un coeficiente promedio del número de habitaciones por trabajador de 1,67 para los hoteles de cinco estrellas y de 2,20 para los hoteles de cuatro estrellas, diferencia que resulta menor a la verificada por Camisón y Lapiedra (1999) de 1,30 y 2,58, respectivamente.

Con la finalidad de estudiar la relación existente entre el ingreso normalizado por trabajador por día y las estrellas de los hoteles se procedió a realizar un análisis ANOVA entre ambas variables, proponiendo como hipótesis nula la no existencia de relaciones entre ellas. El análisis ANOVA ofreció un nivel de significancia igual a 0,000 y siendo éste menor a 0,05 indica que la hipótesis nula debe ser rechazada.

Sin embargo, se obtiene un R^2 relativamente bajo, igual a 0,124, lo cual indica que aunque ambas variables están estadísticamente relacionadas la influencia de las estrellas del hotel es baja en la obtención del ingreso normalizado por trabajador por día.

Por último, se realizó un análisis ANOVA entre el RevPar normalizado y el ingreso normalizado por trabajador día, proponiendo como hipótesis nula la no existencia de relaciones entre ambas variables (ver Anexo "M"). El análisis ANOVA ofreció un nivel de significancia igual a 0,00 y siendo éste menor a 0,05 indica que se rechaza la hipótesis nula.

Adicionalmente, se comprobó el coeficiente R^2 que resulto ser alto, de 0,682. La correlación entre estos dos indicadores de la productividad de los hoteles señala la consistencia entre ambas medidas. El alto R^2 obtenido podría indicar que ambos sistemas para medir la productividad resultan cercanos. Sin embargo con el objetivo de mantener el mayor nivel de prudencia en el análisis, serán utilizados ambos indicadores como medida de la productividad de los hoteles con el objeto de estudiar las hipótesis planteadas.

7.3.6. HIPÓTESIS N^o 4 (H₄)

A continuación se procedió a la verificación de la Hipótesis 4 (H₄).

Se recuerda que la Hipótesis 4 es la siguiente:

Hipótesis H₄: Cuanto mayor sea la orientación al mercado interno mayor será la productividad de la empresa.

Con el objeto de verificar la hipótesis H₄, se plantea la siguiente hipótesis nula:

Hipótesis H₀₄: Variaciones en la orientación al mercado interno no producen variaciones en la productividad de la empresa.

A continuación se realizó un análisis ANOVA para verificar la hipótesis nula anteriormente descrita (ver Anexo "N"). El análisis ANOVA se realizó analizando la relación entre las variables que evalúan la orientación al mercado interno con la productividad de la empresa, medida a través del RevPar Normalizado y del ingreso normalizado por trabajador y por día.

Para el caso del RevPar Normalizado, el análisis ANOVA ofrece un nivel de significancia igual a 0,441 y siendo éste mayor a 0,05 indica que la hipótesis nula no puede ser rechazada. En el segundo caso, para el ingreso normalizado por

trabajador y por día, el análisis ANOVA ofrece un nivel de significancia igual a 0,496 y siendo también en caso mayor a 0,05 indica que la hipótesis nula no puede ser rechazada. Por lo anterior se concluye que no puede aceptarse la hipótesis H_4 .

7.3.7. HIPÓTESIS N^o 5 (H5)

A continuación se procedió a la verificación de la Hipótesis 5 (H_5).

Se recuerda que la Hipótesis 5 es la siguiente:

Hipótesis H_5 : Cuanto mayor sea el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar mayor será la productividad de la empresa.

Con el objeto de verificar la hipótesis H_5 , se plantea la siguiente hipótesis nula:

Hipótesis H_{05} : Variaciones en el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar no producen variaciones en la productividad de la empresa.

A continuación se realizó un análisis ANOVA para verificar la hipótesis nula anteriormente descrita (ver Anexo "Ñ"). El análisis ANOVA se realizó analizando

la relación entre las variables que miden las metas o competencias que el MI busca desarrollar y la productividad de la empresa, medida a través del RevPar Normalizado y del ingreso normalizado por trabajador y por día.

Para el caso del RevPar Normalizado, el análisis ANOVA ofrece un nivel de significancia igual a 0,004 y siendo éste menor a 0,05 indica que la hipótesis nula debe ser rechazada. El R^2 obtenido de 0,150 señala que la relación existente entre ambos elementos es positiva aunque relativamente pequeña.

En el segundo caso, para el ingreso por trabajador y por día, el análisis ANOVA ofrece un nivel de significancia igual a 0,003 y siendo éste menor a 0,05 indica que en esta oportunidad se rechaza la hipótesis nula. Igualmente en este caso, la regresión lineal realizada arrojó un R^2 de 0,151 indicando que la relación entre ambos elementos es positiva y también relativamente pequeña.

Es importante señalar, que la productividad de los hoteles depende adicionalmente y tal vez de forma más importante de otros aspectos ajenos al MI, como las políticas de comercialización de los hoteles y las relaciones con los tours operadores. Sin embargo y a pesar que la correlación entre el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar y la productividad de la empresa es relativamente pequeña, la investigación arroja que ambas variables están relacionadas positivamente de forma significativa, con lo cual se acepta la hipótesis H_5 .

En la Tabla 14 se presenta un resumen con los resultados de la investigación, en el cual se observa que todas las hipótesis han sido aceptadas con la excepción de las hipótesis H₁₂ y H₄.

Tabla 14.- Resumen de los Resultados de la Investigación

Hipótesis	Enunciado	Estadísticos	Resultado
H ₁₁	Cuanto mayor sea <u>la calidad de vida laboral</u> mayor será el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.	S = 0,00 R ² = 0,588 Todas: R ² = 0,717	Se acepta la hipótesis H ₁₁
H ₁₂	Cuanto mejor sea la percepción de los trabajadores sobre su <u>remuneración</u> mayor será el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.	S = 0,176 > 0,05	Se rechaza la hipótesis H ₁₂
H ₁₃	Cuanto mejor sea la <u>comunicación interna</u> mayor será el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.	S = 0,00 R ² = 0,255 Todas: R ² = 0,278	Se acepta la hipótesis H ₁₃
H ₁₄	Cuanto mayor sea la <u>diferenciación</u> mayor será el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.	S = 0,00 R ² = 0,466	Se acepta la hipótesis H ₁₄
H ₁₅	Cuanto mayor sea el <u>posicionamiento</u> mayor será el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.	S = 0,00 R ² = 0,535	Se acepta la hipótesis H ₁₄
H ₁	Cuanto mayor sea la utilización de las variables fundamentales del modelo conceptual propuesto para el MI, mayor será el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar.		Se acepta la hipótesis H ₁ con la excepción de la hipótesis H ₁₂
H ₂	Cuanto mayor sea la <u>calidad de vida laboral</u> mayor será el <u>esfuerzo</u> que estarán dispuestos a realizar los trabajadores.	S = 0,00 R ² = 0,472 Todas: R ² = 0,563	Se acepta la hipótesis H ₂
H ₃	Cuanto mayor sea la <u>orientación al mercado interno</u> mayor será el <u>logro de las metas</u> o competencias que el MI busca desarrollar.	S = 0,00 R ² = 0,429 Todas: R ² = 0,502	Se acepta la hipótesis H ₃
H ₄	Cuanto mayor sea la <u>orientación al mercado interno</u> mayor será la <u>productividad</u> de la empresa.	S = 0,441 Y S = 0,496 > 0,05	Se rechaza la hipótesis H ₄
H ₅	Cuanto mayor sea el <u>logro de las metas</u> o competencias que el MI busca desarrollar mayor será la <u>productividad</u> de la empresa.	S = 0,004 R ² = 0,150 Y S = 0,003 R ² = 0,151	Se acepta la hipótesis H ₅

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

CAPÍTULO VIII. Conclusiones e Implicaciones	240.
8.1. Modelo Conceptual del Marketing Interno Propuesto y su Validez	241.
8.2. Limitaciones del Estudio	247.
8.3. Pasos Sigüientes	248.
8.4. Implicaciones Académicas y Prácticas del Estudio	249.

8.1 MODELO CONCEPTUAL DEL MARKETING INTERNO PROPUESTO Y SU VALIDEZ

El presente trabajo de investigación ha tenido como objetivo principal verificar la utilidad en la empresa de los principios fundamentales del modelo de MI propuesto. Para esto fue necesario verificar la existencia de relación entre las variables definidas como fundamentales en el modelo conceptual propuesto para el MI, con respecto a las metas o competencias que el MI busca desarrollar.

Así mismo, se ha buscado verificar la existencia de relaciones entre la calidad de vida laboral (CVL) y el nivel de esfuerzo que están dispuestos a realizar los trabajadores por su empresa. Igualmente, se ha buscado verificar la existencia de relaciones entre la orientación al mercado interno con que cuentan las organizaciones estudiadas con las metas o competencias que el MI busca desarrollar y con el nivel de productividad obtenido. Por último y con el objeto de verificar la validez del MI como concepto, se ha buscado validar la existencia de una relación positiva entre las metas o competencias que el MI busca desarrollar y la productividad de la empresa.

