

## MODELO DE MARKETING INTERNO PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS<sup>1</sup>

Carmelo E. Marín Sánchez y Salvador Miquel Peris  
Universitat de Valencia, Departamento de Dirección de Empresas  
Avda. de los Naranjos, s/n – 46022 VALENCIA (ESPAÑA)  
Te.: 963 828 312 – Fax 963 828 333  
e-mail:Carmelo.Marin@uv.es

### RESUMEN

En este trabajo se propone un modelo de marketing interno, siguiendo la definición de gestión de marketing de la AMA de 1985, para definir la gestión de marketing interno como “el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución, de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto los objetivos de los empleados, como los de la dirección a la que están subordinados”. En este modelo se considera que el objeto del marketing interno son los procesos de intercambio entre departamentos de dirección e implementación, entendiendo por tales una persona, la alta dirección, un comité, un equipo, una división o, un simplemente, un departamento.

**PALABRAS CLAVE:** empleados, marketing, intercambio, dirección, implementación.

### ABSTRACT

This work develops a internal marketing model. It adapts the 1985 marketing management definition of the American Marketing Association, and it defines the internal marketing management like “the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy so much the personnel objectives as those of the management to which they are subordinated”. In this model, the internal marketing domain is considered the exchange processes between steering and implementing departments. A department might be an individual person, a committee, a team, the management, a division or simply a department.

**KEY WORDS:** personnel, exchange, marketing, steering, implementing.

## 1. INTRODUCCIÓN

El fenómeno del marketing se desarrolló inicialmente como un conjunto de herramientas y técnicas conectadas con la venta de bienes físicos, productos industriales y bienes de consumo, duraderos o perecederos, pero siempre tangibles. La ampliación del concepto de marketing permite su aplicación a todo tipo de intercambios y no solamente a los de las grandes empresas privadas de los países más desarrollados (Kotler, 1994). Actualmente el concepto de marketing se centra en la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores y ha ampliado su ámbito de aplicación incluyendo los intercambios de servicios e ideas. Así mismo, es de aplicación por todo tipo de organizaciones, lucrativas y no lucrativas, en sus intercambios con todo tipo de mercados, como el compuesto por sus empleados o “consumidores internos”.

---

<sup>1</sup> I CONGRESO INTERNACIONAL VIRTUAL, “INTANGIBLES, PSICOLOGÍA, CONTABILIDAD, DERECHO, ECONOMÍA: nuevas vías para la interdisciplinariedad”, (23 a 27 de junio de 2003). En <http://psicondec.rediris.es>. Red Académica y Científica RedIRIS. Programa de I+D+i., C.S.I.C.- España. ARTE Comunicación Visual S.L. (Santa Cruz de Tenerife), pags. 309-326.

Se ha denominado marketing interno al desarrollo específico de actividades de marketing relacionadas con el mercado interno de las organizaciones, es decir, con sus empleados. Esta actuación puede ser muy significativa en cuanto a sus efectos sobre el rendimiento y el valor de la organización. La capacidad para lograr la satisfacción de los empleados con sus puestos de trabajo y todo lo que implican o contienen (recompensas e incentivos; planes a implementar, medios, y presupuestos; ambiente laboral, imagen y todo lo relacionado con la organización y su gestión, etc.) supone un elemento intangible de valor, en la medida en que dicha satisfacción influye en los resultados de la organización. Efectivamente, la satisfacción del consumidor interno aumentará su lealtad y mejorará su actitud y motivación en la consecución de los objetivos de la organización mediante su dedicación en la implementación de la estrategia. La medición su satisfacción, su relación con la productividad por empleado, en términos de producción, ventas, etc., y su influencia sobre el rendimiento de la organización, habría de ser el punto de partida para la valoración de ese elemento intangible.

La naturaleza de este componente económico intangible está relacionada con conceptos propios del marketing en relación con los recursos humanos. Por ello, y para profundizar en nuevas vías interdisciplinares, este trabajo comenzará poniendo de manifiesto como la evolución y ampliación del concepto de marketing permite y aconseja la existencia, entre otros, de un marketing interno. A continuación se expondrán algunos casos de experiencias de aplicación del marketing interno y se desarrollarán modelos de clasificación del cuerpo de conocimientos relativo al desarrollo teórico de marketing interno recogidos en la revisión bibliográfica de las aportaciones más importantes. Finalmente, se propondrá un modelo global analítico del objeto, de los instrumentos funcionales y de la planificación del marketing interno.

## 2. AMPLIACIÓN DEL CONCEPTO DE MARKETING Y MARKETING INTERNO

Con la primera definición de marketing de la AMA (American Marketing Association) de 1960 se inicia un periodo de *conceptualización y ampliación de su campo de actuación* (Bigné, 1997). Aquella definición, con un enfoque fundamentalmente empresarial, considera al marketing el resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor. Comienza la orientación al consumidor y van incluyéndose en las definiciones, sucesivamente, la satisfacción de la empresa y del consumidor, así como la consideración del marketing como un proceso social. Se amplía el concepto de marketing incluyendo las organizaciones sin fines de lucro y reconociendo sus implicaciones y dimensiones sociales. Aparece el paradigma del *intercambio* como centro del concepto de marketing y algunos autores postulan que debía ser entendido en un sentido amplio que incluyese bienes, servicios e ideas. El intercambio acabará apareciendo como el objeto de la actividad en la última definición de la AMA de 1985 que incluye, además, su *contenido funcional* en torno a la concepción del producto, fijación de precios y a las decisiones sobre comunicación y distribución (los instrumentos del marketing o 4 "p").

El *marketing social* se constituye como materia académica en virtud de la *ampliación del concepto de marketing* en dos direcciones: la ampliación horizontal y la ampliación vertical (Bartels, 1988). La ampliación horizontal del concepto de marketing supone, como hemos visto, la extensión de su ámbito de aplicación desde las empresas hasta las organizaciones sin ánimo de lucro. Con la ampliación vertical, los intereses particulares de las empresas han de someterse a los intereses generales de la sociedad, lo que da lugar a la aparición de un orden ético jerárquico superior encargado de velar por el interés de la sociedad frente a las actuaciones de marketing empresariales.

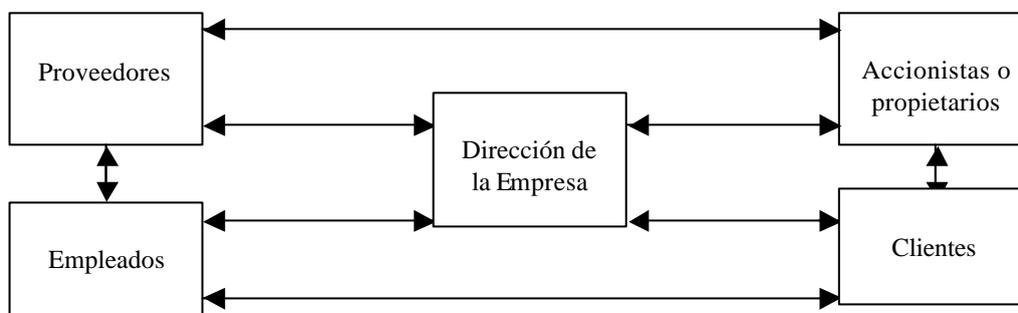
Con la *ampliación horizontal*, las técnicas de marketing pasaron a poder ser aplicadas a cualquier actividad humana. Kotler y Levy (1969) propusieron claramente la necesidad de utilizar las

herramientas del marketing en otra clase de organizaciones sin ánimo de lucro, originándose una corriente que optaba por ampliar el concepto hacia tres direcciones (Enis, 1973):

- 1) Una dimensión de la ampliación fue la naturaleza de lo intercambiado. El producto ya no solamente fueron los bienes y servicios con valor económico, sino que se pasó a considerar como tal cualquier otro tipo de valor, como ideas o bienes y servicios sin valor de mercado.
- 2) Otra dirección en la que se amplió el concepto se refería al objeto que se trataba de conseguir con el intercambio, que pasó a abarcar cualquier tipo de contraprestación - incluidos los fines sociales- y no solamente el beneficio.
- 3) La tercera dirección en la que se produce la ampliación se refiere al público objetivo, que pasa a incluir a cualquiera de los posibles públicos con los que pueda vincularse la empresa: clientes, acreedores, proveedores, trabajadores, accionistas etc. y no solamente al consumidor como anteriormente.