Desde el punto de vista descriptivo y en relación a la evaluación realizada por los trabajadores sobre su trabajo en los hoteles, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

a) En promedio se puede señalar que los trabajadores encuestados se sienten conformes con su trabajo (ítems evaluados entre bueno y muy bueno), en términos del orgullo que sienten por éste (82%), la estabilidad del mismo (86%), el orgullo por la empresa (80%), el gusto por el trabajo (83%), el ambiente de trabajo (80%) y la seguridad física que le ofrece (85%). Están los trabajadores menos conformes con las posibilidades de incremento en su remuneración (44%).

b) En relación al esfuerzo, se puede concluir que los trabajadores tienen una disposición entre alta y muy alta a aprender cosas nuevas (92%), a adoptar nuevos métodos de trabajo, proyectos y políticas (83%), a trabajar duramente (80%), a estar motivado (82%), implicarse en las actividades de la empresa (76%), realizar diferentes tipos de trabajo (75%) y a ser creativo (73%).

c) Los trabajadores en promedio perciben que su trabajo está siendo remunerado en un nivel igual (46%) o superior (42%) a lo que obtendrían en otras empresas del sector y de la misma zona. Así mismo, los trabajadores señalan mayoritariamente que su remuneración es acorde al esfuerzo que realizan (55%).

d) En promedio los trabajadores evalúan la comunicación interna que les ofrece su empresa en un nivel entre medio y alto (3,5 sobre 5 puntos), concluyéndose en general que la comunicación es aceptable pero que no puede considerarse como buena.

e) Los trabajadores evalúan de forma positiva el trabajar en su empresa con respecto a trabajar en otras empresas del sector en la misma zona (78%) y mayoritariamente los trabajadores tienen una imagen positiva (alta o muy alta) de su empresa como centro de trabajo (77%).

f) La investigación señala que en general las empresas cuentan con un alto nivel en el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar (4,12 sobre 5 puntos).

g) La investigación señala que en función de los datos obtenidos de los trabajadores, las empresas estudiadas poseen un nivel medio en cuanto a su orientación al mercado interno (3,46 sobre 5 puntos).

Seguidamente se presenta un resumen de los principales resultados y conclusiones de la investigación realizada.

Primero, se ha verificado la existencia de relaciones positivas y estadísticamente significativas entre las variables definidas como fundamentales en el modelo conceptual propuesto para el MI y las metas o competencias que el MI busca desarrollar, con la única excepción de variable remuneración. Con lo cual se puede concluir la validez general del modelo y la importancia que debe darse a elementos como la calidad de vida laboral (CVL), lograr una diferenciación efectiva de la empresa como centro de trabajo, crear un posicionamiento positivo en la mente de los trabajadores y establecer una adecuada estrategia de comunicación interna, con el objeto de alcanzar mayores niveles de esfuerzo,

compromiso, involucración, motivación y satisfacción por parte de los trabajadores.

Segundo, no se ha logrado verificar la existencia de una relación estadísticamente significativa entre el nivel de remuneración y las metas o competencias que el MI busca desarrollar. Es posible que la razón que pueda justificar este resultado es la relativa homogeneidad de los salarios del sector hotelero en el sur de la isla de Tenerife, debido a la estandarización que se produce con la aplicación de las tablas salariales del Convenio Laboral del Sector de la Hostelería de la Provincia de Santa Cruz de Tenerife y la importante profundidad del mercado, con gran cantidad de trabajadores y hoteles, donde las competencias son útiles de un hotel a otro, lo que facilita la movilidad de los trabajadores y la igualación en general de los niveles de remuneración.

En este sentido, será necesario estudiar en futuras investigaciones la existencia de relaciones positivas entre la remuneración y las metas o competencias que el MI busca desarrollar en sectores con variaciones significativas en los niveles de remuneración.

Tercero, se ha verificado la existencia de relaciones positivas y estadísticamente significativas entre la calidad de vida laboral y el esfuerzo que están dispuestos a realizar los trabajadores por su empresa. Con esto se concluye que al igual que lo que ocurre en el marketing tradicional, un puesto de trabajo que ofrezca una mayor calidad de vida laboral puede exigir un mayor esfuerzo, es decir, asignar un mayor precio al trabajo.

Cuarto, se ha verificado la existencia de relaciones positivas y estadísticamente significativas entre la orientación al mercado interno y las metas o competencias que el MI busca desarrollar. La relación es más importante con respecto a las variables que miden la generación y la diseminación de la inteligencia del mercado interno, siendo muy pequeña la relación con respecto a la respuesta a la inteligencia interna. Lo anterior señala que posiblemente los hoteles toman poco en cuenta las características y las necesidades de los empleados para definir elementos como el diseño de los puestos de trabajo, el sistema de remuneración y los programas de formación.

La verificación de la existencia de relaciones positivas y estadísticamente significativas entre ambos elementos señala que las empresas para conseguir mayores niveles de esfuerzo, compromiso, involucración, motivación y satisfacción por parte de los trabajadores, ha de conocer las distintas necesidades y deseos de los segmentos de trabajadores con que cuenta y tomar estos elementos en cuenta para el diseño de los puestos de trabajo, el sistema de remuneración, los planes de formación, conocer las condiciones laborales en el sector y establecer un buen ambiente de comunicación con el personal.

Quinto, se ha verificado la existencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar y la productividad de la empresa. La verificación de este aspecto es fundamental, porque valida el concepto mismo del MI, al verificar que el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar, según se desarrolla en la literatura, tiene relación directa con la productividad de la empresa.

Sexto, a pesar de lo anterior no se ha logrado verificar la existencia de una relación estadísticamente significativa entre el constructo propuesto por Gounaris (2006) para medir la orientación al mercado interno y la productividad de las empresas. Sin embargo, se logró verificar la existencia de una relación estadísticamente significativa entre la orientación al mercado interno y el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar y entre esta última y la productividad, con lo cual era de esperar encontrar también una relación estadísticamente significativa entre la orientación al mercado interno y la productividad, no ha sido así. Sobre este particular es importante señalar que Slater y Narver (1994) aun cuando manifiestan no estar de acuerdo, señalan que según el trabajo publicado por Day y Wensley (1988) ciertas condiciones del entorno como el crecimiento del mercado, el poder de los compradores, la concentración de los competidores y la hostilidad competitiva pueden afectar la relación existente entre la orientación al mercado y el resultado de las empresas. En este sentido, resultará importante realizar en el futuro un estudio detallado sobre la relación entre la orientación al mercado interno y la productividad, analizando los factores que puedan afectar esta relación e incluso evaluando la necesidad de modificar el constructo elaborado por Gounaris (2006) o las medidas de productividad utilizadas en la presente tesis doctoral.

Al haber sido obtenida una relación estadísticamente significativa entre las variables del modelo conceptual propuesto para el MI y el logro de las metas o competencias que el MI busca desarrollar y de esta última con la productividad, se puede concluir que el modelo propuesto puede ser validado como marco general para el estudio del MI, al menos en cuanto a los temas investigados en la presente tesis doctoral y con las excepciones relativas a la remuneración y a la relación directa entre la orientación al mercado interno y la productividad.

Las relaciones anteriormente señaladas, han permitido verificar la validez misma del concepto del MI, al comprobar que el logro de las metas que el MI busca desarrollar, según la literatura revisada, tiene una relación estadísticamente significativa y positiva con la productividad de las empresas estudiadas.

8.2 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Es una limitación de la investigación que la misma fuera realizada únicamente en empresas hoteleras, con lo cual será conveniente realizar futuras investigaciones que amplíen o complementen el alcance del presente trabajo a otros sectores (incluyendo otras actividades dentro del sector de servicios), como pueden ser el sector industrial, el primario y la administración pública.

Así mismo es otra limitación del presente trabajo de investigación que éste se suscriba al estudio del sector hotelero del sur de la isla de Tenerife, con lo cual sería conveniente en el futuro verificar las conclusiones obtenidas con investigaciones a ser realizadas en el resto del archipiélago canario, así como en otras regiones y países.

Así mismo y con el objeto de limitar el alcance de la investigación, no han sido evaluadas todas las variables y las relaciones propuestas para el modelo

conceptual en desarrollo, actividad que sería conveniente también realizar en futuras investigaciones.

8.3 PASOS SIGUIENTES

Como se comentó en el punto anterior, se propone como objetivo para nuevas investigaciones ampliar el ámbito del estudio a otros sectores y áreas geográficas, comprobando en éstas la aplicabilidad de las conclusiones obtenidas en la presente investigación. Así mismo, será conveniente realizar estudios longitudinales que permitieran medir las variaciones que puedan registrarse con el transcurso del tiempo y el efecto que éstas podrían tener en el modelo propuesto para el MI.

Igualmente, se requiere estudiar el modelo propuesto para el MI en sectores con mayor flexibilidad o variabilidad en los niveles de remuneración, con el objeto de verificar la existencia relaciones entre los niveles de remuneración y las metas y competencias que el MI busca desarrollar, que según se señaló con anterioridad, no fue posible verificar en la presente investigación.

Será necesario también, estudiar con profundidad la ausencia de relación estadísticamente significativa entre la orientación al mercado interno con el constructo de Gounaris (2006) y la productividad, con el objeto de encontrar las causas que la originaron, y que pueden llevar a plantear modificaciones futuras en el constructo utilizado, en el sistema para medir la productividad utilizado en

la presente tesis doctoral o a detectar los factores que podrían afectar a esta relación.

Así mismo, se propone para futuras investigaciones la verificación de la propuesta de precio del MI, que se denominó como Precio Neto (PN), que no fue incluida dentro del alcance de la presente investigación. Del mismo modo, se propone realizar investigaciones para el estudio del resto de las variables contenidas en el modelo, entre las que se encuentran la estrategia de promoción, la plaza, el personal, los procesos y la evidencia física.

Sería conveniente en futuras investigaciones estudiar las relaciones cruzadas entre las distintas variables del MI como CVL y remuneración, remuneración y esfuerzo, CVL con diferenciación y posicionamiento, entre otras.

Por último, se propone realizar un estudio con mayor profundidad al realizado en el presente trabajo, con el objeto de determinar la unidad funcional dentro de la empresa que debe coordinar e implantar el MI y analizar cuál debe ser la evolución a lo largo del desarrollo del programa de MI en la empresa.

8.4 IMPLICACIONES ACADÉMICAS Y PRÁCTICAS DEL ESTUDIO

Quedan verificada la utilidad de los principios fundamentales del MI estudiados en la presente tesis doctoral para las empresas participantes en la investigación,

es decir, en el sector hotelero de cinco y cuatro estrellas del sur de la isla de Tenerife. Esto consecuencia de que se ha demostrado una relación estadísticamente positiva entre las variables del MI con las metas o competencias que el MI busca desarrollar y de ésta última con la productividad de la empresa.

La principal implicación académica de la presente investigación es que ha quedado validado el modelo conceptual propuesto para el MI como medio para incrementar la productividad en las empresas. Este modelo que tiene como elemento original el partir de la perspectiva del marketing tradicional y no desde la perspectiva de la gestión de los recursos humanos, busca ser un modelo completo y unificador, en donde se han considerado los principales desarrollos del MI hasta la fecha y se le ha otorgado una estructura que ofrece coherencia en su enunciado.

Este modelo es una propuesta que se presenta al sector académico como una nueva perspectiva para el MI y se busca con ello abrir nuevas líneas de investigación sobre el tema, con una orientación distinta que la utilizada hasta la fecha.

Como se ha comentado anteriormente, será necesario estudiar con detalle las causas de la falta de relación estadísticamente significativa entre el constructo propuesto por Gounaris (2006) para la medición de la orientación al mercado interno y la productividad de las empresas.

En cuanto a las implicaciones prácticas de la investigación y al quedar verificada la utilidad del modelo propuesto para el MI, se deja patente la atención que deben dar las empresas a elementos vitales como la calidad de vida laboral (CVL) y la importancia que ésta tiene sobre el nivel de esfuerzo, compromiso, involucración, motivación y satisfacción por parte de los trabajadores.

Las empresas no solo deben diferenciarse, posicionarse y comunicarse para un mercado externo, sino que es importante que también lo hagan para su mercado interno, para sus trabajadores. Se puede concluir que se ha verificado que las empresas pueden utilizar las herramientas que le ofrece el MI para lograr mayores niveles de esfuerzo, compromiso, involucración, motivación y satisfacción por parte de los trabajadores y finalmente, mayores niveles de productividad.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. (1989), "Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage", *California Management Review*, vol. 31, num. 2, pp. 91-106.

Aaker, D. (1996), "Building Strong Brands", Free Press, New York.

Adams, E. y Clinton, L. (1899), "The modern farmer in his business relations: a study of some of the principles underlying the art of profitable farming and marketing, and of the interests of farmers as affected by modern social and economic conditions and forces", Stone Company, San Francisco.

Adler, L. (1966), "Symbiotic Marketing", *Harvard Business Review*, 44, November-December, pp. 59-71.

Aguiló, E. y Juaneda, C. (2002), "Tourist expenditure determinants in a cross-section data model", *Annals of Tourism Research*, vol. 27, num 3, pp. 624-637.

Ahmad, R. y Buttle, F. (2001), "Customer retention: a potentially potent marketing management strategy", *Journal of Strategic Management*, No. 9, pp- 29-45.

Ahmed, P. y Rafiq, M. (1995), "The Role of internal marketing in the implementation of marketing strategies", *Journal of Marketing Practice*, Vol. 1, N° 4, pp. 32-51.

Ahmed, P. y Rafiq, M. (2002), "Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management", Butterworth Heinemann, Oxford.

Ahmed, P. y Rafiq, M. (2003), "Internal Marketing Issues and Challenges", *European Journal of Marketing*, Vol. 9, pp. 1177-1186.

Ahmed, P.; Rafiq, M. y Saad, N. (2003), "Internal marketing and the mediating role of organisational competencies", *European Journal of Management*, Vol. 37, N° 9, pp. 1221-1241.

Alderson, W. (1937), "A marketing view of competition", *Journal of Marketing*, Vol. 1, No.3, pp.189-94.

Alderson, W. y Cox, R. (1948), "Toward a Theory of Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. XIII, No.2, pp.137-151.

Alderson, W. (1957), "Marketing Behavior and Executive Action", Richard D. Irwin, Inc., Homewood, IL.

Alderson, W. (1965), "Dynamic Marketing Behavior", Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.

Amit, R. y Shoemaker, P. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.

Anderson, P. (1982), "Marketing Strategic Planning and the Theory of the Firm", *Journal of Marketing*, Vol. 46, Spring, pp.15-26.

Anderson, P. (1983), "Marketing Scientific Progress, and Scientific Method",
Journal of Marketing, Fall, pp.18-31.

Anderson, E.; Fornell, C. y Mazvancheryl, S. (2004), "Customer Satisfaction and
Shareholder Value", Journal of Marketing, Vol. 68, October, pp. 172-185.

Andrews, K. (1971), "The concept of corporate strategy", Dow Jones Irwin,
Homewood, Illinois.

Ansoff, H. (1965), "Corporate strategy", McGraw-Hill, New York.

Ansoff, H. (1980), "Strategy issue management", Strategic Management
Journal, vol. 1, pp. 131-148.

Ansoff, H. (1985), "Conceptual underpinnings of systematic strategic
management", European Journal of Operational Research, vol. 19, pp. 2-
19.

Arndt, J. (1983), "The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory
Building in Marketing", Journal of Marketing, Fall, pp. 44-54.

Arndt, J. (1984), "On Making Marketing Science More Scientific: Role of
Orientations, Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving", Journal of
Marketing, Summer, Vol. 49, pp. 11-23.

Arthur, J. (1994) "Effects of human resources systems on manufacturing
performance and turnover", Academy of Management Journal, N° 37, pp.
670-687.

Asimov, I. (1989), "Asimov's Chronology of Science & Discovery", Harper & Row, Publishers, Inc., New York.

Ashforth, B. and Mael, F. (1989), "Social Identity and Organization", "Academy of Management Review, 14, pp. 20-39.

Atwal, G. y Williams, A. (2009), "Luxury brand marketing – The experience is everything!", Brand Management, Vol. 16, 5/6, pp. 338-346.

Babbie, E. (1995), "The Practice of Social Research", Wadsworth Publishing Company, Belmont, California.

Bagozzi, R. (1974), "Marketing as Organized Behavioral System of Exchange", Journal of Marketing, Marketing Notes and Communications, October, pp. 77-81.

Bagozzi, R. (1975), "Marketing as Exchange", Journal of Marketing, Vol. 39, October, pp. 32-39.

Bagozzi, R. (1986), "A Prospectus for Theory Construction in Marketing", Journal of Marketing, Vol. 48, Winter, pp. 11-29.

Bain, J. (1956), "Barriers to new competition", Cambridge MA, Harvard Business Press.

Bain, J. (1968), "Industrial organization", John Wiley and Sons, New York.

Ballantyne, D. (2000), "The strengths and weaknesses of internal marketing", Directions for Management, London.

Ballantyne, D. (2003), "A relationship-mediated theory of internal marketing", *European Journal of Marketing*, 37(9), pp. 1242–1260.

Bansal, H. y Sharma, B. (2000), "Investigation the relevance of human resource management in marketing of service: a rudimentary model of internal marketing – working paper", Faculty of Administration, University of New Brunswick, Fredericton, Canada.

Bansal, H.; Mendelsom, M. y Sharma, B. (2001), "The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes", *Journal of Quality Management*, N° 6, pp. 61-76.