La Figura 1 muestra como la empresa puede ser expresada conceptualmente como un sistema político compuesto de cinco elementos (dirección, proveedores, propietarios, empleados y clientes) interrelacionados y con influencias mutuas (Flipo, 1989). Las distintas partes son necesarias para el éxito de la empresa y, por ello, es necesaria la satisfacción de cada componente para obtener su nivel de cooperación mínimo. La filosofía que guiará la relación de la dirección de la empresa con estos públicos dependerá del poder de cada uno de ellos. El poder de los clientes depende de la relación entre la demanda y la oferta, la cual da lugar a distintas filosofías según aumenta esta última: orientación producción, orientación producto, orientación ventas u orientación marketing. La *orientación marketing* es una filosofía que se da en una situación en que la oferta es mayor que la demanda. Dicha filosofía sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y entregar los satisfactores deseados de forma más efectiva y eficiente que la competencia (Kotler, 1994).

**FIGURA 1.** La Empresa como Sistema Político  
*FUENTE: Adaptado de Flipo (1989)*



La persuasión es el "poder cooperativo" tipo para mejorar el proceso de intercambio que, en general, permite llevar a un interlocutor al campo de otro haciendo converger los intereses. Si se considera que el marketing tradicional tiene como meta principal permitir a una empresa ejercer su *poder persuasivo* sobre el consumidor, *el marketing interno* tiene como única meta ejercerlo sobre los empleados y mejorar así el proceso de intercambio interno dentro de la organización. Así pues, el término marketing puede calificar una técnica de relación de poder que conecta a la dirección general con las distintas partes necesarias para el éxito de la empresa. Puede existir, pues, un marketing comercial, un marketing de compra, un marketing de accionistas y un marketing interno.

En la evolución del concepto de marketing se identifica, finalmente, una última fase de integración que rebasa la imagen clásica de la función de marketing en la organización para lograr una mayor interconexión con el conjunto de la organización. Algunos autores (Webster, 1992; Greenly y

Oktengil, 1996) abogan por integrar en el dominio del marketing las relaciones a largo plazo y el ámbito organizacional-estratégico, dimensiones que pueden incluirse en el marketing relacional (Berry, 1983; Gummesson, 1987; Grönroos, 1995) y la orientación al mercado (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990).

El *marketing relacional* amplía el estudio del intercambio desde el enfoque transaccional al enfoque relacional e incluye cualquier actividad de marketing dirigida al establecimiento, desarrollo, y mantenimiento de relaciones de éxito, así como a cualquier tipo de sujeto en la relación (compradores, proveedores, laterales o internos) (Morgan y Hunt, 1994; Miquel, Parra, Miquel y Marín, 1999). Pone mucho más énfasis en los procesos que en el producto – variable fundamental en el enfoque tradicional – e implica convertir a los consumidores en clientes con los que se establecen relaciones personales. Las organizaciones que practican marketing relacional están orientadas al mercado.

La *orientación al mercado* es una cultura empresarial que implica la aplicación integral de la filosofía de marketing y que promueve la coordinación de las diversas funciones de la organización para maximizar los beneficios. Su misión se sitúa fuera del departamento de marketing y la principal responsabilidad recae en la alta dirección (Bigné, 1997). Es un enfoque estratégico para la organización, aunque sus fundamentos teóricos se asienten fundamentalmente en el marketing, que implica una clara orientación al consumidor y al mercado, asumida en el proceso de planificación estratégica, y que supone la integración de las actividades de marketing y de la visión estratégica en la organización. Tanto la orientación al mercado como el marketing relacional parecen aconsejar la práctica de un marketing interno dirigido a los empleados de la organización.

### **3. EXPERIENCIAS DE APLICACIÓN DEL MARKETING INTERNO**

La causa del inicio del marketing interno es el desarrollo del poder de los empleados por dos vías. Por una parte, por el posible aumento de la oferta de puestos de trabajo con la consiguiente rotación de personal. Por otra parte, por el aumento del poder del personal debido a su participación en la tarea de mejorar la calidad de los bienes y servicios para lograr la satisfacción de los usuarios y, como consecuencia de ello, la rentabilidad de la empresa. En particular, el poder que tiene el personal de contacto que puede desarrollar o destruir la clientela, según sea su comportamiento, ya que han de actuar como "empleados de marketing a tiempo parcial" (Gummesson, 1987) y gestionar los "momentos de la verdad" o momentos de oportunidad (Grönroos, 1990) cuando interactúan con los clientes.

Los casos de aplicación del marketing interno en las empresas han ido en aumento. Primero fueron las empresas del sector tradicional de los servicios las que reconocieron la necesidad de realizar procesos de marketing interno y posteriormente siguieron su estela las empresas manufactureras. Tal vez, la primera referencia a la complementariedad entre el marketing externo y el interno fue expresada por Hostage (1975), como presidente de la división de restaurantes de la cadena de hoteles y restaurantes "Marriott Corporation" (mil doscientas unidades integradas o en franquicia), en la cual, entre otras herramientas, se utilizaba el sondeo de opinión interno como medio de control de calidad de servicio y, antes de que la dirección tomase las medidas a aplicar, los resultados se publicaban y discutían con los empleados. También Clausen (1980), presidente del Bank of America (mil cien agencias, setenta y siete mil asalariados), relata como utilizaban un sondeo de opinión, realizado cada seis meses sobre una muestra representativa de los empleados del banco, como canal de diálogo entre la dirección y sus subordinados. En años recientes, ha habido aplicaciones y publicaciones de marketing interno en áreas como sanidad, finanzas, derecho, e incluso se ha propuesto para desarrollar una respuesta positiva a la educación vocacional en los mercados internos (profesores, asesores, estudiantes, miembros del consejo de dirección de la escuela) y externos (padres, contribuyentes, grupos cívicos y organizaciones profesionales) (Catri, 1998).

Grönroos, (1990) describe el caso de implantación del marketing interno en la compañía de transportes y envíos internacionales, con base en Finlandia, "John Nurminen"; aunque, según el mismo autor, el proceso de marketing interno más espectacular es el que se implementó con éxito en SAS (Scandinavian Airline System). Levionnois, (1992) cuenta algunos testimonios de directivos de empresas francesas que utilizan las técnicas de marketing interno, como el de Narconti, director general de "Steria Ingenierie". Piercy y Morgan (1991), presentan evidencias empíricas de la atención prestada al fenómeno del marketing interno por los ejecutivos de las empresas del Reino Unido, describiendo dos ejemplos de casos de estrategias de marketing interno, en un banco y en una empresa de alta tecnología, en los que se aplicaban las variables del marketing interno (producto, precio, comunicación y distribución) a tres niveles: a nivel racional, a nivel de poder y a nivel de políticas. Telecommunications Europe (una compañía de instalación y mantenimiento telefónicos) ha adoptado la filosofía de marketing interno como parte de su vía hacia la Gestión de la Calidad Total. El problema al que se enfrentó Telecommunications Europe fue el del traslado de la gestión del servicio externo a un ambiente interno. Sainsbury's (establecimientos detallistas del Reino Unido) lanzó un programa de marketing interno dirigido a recuperar la confianza de sus empleados en la marca ante su incertidumbre sobre el futuro de la compañía y de sus puestos de trabajo.

También existe un número creciente de ejemplos americanos. En 1987 los directivos de Virginia Blood Services (una industria sanitaria) decidieron utilizar una orientación de marketing interno para pasar de un proceso de toma de decisiones autoritario y burocrático a uno más participativo y ampliamente basado. Así mismo, según Sasser (Flipo, 1989), la forma en que están fijadas las reglas de remuneración de los directivos de la cadena americana McDonalds son típicamente de marketing. Por una parte, es más importante la percepción del sistema que sus características técnicas; así, el sistema tiene que cambiar, como lo hacen los productos, para adaptarse a las expectativas y necesidades. Por otra parte, el salario ha de estar lo más estrechamente ligado al resultado (precio a pagar por la remuneración). A principios de la actual década, los hospitales Daniel Freeman (2 establecimientos de California relacionados), para disminuir sus índices de rotación, desarrollaron, por un lado, amplios programas internos a fin de reconocer el esfuerzo de las enfermeras para disminuir las necesidades de enfermeras de agencias y, por otro, campañas externas para mostrar una imagen progresiva del trabajo de enfermería en los 90. El marketing interno de una imagen positiva y fuerte del trabajo de enfermería mejoró la autopercepción de las enfermeras e incrementó su satisfacción en el trabajo. La Cleveland Clinic Foundation (hospitales) llevó a cabo una encuesta entre los médicos para permitirles recibir información anónima sobre el servicio que ellos proporcionan a sus colegas. Lutheran Brotherhood (servicios financieros) utilizó un entrenamiento basado en parejas para enseñar a casi todos sus 1.500 miembros de la fuerza de venta como usar unos nuevos ordenadores, los cuales ayudan a los representantes a hacer el análisis de las necesidades del cliente. Se desarrolló un plan de marketing interno para generar el entusiasmo y la participación con la nueva tecnología, al tiempo que se minimizaba la ansiedad.

#### **4. DESARROLLO TEÓRICO DE MARKETING INTERNO**

La necesidad de la utilización del concepto de marketing interno en las organizaciones, sin utilizar el concepto en sí, fue puesta de manifiesto por Eiglier y Langeard (1976); Sasser y Arbeit (1976) hicieron otro tanto; lo mismo que Gelinier (1979), que lo denominó marketing social. Las primeras referencias al marketing interno como tal aparecen en la bibliografía de marketing de servicios y posteriormente en la bibliografía de la gestión de servicios (Grönroos, 1978; George, 1984; Normann, 1984; Heskett, 1987; Grönroos, 1990), y no solamente en ámbito privado sino también dentro del campo de la gestión de servicios públicos (Sasser y Arbeit, 1976; Grönroos y Monthelie, 1988; Martín, de Manuel, Carmona y Martínez, 1990). A continuación aparecen referencias en trabajos propios del campo de la dirección y desarrollo del personal (Arndt, 1983; Levionnois, 1992; Peters, 1995). Posteriormente, el concepto hizo su aparición en la bibliografía del marketing industrial (Grönroos y Gummesson, 1985). Finalmente, el marketing interno se ha investigado también desde una perspectiva de costes de transacción para responder cuestiones como si puede

darse en todas las organizaciones, si es sinónimo de buena dirección de recursos humanos o si debería continuar junto con las actividades de marketing externo (Pitt y Foreman, 1999).

**TABLA 1.** Aplicación del Marketing Interno

<b>Aplicación del Marketing al Mercado Interno como</b>	
Metáfora	Lo que se ofrece a los empleados se concibe como un “producto” a comercializar, siendo el esfuerzo que les es requerido el “precio” a pagar
Filosofía	En este intercambio deben llevarse a cabo actividades como las de marketing
Técnicas	Investigación de mercados, segmentación, comunicación...
Enfoque marketing	Las técnicas de Dirección de Recursos Humanos se orientan a la satisfacción de las necesidades y deseos de los empleados

Además de los mencionados anteriormente, debemos citar otros libros referidos al marketing interno como los de Quintanilla (1991) y Barranco (1993), en español, o los de Cahill (1996) y L. D. Berry (1996), en inglés. En resumen, los trabajos consultados catalogan las aplicaciones del marketing interno desde dos perspectivas claramente diferenciadas: (1) como una extensión del marketing “externo” o (2) para mejorar los procesos internos de intercambio (véase Tabla 2).

#### **4. 1. El marketing interno como extensión del marketing “externo”**

La primera de las perspectivas toma al *consumidor externo* como punto de partida y considera al marketing interno como una parte del marketing, en sí mismo, necesaria para su implementación. El marketing interno puede ser un requisito necesario para el éxito de *acciones concretas* del marketing mix, como el lanzamiento de nuevos productos o la ejecución de promociones, o bien puede ser un requisito para conseguir los *objetivos de marketing*, asegurando una orientación al consumidor en los empleados del resto de los departamentos: dirección, producción, recursos humanos, finanzas, etc. Como afirma Drucker, “*el marketing es tan básico que no puede ser considerado una función separada. Es todo el negocio visto desde el punto de vista de su resultado final, esto es, desde el punto de vista del consumidor*” (Kotler, 1994).

**TABLA 2.** Fundamentos del Marketing Interno

<b>Marketing Interno</b>		<b>Punto de partida</b>
Como extensión del marketing “externo”	Requisito para el éxito de acciones concretas de marketing	Consumidor externo
	Requisito para conseguir los objetivos de marketing	
Para mejorar los procesos de intercambio interno	Entre la organización y sus empleados	Consumidor interno
	Entre los departamentos de dirección e implementación	
	Entre departamento suministrador y cliente interno	

#### *Requisito para el éxito de acciones concretas de marketing*

Por una parte, el marketing interno apareció inicialmente como una forma sistemática de enfrentarse a las dificultades que aparecían cuando las empresas planificaban y lanzaban bienes o servicios nuevos o campañas de marketing (promociones, campañas publicitarias, etc.) sin formar apropiadamente a sus empleados. El personal de contacto, especialmente, no podía desarrollar bien su función de marketing si se daba alguna de las siguientes circunstancias: no sabía lo que estaba sucediendo en la organización; no admitía completamente los nuevos productos, servicios o acciones de marketing; se

enteraban de ellos por medio de las campañas publicitarias realizadas por la televisión y la prensa o, lo que es peor, se enteraban de ellos por los propios clientes. Además, a causa del contacto directo organización/cliente que se da en las empresas de servicios al personalizarse las relaciones comerciales, se produce una disminución de la libertad de la empresa para utilizar procedimientos y procesos de producción eficaces que faciliten la estandarización y calidad constante de la oferta (Chase, 1978). Por ello, para que directivos y personal de contacto y apoyo puedan dirigir y proveer de servicios a los clientes internos y externos, precisan de información sobre los productos, sobre las promesas hechas en campañas publicitarias, etc., así como de procesos de formación en momentos determinados. Si los productos, servicios y campañas de marketing externos no se centran en el grupo interno, constituido por el personal de la empresa, como primer objetivo, el marketing final dirigido a los clientes externos no dará sus frutos (Grönroos, 1990).

#### *Requisito para conseguir los objetivos de marketing*

Por otra parte, el marketing interno puede ser la forma de establecer una cultura corporativa positiva, que proporcione una ventaja competitiva sostenible por diferenciación. Desde esta perspectiva, el marketing interno pretende motivar a los empleados para lograr una mentalidad de servicio y actuaciones orientadas al cliente (Grönroos, 1990). La compra de un servicio está influida por el servicio aumentado ofrecido (ASO) y el ASO comprende tres elementos: servicio del producto, aumento de servicio y soporte de marketing. El soporte de marketing implica aquellas acciones de marketing y de dirección que afectan a la calidad del producto y a su aumento, y estos elementos incluyen el conocimiento del mercado, el entrenamiento del personal de contacto y el marketing interno. Así mismo, las estrategias de marketing de las empresas, pueden ser vistas como un continuo, con una estrategia orientada a la relación en la parte final y una estrategia orientada a la transacción en la otra. Las empresas pueden situar su orientación estratégica a lo largo de un continuo de estrategia y cuanto más se requiere una estrategia de tipo relación, tanto más ha de ser invertido en marketing interno (Grönroos, 1995).

Ideas tales como marketing de relaciones, preparación como "comerciales a tiempo parcial" de los empleados que no son de marketing y el concepto de consumidor interno se consideran desde la perspectiva del comportamiento organizacional. El marketing interno se centra en conseguir intercambios internos efectivos, entre la organización y sus grupos de empleados, como un requisito previo para el éxito de los intercambios con los mercados externos (George, 1990). Cada área funcional responde a sus clientes internos que están directa o indirectamente relacionados con el mercado, mientras que los directivos desean *vender*, los objetivos y planes de la firma a sus empleados (Harrel y Fors, 1992). Esta situación explica el concepto de marketing interno como una contrapartida al programa de marketing externo, y su utilización para obtener el soporte necesario para las estrategias de la organización mediante la consecución de un cambio de orientación al mercado (Piercy y Morgan, 1991).