Barnes, B.; Fox, M. y Morris, D. (2004), "Exploring the linkage between internal marketing, relationship marketing, and service quality", *Total Quality Management and Business Excellence*, 15(5/6), pp. 593–603.

Barney, J. (1986), "Types of competitions and the theory of strategy: toward an Integrate Frame work", *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 791-800.

Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, pp. 99-120.

Barranco, F. (2000), "Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos", Editorial Pirámide, Madrid.

Barriuso, M. y Muñoz, F. (2007), "Indicadores Económicos de la Industria Hotelera Española", Ernst & Young, S.L., Madrid.

Bartels, R. (1968), "The General Theory of Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 32, January, pp. 29-33.

Bartels, R. (1974), "The Identity Crisis in Marketing", *Journal of Marketing, Marketing Notes and Communications*, October, pp. 413-418.

Bartels, R. (1988), "The history of marketing thought", 3d ed., Publishing Horizons, Columbus, OH.

Baumol W.J. (1957), "On the role of marketing theory", *Journal of Marketing*, Vol. 21, No. 4, April, pp. 413-418.

Becker, B.; Huselid, M. y Ulrich, D. (2001), "El Cuadro de Mando de RRHH", Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Bell, M. y Emory, C. (1971), "The Faltering Marketing Concept", *Journal of Marketing*, Vol. 35, October, pp. 37-42.

Bennis, W. (1997), "Becoming a leader of leaders", in *Rethinking the Future*, R. Gibson (ed.), Nicholas Brealy Publishing, London, pp. 150-163.

Berger, P. y Nasr, N. (1998), "Customer Lifetime Value: marketing Models and Applications", *Journal of Interactive Marketing*, No. 12, Winter, pp. 17-30.

Berry, C. (1975), "Corporate growth and diversification", Princeton University Press, Princeton, New Jersey.

Berry, L.; Hensel, J. y Burke, M. (1976), "Improving retailer capability for effective consumerism response", *Journal of Retailing*, Vol. 52, No. 3, Fall, pp. 3-14.

Berry, L. (1980), "Services Marketing is Different", *Business*, No. 30, May-June, pp. 24-29.

Berry, L. (1981), "The employee as customers", *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, March, pp. 25-28.

Berry, L. (1984), "The employee as customers", in Lovelock, *Services Marketing*, Kent Publishing, Boston, MA, pp. 272-278.

Berry, L. (1987), "Big ideas in services marketing", *Journal of Services Marketing*, 1(1), pp. 5-10.

Berry, L. y Parasuraman, A. (1991), "Marketing for Services: Competing through Quality", The Free Press, New York, NY.

Berry, L. y Parasuraman, A. (1992), "Services Marketing Starts From Within", *Marketing Management*, 24, Winter, pp. 25-34.

Biggadike, E. (1981), "The Contributions of Marketing to Strategic Management", *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 4, pp. 621-632.

Bishop, J. (1991), "The impact of previous training in schools and on job on productivity, required OJT, and turnover of new hires", Unpublished

manuscript, Center for Advances Human Resources Studies, Cornell University cited in Cappelli y Singh (1992).

Blankenship, A. (1949), "Needed: A broader concept on marketing research", *Journal of Marketing*, Vol. 13, No. 3, pp. 305-310.

Blois, K. (1996), "Relationship Marketing in Organizational Markets: When is it Appropriate?", *Journal of marketing Management*, No. 12, pp. 161-173.

Bontis, N.; Chua, W. y Richardson, S. (2.000), "Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No 1, pp. 85-100.

Booms, B. y Bitner, M. (1981), "Marketing Strategies and Organization Structure for Service Firms", *Marketing of Services*, (eds) Donnelly, J.H. and George, W. R., American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 47-51.

Borden, N. (1964), "The Concept of Marketing Mix", *Journal of Advertising Research*, 4, June, pp. 2-7.

Boxer, P. y Wensley, J. (1986), "The need for a middle-out development of a marketing strategy", *Journal of Management Studies*, 23:2, March, pp. 189-204.

Brooks, R. (1999), "Internal Marketing and Customer Driven Wavefronts", *The Services Industries Journal*, Vol.19, No.4, October, pp. 49-67.

Brown, S. y Peterson, R. (1993), "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta- Analysis and Assessment of Causal Effects," *Journal of Marketing Research*, 30, February, pp. 63–77.

Bueno, E.; Aragón, A. y García, V. (2001), "El Capital Intangible frente al Capital Intelectual desde la perspectiva de las capacidades dinámicas", XI Congreso Nacional de ACEDE, Zaragoza.

Camisón, C. (1999), "Sobre cómo medir las competencias distintivas: Un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-item para la medición de activos intangibles", *The Iberoamerican Academy of Management. First International Conference. Management Related Theory and Research: An Iberoamerican Perspective, Strategy and Business Policy*. Universidad Carlos III, Madrid. Diciembre.

Camisón, C. y Lapiedra, R. (1999), "La Actividad Turística Española en 1998", *Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo y la Universidad de Almería*.

Cantillon, R. (1755), "Essay on the Nature of Trade", Henry Higgs, Ed., Pub. Date 1959, London.

Cappelli, P. y Singh, H. (1992), "Integrating strategic human resources and strategic management", *Research frontiers in industrial and human resources*, Industrial Relations Research Association, Madison, WI, pp. 165-192.

Carman, J. (1980), "Paradigms for Marketing Theory," in *Research in Marketing*, Vol. 3, Jagdish N. Sheth, ed., JAI Press, Greenwich, pp. 1-36.

- Carmine, E. y Zeller, R. (1979), "Reliability and validity assessment", Sage University Paper Series on Quantitative Applications in Social Sciences, Sage University, vol. 17, Newbury Park, pp. 7-17.
- Cassady, R. (1942), "The integrated marketing institution and public welfare", Chain-Independent Controversy, Journal of Marketing, VI, January, pp. 252-266.
- Cassels, J. (1936), "The Significance of Early Economic Thought on Marketing", Journal of Marketing, Vol. 1, October, pp. 129-133.
- Castañas, R. y Helfat, C. (1991), "Managerial resources and rents", Journal of Management, vol. 17, num. 1, pp. 155-171.
- Chandler, A. (1962), "Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise", M.I.T. Press, Cambridge.
- Charnes, A.; Cooper, W.; Learner, D. y Phillips, F. (1985), "Management Science and Marketing Management", Journal of Marketing, Vol. 49, pp. 93-105.
- Cherington, P. (1913), "Advertising as a Business Force", reprinting of the 1913 ed., Published by Doubleday, New York.
- Chiavenato, I. (2002), "Gestión del Talento Humano", Editorial McGraw Hill, Bogotá, Colombia.

- Chong, M. (2007), "The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines' Experience", *Corporate Reputation Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 201-212.
- Christensen C.; Andrews, K.; Bower, J.; Hamermesh, G. y Porter, M. (1982), "Business Policy: Text and Cases", Irwin, Homewood, Illinois.
- Christopher, M. (1991), "Relationship Marketing, Bringing Quality, Customer Service, and Marketing Together", Butterworth Heinemann, Oxford.
- Churchill, J. y Gilbert, A. (1979), "Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, No. 1, pp. 64-74.
- Clark, F. (1921), "Criteria of Marketing Efficiency", *The American Economic Review*, Vol. 11, No. 2 Jun., pp. 214-220.
- Colling, B. y Payne, A. (1991), "Internal Marketing: A new perspective for HRM", *European Management Journal*, Vol. 9, num 3, pp. 261-269.
- Conduit, J. y Mavondo, F. (2001), "How critical is internal marketing customer orientation to market orientation?", *Journal of Business Research*, Vol. 51, pp. 11-24.
- Conner, K. (1991), "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial economics: do we have a new theory of the firm?", *Journal of Management*, vol. 17, num. 1, March, pp. 121-154.

- Constantinides, E. (2006), "The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing", *Journal of Marketing Management*, No. 22, pp.407-438.
- Converce, P. (1945), "The Development of the Science of Marketing - An Exploratory Survey", *Journal of Marketing*, Vol. 9, July, pp. 14-23.
- Cook, V. (1983), "Marketing Strategy and Differential Advantage", *Journal of Marketing*, Spring, pp. 68-75.
- Cook, R., Yale, L. y Marqua, J. (2002), "Tourism, The business of travels", Prentice Hall, New Jersey.
- Copeland, M. (1923), "Relation of Consumers Buying Habits to Marketing Methods", *Harvard Business Review*, Vol. 1, April, pp. 282-289.
- Cornelissen, J. (2001), "Integrated marketing communications and the language of marketing development", *International Journal of advertising*, Vol. 20, pp. 483-498.
- Coutant, F. (1936), "Where are we bound in marketing research?", *Journal of Marketing*, Vol. 1 No.1, pp. 28-34.
- Cowherd, D. y Levine, D. (1992), "Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: an investigation of distributive justice theory", *Administrative Science Quarterly*, N° 37, pp. 302-320.