#### **4. 2. El marketing interno para mejorar los procesos internos de intercambio**

Desde la segunda de las perspectivas se considera que el marketing interno también puede ser empleado para mejorar los procesos de intercambio dentro de la empresa. En este caso el punto de partida sería el *consumidor interno* y el dominio del marketing interno incluiría todo tipo de procesos de intercambio (Bekkers y Van Haastrecht, 1993). Los tres procesos de intercambio interno, o áreas de aplicación, son: (1) los que tienen lugar entre la organización y sus empleados, (2) entre los departamentos de dirección y los de implementación, y (3) entre departamentos suministradores y sus clientes internos. Hay que tener en cuenta que un departamento podría ser una persona, un comité, un equipo, la dirección, una división o, simplemente, un departamento.

#### *Intercambio entre la organización y sus empleados*

En el enfoque del primer proceso de intercambio se afirma que, puesto que la relación de empleo es una forma de transacción, puede ser gestionada como un problema de marketing. (Hals, 1994). Los empleados intercambian con las empresas el esfuerzo (tiempo, motivación) y la creatividad derivada de sus recursos humanos por puestos de trabajo que proporcionan, entre otras cosas, recursos económicos (salario, beneficios adicionales, responsabilidad, estatus y perspectivas de carrera). Como afirma Berry (1984), de la misma forma que los consumidores pueden elegir los automóviles Honda sobre los Ford, los empleados pueden elegir trabajar para una aerolínea en vez de para un banco o para un banco en lugar de para otro.

El marketing interno puede ser una estrategia para reducir la rotación de empleados y los altos costos relacionados. En este sentido, constituiría un método para conseguir el desarrollo de la estrategia social de la empresa, unido a la creación de una organización personalizada caracterizada por la flexibilidad estructural, la autonomía e iniciativa personal y una mayor democracia en la organización (Miquel, Mollá y Quintanilla, 1987; Miquel y Marín, 1996). Así mismo, sería la forma de lograr la lealtad de los empleados. Desde esta perspectiva cabe preguntarse si el marketing interno aporta algo nuevo a la *Dirección de Recursos Humanos*.

#### *Intercambio entre los departamentos de dirección e implementación*

El proceso de intercambio jerárquico que se plantea en la organización, entre la dirección y los distintos departamentos, se centra en conseguir que los planes y tareas se realicen de una determinada manera. Los departamentos de dirección intercambian las metas, la responsabilidad y los medios (salarios y recursos financieros, materiales y humanos) con el departamento de implementación a cambio del esfuerzo necesario para ejecutar los planes y tareas (Bekkers y Van Haastrecht, 1993). En este caso los objetivos de la *Comunicación Organizacional*, coinciden con los del marketing interno. Además, la Comunicación Organizacional tiene aplicaciones más amplias, dado que puede utilizarse en los tres tipos de proceso de intercambio interno, y también utiliza instrumentos de marketing como el posicionamiento o la definición de grupos objetivo. No obstante, el marketing interno usa un conjunto de herramientas más amplio, pudiendo utilizar la investigación comercial y la segmentación, así como, la comunicación y el resto de variables del marketing mix. La comunicación organizacional ofrece un método de *vender* una estrategia a la organización, pero sin tener en cuenta los deseos y necesidades del grupo objetivo, situación que implica una orientación a la venta, mientras que el marketing interno comienza desde una orientación al marketing. No obstante, la comunicación organizacional es el instrumento más importante para reunir y distribuir información, así como para motivar a los empleados.

#### *Intercambio entre departamento suministrador y cliente interno*

En este caso los flujos se producen en una sola dirección, ya que no hay retroalimentación. Un departamento suministra o proporciona servicios a otro sin conseguir nada a cambio. Además, tampoco hay voluntariedad en el intercambio ya que, normalmente, el departamento cliente no puede rechazar el suministro, principalmente en los procesos de producción. No obstante, puede ser habitual que un departamento reciba un precio de transferencia por suministrar servicios a otro, el cual, a su vez, no está obligado a hacer uso del servicio interno ofrecido y puede buscarlo externamente. Las condiciones de intercambio de mercado si que se darían en esta situación.

En cualquier caso, la ausencia de voluntariedad y reciprocidad no reduce la importancia de la orientación al cliente ni la utilidad del marketing interno. De hecho la Gestión de la Calidad Total (TQM), que se ocupa de procesos organizacionales en general, toma prestado del marketing la orientación al consumidor; mide la calidad en términos de satisfacción del cliente externo y distingue entre consumidor interno y consumidor externo. No obstante, el marketing interno se diferencia de la TQM en que considera clave para conseguir las metas organizacionales la orientación al cliente interno, que toma como punto de partida, en lugar del cliente externo. El marketing interno puede ser iniciado por un simple departamento, como en el proceso de intercambio jerárquico entre dirección e implementación de marketing, mientras que la TQM ha de ser iniciada por la alta dirección.

Los instrumentos de la TQM se basan en el control de calidad total, consistente en técnicas, diseños organizativos y actividades que son obligatorios para mantener la calidad demandada. El marketing interno podría añadir algunas herramientas que se desarrollaron teniendo en mente al consumidor. La asunción básica es que, cualquiera que sea el sector industrial, el resultado externo de calidad solamente puede ser conseguido si las células consumidor/suministrador interno están igualmente orientadas a resultados de calidad, y esta actitud orientada al cliente puede ser conseguida utilizando marketing interno. Para hacer sostenible el proceso de TQM, las compañías deberían hacer un plan de marketing interno anual (Lund y Thomsen, 1994). No obstante, en la encuesta que se llevó a cabo en la región de ventas del Reino Unido de Hewlett-Packard, la cual reintrodujo un programa de control de calidad total (TQC), los empleados no vieron como especialmente motivadores ni la formación en TQC ni el marketing interno (Kowalski y Walley, 1993).

Así mismo, el marketing interno puede aplicarse a situaciones donde los directivos y los profesionales de apoyo comercializan sus servicios internos, tales como sistemas de información, investigación de mercados, procesamiento de datos, educación y entrenamiento y otras funciones, para servir a públicos internos. (Harrel y Fors, 1992 y 1995). Empresas de alta tecnología han aplicado los conceptos de marketing interno y calidad de servicio, para mejorar la coordinación entre el soporte técnico de la factoría y las ventas de campo, lo cual es crítico para el éxito del esfuerzo de las ventas de campo (Ferguson, Higgins y Philips, 1993).

## **5. MODELO GLOBAL DE MARKETING INTERNO**

La ampliación del concepto de marketing que culminó con la definición de la AMA de 1985, junto con los casos de aplicación de marketing interno expuestos anteriormente y la teoría de marketing interno que nos ha proporcionado la revisión bibliográfica, nos aportan la base para desarrollar un modelo global de marketing interno. El modelo pretende ser global en el sentido de poder ser aplicado tanto en cualquier organización como a cualquier tipo de empleados: personal de contacto, de ventas, de producción, de administración etc.

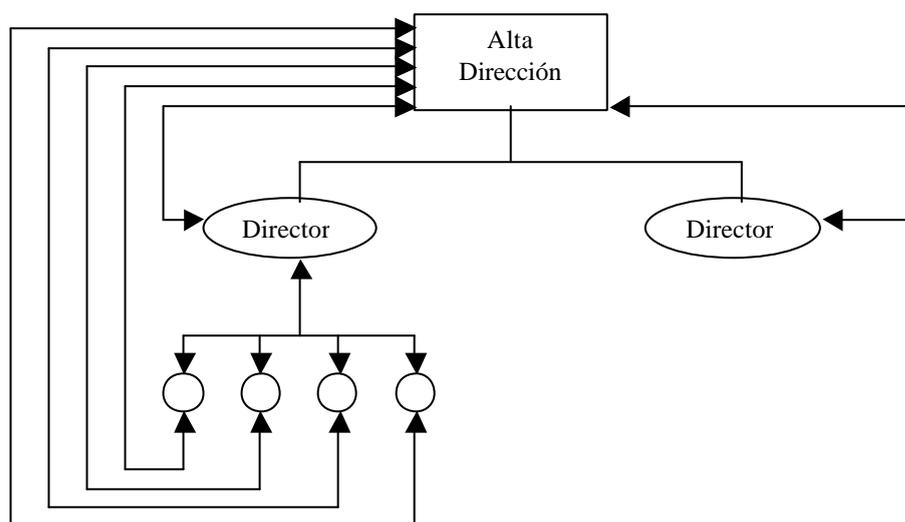
### **5. 1. Objeto del marketing interno**

Puesto que el objeto del marketing son los intercambios, lo primero que debemos definir es el intercambio del que se debe ocupar el marketing interno. La utilización del sondeo de opinión como canal de diálogo entre la dirección y sus subordinados; el uso de la comunicación como medio de información o de persuasión para que éstos adopten un determinado compromiso o la aplicación de alguna otra variable o técnica de marketing para resolver cualquier situación circunstancial, como se hizo en algunos casos de los expuestos, no significa aplicar el marketing interno. El motivo es que o bien no se dan procesos de intercambio o bien no se aplica el concepto de marketing, puesto que se practica una orientación a la venta sin tener en cuenta la satisfacción de los consumidores internos. Lo mismo ocurre cuando el marketing interno se utiliza - como requisito para el éxito de acciones concretas de marketing - para formar e informar a los empleados adecuadamente. Finalmente, en la utilización del marketing interno como requisito para conseguir los objetivos de marketing externo, se reitera la orientación a la venta, se aplica solamente a los empleados de marketing o a los empleados "comerciales a tiempo parcial" que no son de marketing y se olvida de que la organización tiene otros objetivos además de los de marketing. Todo ello nos permite descartar el marketing interno como extensión del marketing externo.