- Cronbach, L. (1951), "Coefficient Alpha and Internal Structure of Tests", *Psychometrika*, Vol. 16, September, pp. 297-334.
- Crosby, A. y Johnson, S. (2001), "High Performance Marketing in CRM Era", *Building CRM Strategies*, September-October, pp. 10-11.
- Cruz, S. (2002), "Desarrollo y validación de escalas de medición objetivas y subjetivas para variables complejas: un ejemplo relativo al constructo desempeño organizativo", Ponencia presentada en el VII Taller de metodología de ACEDE, Mayo, Castellón.
- Culliton, J. (1948), "The Management of Marketing Costs", Harvard University, Boston, MA.
- Cunningham, R. (1951), "Evaluation of Census Tracts", *Journal of Marketing*, Vol. 15, pp. 463-470.
- Davis, K. (1956), "Are Your Salesmen Paid Too Much", *Harvard Business Review*, pp. 52-60.
- Davis, T. (2001), "Integrating internal marketing with participative management", *Management Decision*, 39(2), pp. 121-132.
- Day, G. y Wensley, R. (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, Vol. 52 (2), pp. 1-20.
- Day, G. (1994), "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 4, pp. 37-52.

- De Bussy, N.; Ewing, M. y Pitt, L. (2003), "Stakeholder theory and internal marketing communications: a framework for analyzing the influence of new media", *Journal of Marketing Communications*; Sep, Vol. 9 Issue 3, pp. 147-161.
- De Chernatoney, L. (2000), "Added value: its nature, roles and sustainability", *European Journal of Marketing*, 34(1/2), pp. 39–56.
- De Chernatony, L. (2002), "Would a brand smell any sweeter by a corporate name?", *Corporate Reputation Review*, 5 (2/3), pp. 114-132.
- Delaney, J y Huselid, M. (1996), "The impact of human resources management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management*, vol. 39, pp. 949-969.
- Demsetz, H. (1973), "Industry structure, market rivalry and public policy", *Journal of Law and Economics*, Vol. 16, pp. 1-10.
- Deshpandé, R. y Webster, F. (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, Vol. 53, January, pp. 3-15.
- Dewhirst, T. y Davis, B. (2005), "Brand Strategy and integrated Marketing Communication (IMC)", *Journal of Advertising*, Vol. 34, No. 4, Winter, pp. 81-92.

- Díaz de Rada, V. (2002), "Técnicas de Análisis Multivariante para Investigación Social y Comercial. Ejemplos prácticos utilizando SPSS v.11", Editorial RAMA, Madrid.
- Dierickx, I. y Cool, K (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, vol. 35, pp. 1504-1514.
- Dolan, S; Valle, R.; Jackson S. y Schuler R. (2007), "La Gestión de los Recursos Humanos, cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación", McGraw-Hill/Interamericana, 3ra Edición, Madrid.
- Doyle, P. (2000), "Value-based marketing", *Journal of Strategic Marketing*, No. 8, pp. 299-311.
- Doyle, P. (2001), "Value Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value", Wiley, Chichester.
- Duncan, T. y Moriarty, S. (1998), "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 62, April, pp. 1-13.
- Dunmore, M.(2003), "Inside-Out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy", Kogan Page, London.
- Dutton, J.; Dukerrich, J. y Harquail, C. (1994), "Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*, N° 39, pp. 239-263.

Dwyer, F.; Schurr, P y Oh, S. (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", Journal of marketing, Vol. 51, April, pp. 11-27, B. (1973), "Deepening the Concept of Marketing", Journal of Marketing, Vol. 37, October, pp. 57-62.

Dyer, L. y Reeves, T. (1995), "Human resources strategic and firm performance: what do we know and here do we need to go?", International Journal of Human Resource Management, vol. 6, pp. 656-670.

Eaton, B. y Lipsey, R. (1980), "Exit barriers are entry barriers: the durability of capital as barriers to entry", Bell Journal of Economic, Fall, pp. 721-729.

Enis, B. (1973), "Deepening the Concept of Marketing", Journal of Marketing, Vol. 37, October 1973, pp. 57-62.

Ensign, P. (2001), "Value Chain Analysis and Competitive Advantage", Journal of General Management, Vol. 27, pp. 18-42.

Farjoun, M. (1994), "Beyond Industry Boundaries: Human Expertise Diversification and Resources-Related Industry Groups", Organizations Science, vol. 5, num. 2, pp. 185-199.

Ferdous, A. (2008), "Integrated Internal Marketing Communication (IIMC)", Marketing Review, Fall, Vol. 8 Issue 3, pp. 223-235.

Ferris, G., Hochwarter, W., Buckley, M., Harrel-Cook, G. y Frink, D. (1999), "Human resources management: some new directions"; Journal of Management, vol. 25, num. 3, pp. 73-92.

- Fill, C. (2001), "Essentially a Matter of Consistency: Integrated Marketing Communications", *The Marketing Review*, No. 1, pp. 409-425.
- Fitchett, J. y McDonagh P. (2000), "A citizen's critique of relationship marketing in risk society", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 8, pp. 209-222.
- Flipo, J. (1996), "Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies", *European Journal of Marketing*, Vol. 20, No. 8, pp. 5-15.
- Foreman, S. y Money, A. (1995), "Internal marketing: concepts, measurement and application", *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, N° 8, pp. 755-768.
- Frank, A. y Brownell, J. (1989), "Organizational communication and behavior: Communicating to improve performance", Holt, Rinehart & Winston, Orlando, FL.
- Fullbrook, E. (1940): "The Functional Concept in Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 4, January, pp. 229-237.
- Fullerton, R. (1988), "How Modern is Modern Marketing? Marketing Evolutions and Myth of the 'Production Era'", *Journal of Marketing*, Vol. 52, January, pp. 108-125.
- Garber, L. y Dotson, M. (2002), "A method for the selection of appropriate business-to-business integrated marketing communications mixes", *Journal of Marketing Communications*, No. 8, pp. 1-17.

Garson, D. (2004), "StatNotes: An online textbook", available in the web page:
<http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/statnote.htm>.

George, D. y Mallery, P. (1995), "SPSS/PC + Step by Step: A Simple Guide and Reference". Wadsworth Publishing Company, Belmont, California.

George, W. (1977), "The retailing of services – a challenging future", *Journal of Retailing*, Fall, pp. 85-98.

George, W. y Grönroos, C. (1989), "Developing customer-conscious employees at every level-internal marketing", *Handbook of Services Marketing*, AMACOM, New York, NY.

George, W. (1990), "Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level", *Journal of Business Research*, Vol. 20, pp. 63-70.

Gettell, R. (1941), "Changing competitive conditions in the marketing of tires", *The Journal of Marketing*, Vol. 6, No. 2, Oct., pp. 112-123.

Gill, M.; Watson, S.; Quail, S. (2004), "Quality Service in the International Hotel Sector: A Catalyst for Strategic Human Resource Development?", *Journal of European Industrial Training*", Vol. 28, n. 2-4, pp. 159-182.

Gilly, M. y Wolfinbarger (1998), "Advertising's Internal Audience", *Journal of Marketing*, Enero, Vol. 62, No 1, pp. 69-88.

Go, F. y Pine, R. (1995), "Globalization strategy in the hotel industry", Routledge, London.

- Gounaris, S. (2006), "Internal-market orientation and its measurement", *Journal of Business Research*, 59, pp. 432-488.
- Gragg, C. (1930), "Marketing Problems in the Aviation Industry", *Harvard Business Review*, July, pp. 491-500.
- Grant, R. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring, Vol. 33, pp. 114-135.
- Grant, R. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 17, pp. 109-122.
- Greenley, G. y Oktemgil, M. (1996), "A Development of the Domain of Marketing Planning", *Journal of Marketing management*, No. 12, pp. 29-51.
- Gremler, D.; Bitner, M. y Evans, K. (1994), "The internal service encounter", *International Journal of Service*, N° 5 (2), pp. 34-56.
- Grönroos, C. (1981), "Internal marketing – an integral part of marketing theory", *Marketing of Service*, Chicago, pp. 236-238.
- Grönroos, C. (1994), "Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm", *Journal of Marketing Management*, No. 10, pp. 347-360.
- Grönroos, C. (1985), "Internal marketing - theory and practice", *American Marketing Association's Services Conference Proceeding*, pp. 41-47.

Grönroos, C. (1996), "The rise and fall of modern marketing – and its rebirth", In S.A. Shaw and N. Hood (eds), *Marketing in Evolution: Essays in Honour of Michael J. Baker*, Macmillan Pres, London, pp. 14-35.

Gummesson, E. (1991), "Marketing orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer", *European Journal of Management*, Vol. 25, N° 2, pp. 60-75.

Gundlach, G. y Murphy, P. (1993), "Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges", *Journal of Marketing*, Vol. 57, October, pp. 20-27.

Hagerty, J. E. (1936), "Experiences of an Early Marketing Teacher", *Journal of Marketing*, Vol. 1, pp. 20-27.