Así pues, el marketing interno debería aplicarse para mejorar el proceso interno de intercambio. En este sentido, consideramos que el dominio del marketing interno es el proceso de intercambio entre departamentos de dirección e implementación, considerando que un departamento puede ser una persona, un comité, un equipo, la alta dirección, una división o simplemente un departamento. Este intercambio jerárquico debe satisfacer tanto los objetivos de la dirección como los de los

empleados que deben alcanzarlos. Para ello, la dirección debe concebir el producto a intercambiar, es decir, los medios puestos a disposición (salarios, financiación, máquinas, personal) y la autoridad para actuar, así como el precio con el que son pagados, en términos de esfuerzo requerido para ejecutar el plan y las tareas. Obviamente, como muestra la figura 2, cualquier nivel de dirección puede aplicar el marketing al proceso de intercambio con sus subordinados, pero también puede ser aplicado por la Alta Dirección en el proceso de intercambio entre la organización y sus trabajadores actuales, en la medida en que dirige la estrategia de la empresa que ha de ser implementada por todos los empleados. No se incluye la relación de intercambio entre la organización y el mercado de trabajo porque, además de haber sido ya suficientemente estudiada, el reclutamiento y la selección no pertenecen al ámbito del marketing interno.

**FIGURA 2.** Intercambio entre la organización y sus empleados

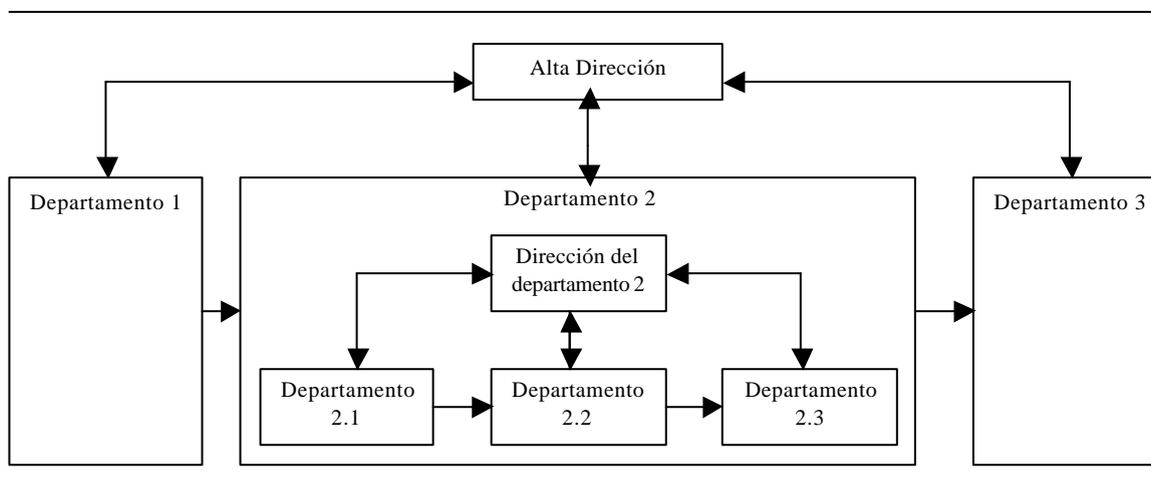


En relación con el proceso de intercambio entre departamento suministrador y cliente interno, el intercambio que se produce entre un departamento que recibe un precio de transferencia por suministrar servicios a otro, el cual podría buscarlo externamente, no difiere del que se produce en las condiciones del mercado externo, puesto que se intercambia un producto por un precio monetario. Por otra parte, en los procesos organizacionales en general, de los que se ocupa la TQM, los flujos se producen en una sola dirección ya que no hay retroalimentación, como muestra la figura 3 (las flechas entre departamentos van en una sola dirección). Sin embargo, el marketing interno puede ser aplicado por la Alta Dirección en forma similar a como se ha expuesto para el proceso de intercambio entre la organización y sus empleados. En este caso, la Alta Dirección dirige la Estrategia de Calidad Total de la organización, mientras que los diversos departamentos y sus trabajadores han cumplir los requisitos de calidad o especificaciones, los cuales deben haber sido definidos claramente (Crosby, 1989). La Figura 3 también muestra estos intercambios entre los departamentos de dirección y los departamentos de implementación (las flechas van en ambas direcciones).

En definitiva, el marketing interno se puede aplicar para mejorar los tres procesos de intercambio interno, si se considera que su dominio es el proceso de intercambio entre dirección e implementación. La *gestión de marketing interno* tiene lugar cuando cualquier nivel de dirección piensa en los objetivos y en los medios con los que alcanzar las respuestas deseadas de la otra parte del intercambio, es decir, de sus subordinados. Podemos articular una definición, siguiendo estrechamente la definición de la gestión de marketing de la AMA de 1985 y describir la gestión de marketing interno:

La gestión de marketing interno es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución, de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto los objetivos de los empleados, como los de la dirección a la que están subordinados (véase tabla 3).

FIGURA 3. Intercambio entre departamento suministrador y cliente interno



## 5. 2. Instrumentos funcionales del marketing interno

La anterior definición de gestión de marketing interno incluye su contenido funcional en torno a sus cuatro instrumentos, siguiendo la clasificación de las herramientas de marketing popularizada por McCarthy: producto, precio, distribución y comunicación.

### Producto

El producto del marketing interno está compuesto por todas las ideas, bienes y servicios que proporciona el *puesto de trabajo del empleado* (consumidor interno) y *todo lo que implica o contiene*: recompensas económicas, recompensas intrínsecas, incentivos psico-sociales, los planes a implementar o la organización y su gestión. Las *recompensas económicas* suelen estar compuestas por el plan de compensación (salario, comisiones y/o bonificaciones) y los beneficios adicionales (vacaciones pagadas, seguros, pensiones, ayudas y/o similares). Las *recompensas intrínsecas* se refieren a las que proporciona el puesto de trabajo, como la satisfacción personal por las actividades que se desarrollan y la posibilidad de alcanzar logro y crecimiento personal, el status que proporciona dicho puesto o las perspectivas de carrera. Los *incentivos psico-sociales* son los proporcionados a través de intervenciones del directivo responsable como, por ejemplo, reuniones (para formar, informar y motivar); conversaciones privadas (sobre cuestiones de trabajo y de compensación); correspondencia personal para felicitar y recompensar o intervención en problemas personales del subordinado. Los *planes a implementar* incluyen los propósitos o ideas que los integran, los medios (maquinaria, personal, finanzas) y la autoridad para actuar. La *organización y su gestión* engloban la identidad e imagen corporativa; la forma de organizarse y los modos de funcionamiento; el ambiente laboral; sus productos y servicios, etc.

Todas estos componentes añaden valor al producto interno y su inclusión en el mismo depende del nivel del directivo responsable de la aplicación del marketing interno y de sus atribuciones.

### Precio

El precio a pagar por cada empleado consiste en *llevar a cabo los planes y tareas* de una determinada manera. Este precio incluye elementos como el esfuerzo, la creatividad, la implicación, el tiempo o la motivación necesarios para ejecutar el plan y las tareas. El empleado debe tener claro cual es el precio que tiene que pagar por su puesto de trabajo y todo lo que trae consigo, por lo cual aquellos elementos deben definirse y concretarse a través de los resultados esperados. Estos resultados deben desglosarse en objetivos, debidamente cuantificados, cuya consecución ayudará a conseguir los de la organización y/o los del departamento de dirección correspondiente. Los objetivos pueden incluir estándares del desempeño del empleado de dos tipos: 1) de comportamiento, o inputs, y 2) de resultados, o outputs. En el caso de un vendedor, por ejemplo, el estándar de número de visitas a realizar sería del primer tipo, mientras que el estándar de cifra de ventas a conseguir sería del segundo.

### *Distribución*

La distribución en el marketing interno debe hacerse a través de la *estructura organizativa* de la empresa. La Alta Dirección, como máxima responsable de los puestos de trabajo, distribuye el producto básico entre sus empleados (estableciendo presupuestos de gastos de personal, categorías, etc.) a través de los directores de todos los niveles jerárquicos de la organización, los cuales van añadiendo valor al mismo (administrando las recompensas, diseñando los planes a implementar, proporcionando medios para la implementación e incentivos psico-sociales, etc.). Todo ello sin perjuicio de que el proceso de marketing interno podría ser aplicado por cualquier nivel de dirección en sus relaciones con sus departamentos de implementación y empleados subordinados, en lugar de por la Alta Dirección.

Igualmente, los objetivos corporativos de la empresa van pasando a través de los distintos niveles jerárquicos, hasta llegar a los objetivos específicos de cada empleado en forma de estándares de comportamiento y/o de resultados. Las estrategias para alcanzar los objetivos de un directivo dan lugar a los objetivos del nivel jerárquico inferior. Así pues, de los objetivos generales de la empresa se desprende una jerarquía de objetivos que deben formularse cuantitativamente. Por ejemplo, en una organización funcional, la Estrategia de Orientación al Mercado o la Estrategia de Calidad Total de la organización darán lugar a objetivos para los directivos de las diversas funciones (marketing, producción, recursos humanos, etc.) y los de marketing, a su vez, darán lugar a los de los directivos de sus funciones (ventas, publicidad, etc.) y así sucesivamente hasta dar lugar a objetivos para los empleados de ventas (nº de visitas a clientes, cifra de ventas, etc.), para los empleados de producción (nº de piezas a producir, requisitos de calidad o especificaciones, etc.) y para el resto de empleados.

Cualquier departamento de dirección como, por ejemplo, un supervisor de ventas del primer nivel jerárquico, podría iniciar el marketing interno con sus empleados subordinados (vendedores). O bien, actuar como intermediario del canal de distribución en el marketing interno iniciado por otro nivel superior. O, incluso, ambas cosas, ya que suponemos que los objetivos de ambos no han de ser contradictorios sino complementarios, para poder lograr los de la organización.

### *Comunicación*

La Comunicación Organizacional se ha utilizado, con una orientación a la venta, para realizar cambios comportamentales en el interior de la organización. La Comunicación Organizacional ofrece un completo conjunto de herramientas al marketing interno y puede cumplir con dos importantes funciones del marketing interno, la recogida y la distribución de la información. No obstante el marketing interno, con una orientación marketing, también puede añadir un conjunto de instrumentos de comunicación más amplio.

Las herramientas fundamentales de que dispone la comunicación del marketing interno son la *publicidad interna, la venta personal interna y la promoción de ventas interna*. Para que los

directivos y supervisores puedan hacer conocer y aceptar a sus subordinados las estrategias, tareas, etc., así como las actuaciones con el mercado externo (campañas publicitarias, nuevos productos, etc.) a fin de crear un compromiso con el personal de contacto y evitar la confusión antes de lanzarlos, es preciso que se realicen campañas de *comunicación masiva* internas para el personal utilizando folletos, memorandos, revistas, etc. y reuniones de los directivos con sus subordinados utilizando medios audiovisuales, escritos, etc. Así mismo la intranet puede jugar un rol perfecto en el marketing interno como forma de comunicación interna. Estas actividades forman parte de la publicidad interna (comunicación no personal) y de la venta personal interna (comunicación personal verbal) que corresponde realizar a los directivos, quienes actúan como vendedores. La publicidad interna y la venta personal interna también pueden llevarse a cabo individualmente, utilizando cualquier medio de publicidad directa o comunicando personalmente con cada empleado.

Esta última *comunicación personal interactiva interna* se utiliza en diversas actividades (Grönroos, 1990): formación del empleado en el lugar de trabajo, para la continuación de los programas de formación; inclusión de los subordinados en la planificación y toma de decisiones, para mejorarla y lograr un compromiso previo; información y comunicación de doble vía (retroalimentación) con los empleados, tanto en interacciones formales como informales, para mantener la comunicación ascendente y descendente y, finalmente, creación de un clima interno abierto y motivador, para que se puedan plantear y discutir cuestiones sobre cómo mejorar la ejecución de los planes y lograr los objetivos.

La *promoción de ventas interna* incluye las herramientas proporcionadas por los incentivos diferentes de los económicos, constituidos por una serie de técnicas diversas utilizadas en situaciones de esfuerzo especial y específico. Los incentivos diferentes de los económicos deben estar diseñados para alcanzar objetivos específicos a corto plazo y deben coordinarse con las metas que la dirección tenga a largo plazo y con el programa general de su personal. Algunas de estas técnicas son las que se mencionan a continuación. *Concursos* de producción, de ventas, etc. que conceden premios, como viajes o regalos por alcanzar metas específicas. *Programas de reconocimiento* formal, en reuniones con el resto de empleados del departamento, a los mejores en diversas dimensiones del rendimiento (ventas, clientes nuevos o mayores ventas por cuenta, en el caso de la función de ventas); anunciados, en la prensa local o en boletines internos, tablón de anuncios etc. y con entrega de premios de bajo valor, como trofeos, placas o anillos. *Privilegios especiales*, para los mejores empleados, tales como utilizar con la familia el coche de la empresa, aparcamiento propio en la sede de la organización, poder dar sus opiniones a otros directivos (I+D, nuevos productos, producción, marketing...), inscripciones a clubes, suscripciones a revistas, etc., dependiendo del segmento de consumidores internos. *Convenciones* organizadas con motivos concretos que se utilizan para presentar los incentivos y dar reconocimiento formal, además de para motivar y relacionar a los empleados, educar (capacitación continuada), informar (datos, normas, planes), etc.

### **5. 3. Planificación de marketing interno**

La planificación de marketing interno, como la de marketing externo, debe integrarse dentro de la planificación estratégica de la empresa que le sirve de guía, sin perjuicio de que cualquier departamento de dirección podría iniciar el marketing interno con sus empleados subordinados. El proceso de planificación comprende el análisis de las oportunidades de marketing interno, selección de públicos objetivo, diseño de los objetivos y estrategias, planificación de programas, organización, gestión y control del esfuerzo de marketing interno.

#### *Sistema de Investigación Marketing Interno (IMIS)*

El análisis de las oportunidades de marketing interno implica construir y gestionar un *Sistema de Información de Marketing Interno (IMIS)* para identificarlas y valorarlas. La *investigación de*

*marketing interno* sirve para conocer mejor las necesidades y deseos de los empleados con relación a su puesto de trabajo y puede utilizar métodos cuantitativos, como el sondeo de opinión interno, o métodos cualitativos, como entrevistas de grupo y en profundidad realizadas por los directivos para conocer las preferencias, deseos u opiniones de los empleados. Los *datos internos* administrativos pueden informar sobre la actuación de cada empleado (p. e. estándares conseguidos), las características de sus puestos de trabajo, sus variables sociodemográficas, etc. La *inteligencia de marketing interno*, deberá recoger datos del entorno sobre las empresas del sector u otras (sus puestos de trabajo, sus recompensas económicas, etc.) o sobre factores del macroentorno (como niveles de paro incentivos legales por contratación, etc.) que podrían influir en el mercado interno, recogiendo la información tanto a través de los directivos como en publicaciones especializadas. El *apoyo a las decisiones de marketing*, utilizando métodos y modelos estadísticos que proporcionen información útil para analizar los datos recogidos, ayudará a conocer en que forma las herramientas del marketing interno ayudan a la consecución de sus objetivos.