Hales, C. (1994), "Internal Marketing as an approach to Human Resources Management: a new perspective or a metaphor too far", *Human Resources Management Journal*, Vol. 5, No. 1, pp. 50-71.

Hall, R. (1989), "The management of the intellectual assets: a new corporate perspective", *Journal of General Management*, vol. 15, pp. 53-68.

Hall, R. (1992), "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 135-144.

Hamel, G. y Prahalad, C. (1990), "El propósito estratégico", *Harvard Deusto Business Review*, Primer Trimestre, pp. 75-90.

Hansen, H. (1961), "Marketing: Text, cases, and readings", Richard D. Irwin,, Homewood, Illinois .

- Hansotia, B. y Rukstales, B. (2002), "Direct marketing for multichannel retailers: Issues, challenges and solutions", *Journal of Database Marketing*, Vol. 9, 3, pp. 259-266.
- Harari O. (1991), "Should internal customers exist?", *Management Review*, July, pp. 41-43.
- Hartline, M. y Ferrel, O. (1996), "The management of costumer-contact service employees: an empirical investigation", *Journal of Marketing*, N° 60, October, pp. 52-70.
- Hauser, J; Simester, D. y Wernerfelt, B. (1996), "Internal Customers and Internal Suppliers", *Journal of Marketing Research (JMR)*; August, Vol. 33 Issue 3, pp. 268-280.
- Henderson, R. y Cockburn, I. (1994), "Measuring competence: exploring firm effect in pharmaceutical research", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 63-84.
- Helfat, C. (1994), "Firm Specificity in Corporate Applied R&D", *Organization Science*, vol. 5, pp. 173-184.
- Heskett, J.; Jones, T.; Loveman, G.; Sasser, W. y Schlesinger, L. (1994), "Putting the service-profit chain to work", *Harvard Business Review*, pp. 164-174.
- Hills, S. y Sarin, S. (2003), "From Market Driven to Market Driving: An alternate Paradigm for Marketing in High Technological Industries", *Journal of Marketing, Theory and Practice*, Summer, pp. 13-24.

Hobson, J. (1901), "The Element of Monopoly in Prices", Quarterly Journal of Economic, October, pp. 1-24.

Hogg, G.; Carter, S. y Dunne, A. (1998), "Investing in People: Internal Marketing and Corporate Culture", Journal of Marketing Management; Nov, Vol. 14 Issue 8, pp- 879-895.

Hollbrook, M. y Hirshman, E. (1982), "The experiential aspect of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun", Journal of Consumer Research, No. 9, September, pp. 132-140.

Howard, J. (1957), "Marketing Management", Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.

Howard, J. (1983), "Marketing Theory of Firm", Journal of Marketing, Fall, pp. 90-100.

Hunt, S. (1976), "The Nature and Scope of Marketing", Journal of Marketing, Vol. 40, July, pp. 17-28.

Hunt, S. (1983), "General Theory and the Fundamental Explananda of Marketing", Journal of Marketing, Vol. 47, Fall, pp. 9-17.

Hunt, S. (1990), "Truth in Marketing Theory and Research", Journal of Marketing, Vol. 54, July, pp. 1-15.

Hunt, S. y Morgan, R. (1995), "The comparative advantage theory of competition", Journal of Marketing, Vol. 59, April, pp. 1-15.

Hunt, S.; Chonko, L. y Wood, V. (1985), "Organizational commitment and marketing", *Journal of Marketing*, N° 49, Winter, pp. 112-128.

Hunt, S. (1997), "Competing Through Relationships: Grounding Relationship Marketing in Resource-advantage Theory", *Journal of Marketing Management*, No. 13, July, pp. 431-445.

Hutchinson, K. (1952), "Marketing as a science: an appraisal", *Journal of Marketing*, Vol. 16, January, pp. 286-293.

Iacobucci, D. y Nordhielm, C. (2000), "Creative benchmarking", *Harvard Business Review* 78 (6), pp. 24-26.

Jaworski, B. (1988), "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 52, July, 23-39.

Jaworski, B. y Kohli, A. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57, July, pp. 53-70.

Jiménez, V. y Ramos, A. (1995), "Definición de los atributos determinantes del producto turístico de Tenerife", V Congreso Nacional de Economía. Economía de los Servicios, Tomo Turismo, Las Palmas de Gran Canaria, pp. 321-332.

Jiménez, V. (2001), "Análisis del turismo y del comercio minorista en Canarias mediante técnicas multivariantes", Colección Investigación Empresarial, Fundación FYDE-CajaCanarias, Santa Cruz de Tenerife, España.

- Jones, D y Monieson, D. (1990), "Early Development of the Philosophy of Marketing Thought", *Journal of Marketing*, Vol. 54, January, pp. 102-113.
- Joseph, W. (1996), "Internal marketing builds service quality", *Journal of Health Care Marketing*, N° 16, pp. 54-59.
- Keith, R. (1960), "The marketing revolution", *Journal of Marketing*, Vol. 24, January, pp. 35-38.
- Keller, K. (2001), "Mastering the Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Program", *Journal of Marketing Management*, No. 17, pp. 819-847.
- Kerin, R. (1996), "In Pursuit of an Ideal: The Editorial and Literary History of the *Journal of Marketing*", *Journal of Marketing*, Vol. 60, January, pp. 1-13.
- Kinnear, T. y Taylor, J. (2000), "Investigación de Mercados", Quinta Edición, McGraw-Hill, Colombia.
- Klavans, R. (1994), "The Measurement of a Competitor's Core Competence", *Competence-based Competition*, Ed. John Wiley & Sons, Chichester, pp. 171-182.
- Klein, J. y Hiscocks, P. (1994), "Competence-based Competition", Wiley, Chichester, England.

Kohli, A. y Jaworski, B. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, April, N° 54, pp. 1-18.

Kotler, P. y Levy, S. (1969a), "Broadening the Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 33, January, pp.10-15.

Kotler, P. y Levy, S. (1969b), "A New Form of Marketing Myopia: Rejoinder to Professor Luck", *Journal of Marketing*, Vol. 33, pp. 55-57.

Kotler, P. y Zaltman, G. (1971), "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change", *Journal of Marketing*, Vol. 35, July, pp. 3-12.

Kotler, P. (1972), "A Generic Concept of Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 36, April, pp. 46-54.

Kotler, P. (1973-1974), "Atmospherics as a marketing Tool", *Journal of Retail*, Vol. 49, No. 4, Winter, pp. 48-64.

Kotler, P. (1979), "Strategies For Introducing Marketing into Nonprofit Organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 43, January, pp. 37-44.

Kotler, P. (1980), "Marketing Management", Prentice Hall, New Jersey.

Kotler, P. (1988), "Marketing Management", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Kotler, P. (1991), "Marketing Management: Analysis, Planning and Control", Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.

Kotler, P. (2000), "Dirección de Marketing", Edición del Milenio, Prentice Hall, Madrid.

Kumar, V. y Shah, D. (2009), "Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization", *Journal of Marketing*, Vol. 73, November, pp. 119-136.

Lahteenmakia, S. y Paalumaki, A. (1993), "The retraining and mobility motivations of key personnel: dependencies in the finish business environment", *Internal Journal of Human Resources Management*, vol. 4, pp. 377-406.

Langerak, F. y Commandeur, H. (1998), "The influence of Marketing Orientation on Competitive Superiority and Performance of Industrial Business", *Proceedings of the 27th EMAC Conference*, May, Stockholm, Track 3, pp. 91-105.

Lastres, J.; Cadagan, M. y Núñez, J. (2008), "Marketing Interno; Calidad de Vida Laboral y Remuneración. Un Análisis Efectuado Bajo La Aplicación del Modelo de Rasch", *Los Modelos de Rasch en la Administración de Empresas – Aplicaciones Avanzadas*, Coordinador Jaime Febles Acosta, Fundación FYDE-CajaCanarias, Santa Cruz de Tenerife, pp. 161-171.

Lastres, J. y Núñez, J. (2009), "Information Technologies as a Vital Channel for a Internal E-Communication Strategy", *Human Resources Information Systems Challenges in e-HRM*, Vol. II, Hershey, New York, pp. 532-537.

- Laursen, K. y Foss, N.J. (2003), "New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 27, n. 2, pp. 243-63.
- Lauterborn, B. (1990), "New marketing litany: four Ps passé: C-words take over", *Advertising Age*, 61(41), October, pp. 26-26.
- Law, P. (1983), "Down with the 4Ps – up with the 3Cs", *LBS Research in Marketing Series*, July, pp. 83-87.
- Lawton, L. y Parasuraman, A. (1980), "The impact of the marketing concept on new product planning", *Journal of Marketing*, Vol. 44, Winter, pp. 19-25.
- Lazer, W. (1969), "Marketing's Changing Social Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 33, January, pp. 3-9.
- Learned, E., Christensen, C., Andrew, K. y Guth, W. (1965), "Business policy text and cases", Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.
- Lee, D. y Park, C. (2007), "Conceptualization and Measurement of Multidimensionality of Integrated Marketing Communications", *Journal of advertising Research*, September, pp. 222-236.
- Levionnois, M. (1992), "Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos", Editorial Díaz Santos, Madrid.
- Levitt, T. (1960), "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 45-56.

- Lickorish, L. y Jenkins, C. (1997), "Una introducción al turismo", Editorial Síntesis, Madrid.
- Lings, I. (1999), "Managing service quality with internal marketing schematics", Long Range Planning, Vol. 32, No. 4, pp. 452-463.
- Lings, I. (2004), "Internal market orientation, construct and consequences", Journal of Business Research, 57, pp. 405-413.
- Lippincott, G. y Margulies, W. (1956), "PACKAGING in Top-Level Planning", Harvard Business Review, September-October, pp. 46-54.
- Lipson, H. (1962), "Formal reasoning and marketing strategy", Journal of Marketing, Vol. 26, No. 4, Oct., pp. 1-5.
- Lockley, L. (1949), "Theories of pricing in marketing", Journal of Marketing, Vol. 13, No. 3, January, pp. 364-366.
- Longbottom, D.; Osseo-Asare Jr., A.; Chourides, P. y Murphy, W. (2006), "Real quality: Does the future of TQM depend on internal marketing?", Total Quality Management & Business Excellence; Jul, Vol. 17 Issue 6, pp. 709-732.
- MacDonald, M. (2003), "The New Marketing", Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Magahaes, E. y Carvalho, J. (1994), "Orientación al Mercado: La Ética del Concepto de Marketing", VIII Congreso Nacional de AEDEM, Cáceres, Junio, pp. 309-318.

Magrath, A. (1986), "When Marketing Services, 4 Ps Are Not Enough", *Business Horizons*, May-June, pp. 44-50.

Maijoor, S. y Van Witte-Loostuijn, A. (1996), "An empirical test on resources-based theory: strategy regulation in the Dutch audit industry", *Strategic management Journal*, vol. 17, pp. 549-569.

MacDuffie, J. (1995), "Human resources bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production system in the world auto industry", *Industry and Labour Relations Review*, vol. 48, pp. 171-221.

McCann, H. (1923), "The Planning and Preparation of Advertising Campaign", *Harvard Business Review*, Vol. 1, April, pp. 308-313.

McCarthy, E. (1960), "Basic Marketing: A Managerial Approach", Richard D. Irwin, Homewood, IL.

McGarry, E (1958), "The propaganda function in marketing", *The Journal of Marketing*, Vol. 23, No. 2, Oct., pp. 131-139.

McGee, L. y Spiro, R. (1988), "The Marketing Concept in Perspective", *Business Horizons*, May-June, pp. 40-45.

McNamara, C. (1972), "The Present Status of the Marketing Concept", *Journal of Marketing*, Vol. 36, January, pp. 50-57.

Mestre, M. (1997), "Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados", Ediciones Pirámide S.A., Madrid.

Miquel, S. y Marín, C. (2000), "Marketing interno, objeto, instrumentos funcionales y planificación". Cuadernos de trabajo, N° 100, Universidad de Valencia, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Dirección de Empresas.

Miguel de, A. y Miguel de, I. (2002), "Calidad de Vida Laboral y Organización en el Trabajo", Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.

Miller, D. y Shamsie, J. (1996), "The resources-based view of the firm in two environment, The Hollywood film studios from 1936 to 1965", *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 519-543.

Miracle, G. (1965), "Product characteristics and marketing strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 1, Jan., pp. 18-24.

Molin, M. (2000), "Dynamic Capabilities How can we make them work?", Copenhagen Business School, Department of Industrial Economics and Strategy, Denmark.

Montes, J. (1996), "Importancia relativa y significación de los factores empresariales de competitividad", Tesis Doctoral, Universidad de Oviedo.

Morgan, N. (1991), "Professional Services Marketing", Butterworth-Heinemann and CIM, London.

Morgan, R. y Hunt, S. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 20-38.

- Murray, J. (1979), "The importance of internal marketing", *Bankers Magazine*, July/August, pp. 38-40.
- Narver, J. y Slater, S. (1990), "The Effect of market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, pp. 20-35.
- Narver, J.; Slater, S. y MacLachlan, D. (2004), "Responsive and Proactive Marketing Orientation and New-Product Success", *Journal of Product Innovation Management*, No. 21, pp. 334-347.
- Nevett, T. (1991), "Historical Investigation ant the Practice of Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 55, July, pp. 13-23.
- Nonaka, I. (2001), "The Knowledge Creating Company", *Harvard Business Review on Knowledge, Management*. Harvard Business School Press, pp. 21-45.
- Ohmae, K. (1982), "The Mind of the Strategist", McGraw-Hill, New York.
- Opoku, R.; Atuobi-Yiadom, N.; Chong, C. y Abratt, R. (2009), "The impact of internal marketing on the perception of service quality in retail banking: A Ghanaian case", *Journal of Financial Services Marketing*; Mar, Vol. 13 Issue 4, pp. 317-329.
- Oreja, J.; Armas, Y. y García, F. (2001), "Identificación de la oposición competitiva de los hoteles de Tenerife con orientación medio ambiental", *Cuadernos de Economía Canaria*, Gobierno de Canarias, Consejería de Economía, Hacienda y Comercio, Universidad de La Laguna, Santa Cruz de Tenerife, España.

- Palmer, A. (1994), "Relationship Marketing: Back to Basic?", *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 571-579.
- Papasolomou, I. (2002), "Internal marketing: a means for creating a sales or marketing orientation? The case of UK retail banks", *Journal of Marketing Communications*, June, Vol. 8 Issue 2, pp. 87-100.
- Papasolomou, I. (2004), "Internal Marketing in UK bank: conceptual legitimacy or window dressing?", *The International Journal of Bank*, Vol. 22, N° 6, pp. 421-452.
- Papasolomou, I. y Vrontis, D. (2006), "Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry", *Journal of Brand Management*; Sep, Vol. 14, Issue 1/2, pp. 177-195.
- Pels, J; Coviello, N. y Brodie, R. (2000), "Integrating transactional and relational marketing exchange: a pluralistic perspective", *Journal of Marketing, Theory and Practice*, Summer, pp. 11-20.
- Penrose, E. (1959), "The theory of the growth of the firm", John Wiley, New York.
- Peter, J. y Olson, J. (1983), "Is Science Marketing?", *Journal of Marketing*, Vol. 43, Fall, pp. 111-125.
- Peteraf, M. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resources-Based View", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.

- Piercy, N. (1995), "Customer Satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employees", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol 1, pp. 1355-2538.
- Polonsky, J. y Mankelaw, G. (2000), "Where Are Going? Perceptions of U.S. Marketing Academics", *Journal of Marketing Management*, No. 16, pp. 717-743.
- Ponsonby-McCabe, S. y Boyle, E. (2006), "Understandig brands as experimental spaces: axiological implications for marketing strategists", *Journal of Strategic Marketing*, 14, June, pp. 175-189.
- Porter, M. (1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors". Free Press, New York.
- Puchol, L. (2000), "Dirección y Gestión de Recursos Humanos", Editorial Díaz de Santos, Cuarta Edición, Madrid.
- Quintanilla, I. (1991), "Recursos Humanos y Marketing Interno", Editorial Pirámide, Madrid.
- Rafiq, M. y Ahmed, P. (1993), "The scope of internal marketing: defining the booundary between marketing and human resource management", *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, pp. 219-232.
- Rafiq, M. y Ahmed, P. (2000), "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, N° 6, pp. 449-462.

- Ratnatunga, J. y Ewing, M. (2005), "The Brand capability Value of Integrated Marketing Communication (IMC)", *Journal of Advertising*, Vol. 34, No. 4, Winter, pp. 25-40.
- Reid, M.; Luxton, S. y Mavondo, F. (2005), "The Relationship between Integrated Marketing Communication, Market Orientation and Brand Orientation", *Journal of Advertising*, Vol. 34, No. 4, Winter, pp. 11-23.
- Reinartz, W. y Kumar, V. (2000), "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: an Empirical Investigation and Implications for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 64, October, pp. 17-35.
- Ries, A. y Trout, J. (1982), "Positioning: The Battle for Your Mind". Warner Book, New York.
- Ries, A. (1998), "Checking the Brandbook", *Brandweek*, No. 9, November.
- Ricketta, M. (2005), "Organizational Identification: A Meta-Analysis," *Journal of Vocational Behavior*, 66 (2), pp. 358–84.
- Robins, J. y Wiersema, M. (1995), "A resource-based approach to the multi-business firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 277-299.
- Ruekert, R.; Walker, O. y Roering, K. (1985), "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 49, Winter, pp. 13-25.

Rumelt, R. (1987), "Theory, Strategy and Entrepreneurship", in David D.J. Teece (ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Cambridge, MA, pp. 137-158.