### *Segmentación del mercado interno*

La selección de públicos objetivo requiere dividir el mercado interno en segmentos. El mercado interno es el que está compuesto por los empleados de la organización. La segmentación del mercado interno podría hacerse de diversas formas, comenzando por una macro-segmentación por la función que desempeñan los empleados y/o sobre la base de variables sociodemográficas y siguiendo con una micro-segmentación por actitudes, por comportamientos y/o por los beneficios buscados en el puesto de trabajo ("producto"). Todo ello, a diversos niveles de dirección, pudiendo los superiores inmediatos terminar diseñando e implementando planes de marketing interno específicos para cada subordinado (máxima segmentación), con productos, precio, comunicación, etc. a su medida.

### *Equipos interdisciplinarios*

La ejecución de los objetivos y la implementación de las estrategias de marketing interno debe servir para conseguir los objetivos de las diversas funciones (marketing, producción, etc.). Además, junto con el cumplimiento de estos objetivos, deben contribuir al logro de los objetivos de los niveles superiores (de negocios, de divisiones, etc.) y al logro de la implementación de la estrategia de la empresa. En este sentido el marketing interno es particularmente útil para la implementación de las estrategias de calidad total, de orientación al mercado o de relaciones, en la medida en que se necesita la implicación de todos los empleados y están relacionadas con el comportamiento organizacional (Chase, 1978; Gummesson, 1987; Grönroos, 1990; George, 1990; Grönroos, 1990<sup>b</sup>; Piercy y Morgan, 1991; Harrel y Fors, 1992; Ferguson, Higgins y Philips, 1993; Lund y Thomsen, 1994; Grönroos, 1995; Miquel, Parra, Miquel y Marín, 1999). El marketing relacional y la orientación al mercado implican que la satisfacción del consumidor es demasiado importante para dejarla en manos del departamento de marketing solamente y corresponde a toda la organización, por lo que la asume la alta dirección. Se pone más énfasis en los procesos y sus fases que en las funciones. El proceso fluye y las funciones se interconectan. Por ello, es preciso eliminar las barreras interdepartamentales, funcionales, y actuar en forma de equipos multidisciplinares que, en el caso del marketing interno, podrían incluir especialistas de los departamento de Marketing, Calidad Total, Recursos Humanos o Comunicación Organizacional. Como dijo P. Drucker, los departamentos tradicionales, deben servir como guardianes de los estándares, como centros de entrenamiento y de asignación de especialistas, mientras que equipos concentrados en tareas deben tener reservado, en gran medida, estar donde el trabajo se ejecuta.

### *Posicionamiento*

La estrategia de marketing interno más importante, para lograr que cada público objetivo lleve a cabo los planes y tareas de una determinada forma (es decir, que "compre el producto" y "pague el precio"), es la estrategia de posicionamiento. La estrategia de posicionamiento consiste en decidir la concepción del puesto de trabajo y de su imagen que se quiere ocupar en la mente de un público objetivo interno

frente a los otros posibles puestos de trabajo que podría ejercer. Las estrategias de marketing interno guiarán la planificación de programas de marketing interno referidos a los instrumentos funcionales vistos anteriormente, producto, precio, distribución y comunicación, es decir, al marketing mix interno.

**TABLA 3. Modelo de Marketing Interno**

<b>Intercambio</b>	Entre departamentos de dirección e implementación	Una persona, la Alta Dirección, un comité, un equipo una división o un departamento
<b>Producto</b>	Puesto de trabajo del empleado y todo lo que implica o contiene	<p><i>Recompensas económicas</i> Plan de compensación (salario, primas, comisiones) Beneficios adicionales (vacaciones, seguros, pensiones, ayudas)</p> <p><i>Recompensas intrínsecas</i> (satisfacción, status, posibilidades de logro, crecimiento o carrera que proporciona el puesto)</p> <p><i>Incentivos psicosociales</i> del directivo responsable (información, motivación, participación, felicitaciones, solución de problemas personales)</p> <p><i>Los planes a implementar</i> Ideas o propósitos que los integran Medios (maquinaria, personal, finanzas) Autoridad para actuar</p> <p><i>La organización y su gestión</i> (identidad e imagen corporativa, forma de organizarse y modos de funcionamiento, ambiente laboral, productos y servicios)</p>
<b>Precio</b>	Llevar a cabo los planes y tareas de una determinada forma	<p>Esfuerzo, creatividad, implicación, tiempo, motivación</p> <p><i>Objetivos cuantificados</i> Estándares de comportamiento (inputs) Estándares de resultados (outputs)</p>
<b>Distribución</b>	A través de la <i>estructura organizativa</i> (cada directivo añade valor al producto y concreta el precio)	<p>Del producto (presupuestos, categorías, recompensas, planes, medios, incentivos, etc.)</p> <p>Del precio (objetivos)</p>
<b>Comunicación</b>	Publicidad interna (comunicación no personal)	Masiva y/o directa (folletos, memorandos, revistas, correo directo, etc.)
	Venta personal interna (comunicación personal verbal)	<p>Realizada por los directivos</p> <p>Reuniones</p> <p>Formación en el lugar de trabajo</p> <p>Inclusión en la planificación y toma de decisiones al empleado</p> <p>Comunicación ascendente y descendente (información y retroalimentación)</p> <p>Participación de los empleados en la mejora de la ejecución de los planes</p>
	Promoción de ventas interna (incentivos no económicos en situaciones concretas)	<p><i>Concursos</i> de producción, ventas, etc. con premios por alcanzar metas específicas (viajes, regalos...)</p> <p><i>Programas de reconocimiento</i> formal a los mejores en diversos rendimientos (no defectos de calidad, clientes nuevos, producción, ventas...)</p> <p><i>Privilegios especiales</i> (coche de la empresa, aparcamiento, inscripción a clubes, suscripción a revistas, poder dar sus opiniones a otros directivos)</p> <p><i>Convenciones</i> por motivos concretos (para presentar incentivos, motivar, relacionar, educar, informar, dar reconocimiento etc. a los empleados)</p>
<b>Sistema de Información Marketing Interno (IMIS)</b>	Sistemas de datos internos, investigación, inteligencia y apoyo a las decisiones de marketing interno.	<p>Sondeo de opinión interno. Entrevistas de grupo y en profundidad e información del entorno por los directivos.</p> <p>Revistas especializadas (económicas, político-legales...).</p> <p>Métodos y modelos estadísticos</p>
<b>Segmentación</b>	Macro y micro (pudiendo llegar a ser individual)	Funcional, sociodemográfica, por actitudes, por comportamientos, por ventajas buscadas.

Finalmente, la organización, gestión y control del esfuerzo de marketing interno corresponden a los diversos niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la empresa, los cuales distribuyen el producto (presupuestos, categorías, recompensas, planes, medios, incentivos, etc.) y el precio (objetivos, estándares de resultados y de comportamiento) del marketing interno. Los diversos directivos deberán organizar sus recursos y gestionar y controlar sus planes correspondientes.

## **6. CONCLUSIONES**

Este trabajo comenzó poniendo de manifiesto cómo la evolución y ampliación del concepto de marketing permite su aplicación a los diversos públicos con los que se relaciona la organización (clientes, accionistas, proveedores o empleados), representada por su dirección, y aconseja la existencia de un marketing interno. El marketing interno supone la aplicación del marketing al mercado interno compuesto por los empleados o "consumidores internos" de las organizaciones, orientando las técnicas de Dirección de Recursos Humanos a la satisfacción de sus necesidades y deseos. Lo que ofrecen a sus empleados se concibe como un "producto" y lo que se les pide a cambio, como el "precio" a pagar. En este intercambio se realizan actividades como las de marketing y se utilizan sus técnicas: investigación de mercados, segmentación, comunicación, etc.

A continuación se han expuesto algunos casos de experiencias de aplicación del marketing interno y se han recogido los trabajos más importantes de la bibliografía relacionada con el fenómeno, lo que nos permite distinguir dos perspectivas claramente diferenciadas en la utilización del marketing interno. Bien, como una extensión del marketing de la organización, que toma como punto de partida al consumidor externo, bien para mejorar los procesos internos de intercambio, tomando como punto de partida al consumidor interno. En el primer caso, el marketing interno se usa, con una orientación a la venta, como requisito para conseguir los objetivos de marketing o el éxito de acciones concretas, como el lanzamiento de nuevos productos o de nuevas campañas promocionales. En el segundo caso, el marketing interno se puede utilizar, con una orientación marketing, para mejorar los procesos de intercambio interno entre la organización y sus empleados, entre los departamentos de dirección y los de implementación o entre departamentos suministradores y sus clientes internos.