Rust, R.; Lemon, K. y Zeithaml, V. (2004), "Return on Marketing; Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, Vol. 68, January, pp. 109-127.

Sarabia, F. (1999), "Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas", Ediciones Pirámide, S.A., Madrid.

Santos, J; Muñoz, A.; Juez, P y Guzmán, L. (1999), "Diseño y Tratamiento Estadístico de Encuestas para Estudios de Mercado", Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., Madrid.

Santos, J; Muñoz, A.; Juez, P. y Cortinas, P. (2003), "Diseño de Encuestas para Estudios de Mercado", Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., Madrid.

Sanzo, M.; García, N.; Santos, M., y Trepalacios, J. (2004), "El marketing interno como fuente de ventaja competitiva para las PYME: repercusiones sobre diversos tipos de resultados", Proyecto sobre La Orientación al Aprendizaje de las Pequeñas y Medianas Empresas y su Impacto en el Conocimiento del Mercado y en el Desarrollo de la Estrategia Comercial, Universidad de Oviedo, España.

Sasser, W. y Arbeit, S. (1976), "Selling jobs in the service sector", *Business Horizon*, June, pp. 61-65.

Sastre, M. y Aguilar, E. (2003), "Dirección de Recursos Humanos", Editorial McGraw Hill, Madrid.

Schmitt, B. (1997), "Superficial out of profundity: The branding of customer experiences", *Journal of Brand Management*, Editorial, No. 5, pp. 92-98.

Schmitt, B. (1999), "Experimental Marketing", *Journal of Marketing Management*, No. 15, pp. 53-67.

Schmitt, B. (2009), "The concept of brand experience", *Journal of Brand Management*, Editorial, No. 16, pp. 417-419.

Schneider, B. (1994), "HRM. A service perspective: towards a customer focuses HRM", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 64-76.

Schuler, R. y Walter. J. (1990), "Human resources strategy: focusing on issues and actions", *Organizational Dynamic*, vol. 1, num. 18, pp. 5-19.

Seelye A. (1946), "The Importance of Economic Theory in Marketing Courses", Vol. XI, No. 2, January, pp. 223-227.

Selznick, P. (1957), "Leadership in administration: a sociological interpretation", Harper and Row, New York.

Shaw, A. (1912), "Some Problems in Market Distributions", *Quarterly Journal of Economic*, Vol. 26, August, pp. 703-765.

Shaw, A. (1916), "An Approach to Business Problems", Harvard University Press, Cambridge, MA.

Shepherd, E. (1970), "Profit sharing and productivity: further evidence from the chemical industry", *Industrial Relations*, vol. 33, num. 4, October, pp. 291-300.

Simon, H. (1997), "Administrative behavior. A study of decision making processes in administrative organization", Free Press, New York, NY.

Slater, S. y Narver, J. (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, pp. 46-55.

Smidts, A.; Pruyn, A. and Van Riel, C. (2001). "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organization Identification", *Academy of Management Journal* Vol. 49, No. 5, pp. 1051-1062.

Smith, A. (1776), "Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones", versión en castellano del Fondo de Cultura Económica, Publicado en 1994, México .

Smith, W. (1956), "Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies", *Journal of Marketing*, Vol. 21, pp. 3-8.

Soriano, C. (1993), "Las Tres Dimensiones del Marketing de Servicios", Ediciones Díaz Santos, Madrid.

- Spender, J. (1996), "making knowledge the basic of a dynamic theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, Winter Special Issue, pp. 45-62.
- Srivastava, R; Shervani, T. y Fahey, I. (1999), "Marketing, Business Processes, and Shareholder value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and Discipline of Marketing", *Journal of Marketing*, Special Issue, Vol. 63, pp. 168-179.
- Stern, B. (1997), "Advertising Intimacy: Relational Marketing and the Services Consumer", *Journal of advertising*, Volume XXVI, Number 4, Winter, pp. 7-19.
- Tansuhaj, P.; Randall, D. y McCullough, J. (1988), "A services marketing tools: integrating internal and external marketing functions", *Journal of Services Marketing*, Vol 2, No. 1, pp. 39-49.
- Tarbell, I. (1904), "The History of the Standard Oil Company", 2 vols., Peter Smith, Published 1963, Gloucester, Mass.
- Teece, D. y Pisano, G. (1994), "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, pp. 537-556.
- Teece, D.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7, pp. 509–533.
- Thompson, T.; Berry, L.L. y Davidson, P. (1978), "Banking Tomorrow: Managing Markets Through Planning", Van Nostrand Reinhold Company, New York.

Trusov, M.; Bucklin, R. y Pauwels, K. (2009), "Effects of Word-of-Mouth Versus Traditional Marketing: Finding from an Internet Social Networking Site", *Journal of Marketing*, Vol. 73, September, pp. 90-102.

Turgot, A. (1766), "Réflexions sur la formation et la distribution des richesses", versión en castellano, Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Sevilla, Publicado en 2003, Sevilla.

Ulrich, D.; Losey, M. y Lake, G. (1998), "El futuro de la Dirección de Recursos Humanos", Editorial Aedipe, Barcelona.

Vaile, R. (1941), "Efficiency with the marketing structure", *Journal of Marketing*, Vol. 12, April, pp. 350-359.

Vallaster, C. y De Chernatony, L. (2005), "Internationalization of services brands: The role of leadership during the internal brand building process", *Journal of Marketing Management*, 21 (1/2) , pp. 181-203.

Varey, R.J. (1995), "Internal marketing: a review of some interdisciplinary challenges", *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), pp. 40-63.

Varey, R. y Lewis, B. (1999), "A Broadened Conception of Internal Marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 9/10, pp. 926-944.

Vázquez, R.; Santos, M. y Sanzo, M (1998), "Estrategias de Marketing para Mercados Industriales: Producto y Distribución", Edit. Civitas, Madrid.

Verdin, P. y Williamson, P. (1994), "Core competences, competitive advantage and market analysis: Forging the links", G. Hamel A. Heene (Eds.), *Competence-based competition*, pp. 77-110, New York, Wiley.

Verdoorn, P.J. (1956), "Marketing from the producer's point of view", *Journal of Marketing*, Vol. 20, January, No. 3, pp. 221-235.

Vila, N. y Küster, I. (1998), "Recursos y Capacidades y Posicionamiento Producto-Mercado: Se Relación con el Rendimiento y la Rivalidad Empresarial", *Procede del X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Santander, pp. 337-342.

Vila, N.; Küster, I. y Aldás, J. (2003), "Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing", *Quadern de Treball*, No. 104, Nova Època, facultad de Economía, Universidad de Valencia.

Walter, J. (1978), "Linking human resource planning and strategic planning", *Human Resource Planning*, vol. 1, pp. 1-18.

Waterschoot, W. (2000), "Marketing Theory: A Student Text", Michael John Baker Editor, Cengage Learning EMEA, U.K., pp. 216.

Webster, F. (1984), "Industrial Marketing Strategy", 2nd ed. John Wiley & Sons, Inc., New York.

Webster, F. (1988), "The Rediscovery of the Marketing Concept", *Business Horizons*, May-June, pp. 29-39.

Webster, F. (1992), "The Rediscovery of the Marketing Concept", *Journal of Marketing*, Vol. 56, October, pp. 1-17.

Weld, L. (1915), "Market Distribution", *American Economic Association*, pp. 125-139.

Weld, L. (1916), "Marketing of Farm Products", *The Macmillan Company*, New York.

Weld, L. (1917), "Marketing Functions and Mercantile Organization", *American Economic Review*, Vol. 7, No. 2, Jun., pp. 306-318.

Wernerfelt, B. (1984), "From critical resources to corporate strategy", *Journal of General Management*, vol. 14, pp. 4-12.

Wieseke, J.; Ahearne, M.; Lam, S. y Dick, R. (2009), "The Role of Leaders in Internal Marketing", *Journal of Marketing*, March, Vol. 73 Issue 2, pp. 123-145.

Wind, Y. y Robertson, T. (1983), "Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research", *Journal of Marketing*, Spring, pp. 12-25.

Winter, J. (1985), "Getting your house in order with the internal marketing: a marketing prerequisite", *Health Marketing Quarterly*, Vol. 3, No. 1, pp. 193-212.

Wolfe, H.D. (1941), "Grocery prices and marketing functions", *The Journal of Marketing*, Vol. 6, No. 1, Jul., pp. 27-30.

Wright, P., McMahan, G. y McWilliams, A. (1994), "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective of HR effectiveness and refinery performance", *Human Resources management*, vol. 5, num. 2, pp. 301-326.

Wright, P., McMahan, G., McCormick, B. y Sherman, W. (1998), "Strategy, core competence and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance", *Human Resources Management*, vol. 37, num. 1, Spring, pp. 17-29.

Zeithaml, V. y Bitner, M. (2002), "Marketing de Servicios: Un Enfoque de Integración del Cliente en la Empresa", McGraw Hill, México.