Por último, se propone un modelo de marketing interno, siguiendo estrechamente la definición de gestión de marketing de la AMA de 1985 para definir la gestión de marketing interno como "el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución, de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto los objetivos de los empleados, como los de la dirección a la que están subordinados". En este modelo se considera que el objeto del marketing interno es el intercambio entre departamentos de dirección e implementación, los cuales pueden ser una persona, la alta dirección, un equipo, una división o un departamento.

El producto que se ofrece a los empleados, los cuales se ocupan de la implementación de los planes, es su puesto de trabajo y todo lo que implica o contiene: recompensas económicas, recompensas intrínsecas, incentivos psicosociales, los planes a implementar o la organización y su gestión. El precio que se les pide a los empleados a cambio consiste en llevar a cabo los planes y tareas de una determinada manera. Este precio se concreta y cuantifica en los objetivos que han conseguir en forma de estándares de comportamiento y/o de estándares de resultados. La distribución del producto (presupuestos, categorías profesionales, recompensas, planes, medios, etc.) y del precio (objetivos) se realiza a través de la estructura organizativa, en la que cada directivo añade valor al producto que ofrece a sus subordinados y concreta el precio que han de pagar. La comunicación dispone de la publicidad interna, masiva y/o directa (folletos, memorandos, revistas, correo directo, intranet, etc.); de la venta personal interna realizada por los directivos colectivamente o individualmente (reuniones, formación en el lugar de trabajo, información y retroalimentación, participación de los empleados, etc.) y, finalmente, de la promoción de ventas interna que consiste en proporcionar, en situaciones concretas, incentivos no

económicos como concursos (de producción, de ventas, etc.) con premios por alcanzar metas específicas, programas de reconocimiento, privilegios especiales o convenciones.

La planificación de marketing interno implica la utilización de otras variables y actividades de marketing interno como la construcción y gestión de un Sistema de Investigación de Marketing Interno (IMIS), la segmentación del mercado interno o el posicionamiento. El IMIS puede utilizar métodos de investigación de marketing interno como el sondeo de opinión interno o las entrevistas de grupo y en profundidad realizadas por los directivos; los datos internos administrativos relativos a los empleados y sus puestos de trabajo; la inteligencia de marketing interno, recogiendo información del entorno laboral a través de los directivos o de publicaciones especializadas y, finalmente, métodos y modelos estadísticos para analizar los datos. La segmentación del mercado puede ser macro, a los niveles de dirección más altos, y micro, al nivel de la supervisión directa, pudiendo llegar a diseñarse planes de marketing interno específicos para cada empleado. El criterio de segmentación puede ser funcional, sociodemográfico, por actitudes, por comportamientos o por ventajas buscadas en el producto. El posicionamiento interno consiste en decidir la concepción del puesto de trabajo y de su imagen que se quiere ocupar en la mente de un público objetivo interno frente a los posibles puestos de trabajo que podría ejercer y constituye la más importante de las estrategias de marketing interno que guiarán los programas de marketing interno (marketing mix interno).

## BIBLIOGRAFIA

- ARNDT, J. (1983): "The political economy paradigm: foundation for theory building in marketing". *Journal of Marketing*, 47 (otoño), 44-54.
- BARRANCO, F.J. (1993): *Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación*. Ed. Pirámide S. A. Madrid.
- BARTELS, R. (1988): *The development of marketing thought*. Publishing Horizons. Columbus (Ohio).
- BEKKERS, M. y VAN HAASTRECHT, R. (1993): "The foundations of internal marketing". 22<sup>nd</sup> *Annual Conference of the European Marketing Academy*. 25-28 mayo, Barcelona, Spain.
- BERRY, L. D. (1996): *The Power of Internal Marketing: Building a Values-Based Corporate Culture*. Good Readings Book. New Orleans.
- BERRY, L.L. (1983) "Relationship Marketing". In *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Eds. L. L. Berry, G. L. Shostack, and Gregory Upah. Chicago. IL: American Marketing Association, 25-28.
- BERRY, L.L. (1984): "The Employee as Customer". *Services Marketing: Texts, Cases, and Readings*. Ed C.H. Lovelock. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Citado por Hales (1994).
- BIGNE, E. (1997): "Perspectivas actuales de la investigación y contenido del marketing: bases de futuro". *XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*. Lleida, 17-20 de junio, 69-80.
- CAHILL, D. J. (1996): *Internal Marketing: Your company's next stage of growth*. Haworth Press. Binghamton, N. Y. y Londres.
- CATRI, D. B. (1998): "Vocational Education's Image for the 21 st Century". *ERIC Digest*. ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education, Columbus, OH.
- CHASE, R. B. (1978): "Where does the customer fit in a service operation?". *Harvard Business Review* (nov-dic).
- CLAUSEN, A.W. (1980): "Listening and Responding to Employees' Concerns". *Harvard Business Review*, (enero-febrero), 101-114.
- CROSBY, P. B. (1989): "La Calidad no Cuesta. El arte de Cerciorarse de la Calidad. CECSA. México.
- EIGLIER, P. y LANGEARD, E. (1976): "Principes politique marketing pour les entreprises des service". Working Paper. *Institute Administration des Enterprises*, (diciembre). Citado por Grönroos (1990).

- EIGLIER, P. y LANGEARD, E. (1989): *Servucción. El marketing de Servicios*. Ed. MacGraw-Hill. Madrid.
- ENIS, B.M. (1973): "Deepening the concept of marketing". *Journal of Marketing*, 37, (octubre), 57-62.
- FERGUSON, J. M.; HIGGINS, L. P. y PHILIPS, G.R. (1993) "How to evaluate and upgrade technical service". *Industrial Marketing Management*. 22, 3, (agosto), 187-193.
- FLIPO J. P. (1989): *Gestión de empresas de servicios*. Edicions Gestió 2000, S.A. Barcelona.
- FLIPO, J. P. (1986): "Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies". *European Journal of Marketing*, 20, 8, 5-13.
- GELINIER, O. (1979): *Estrategia social de la empresa*. TEA. Madrid.
- GEORGE, W. R. (1984): "Internal Marketing for Retailers. The Junior Executive Employee". *Developments in Marketing Science*, Academy of Marketing Science. En Lindqvist, J.D. ed.
- GEORGE, W. R. (1990): "Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level". *Journal of Business Research*, 20, 1, (enero), 63-70.
- GREENLEY, G. E. y OKTENGIL, M. (1996): "A Development of the Domain of Marketing Planning". *Journal of Marketing Management*, 12, 29-51.
- GRÖNROOS, C. (1978): "A Service-Oriented Approach to Marketing of Services". *European Journal of Marketing*, nº8.
- GRÖNROOS, C. (1984): "A Service Quality Model and Its Marketing Implications". *European Journal of Marketing*, 18, nº4.
- GRÖNROOS, C. (1990): *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books y Macmillan, Inc.
- GRÖNROOS, C. (1990<sup>b</sup>): "Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface". *Journal of Business Research*, 20, 1, (enero), 3-11.
- GRÖNROOS, C. (1995): "Relationship Marketing: The Strategy Continuum". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, (otoño), 252-254.
- GRÖNROOS, C. y GUMMESSON, E. (1985): *Service Marketing-Nordic School Perspective*. Stockholm University, Suecia. Citado por Grönroos (1990).
- GRÖNROOS, C. y MONTHELIE, C. (1988): *Service Management i offentliga sektorn* (Dirección de servicios en el sector público). Estocolmo, Suecia: Liber. Citado por Grönroos, (1990).
- GUMMESSON, E. (1987): "The New Marketing-Developing Long-Term Interactive Relationships". *Long Range Planning*, 20, 4, 10-20.
- HALES, C. (1994): "'Internal Marketing' as an approach to Human Resource Management: A New Perspective or a Metaphor Too Far?". *Human Resource Management*, 5, nº1, (otoño), 54-71.
- HARREL, G.D. y FORS, M. F. (1992): "Internal marketing of a service". *Industrial Marketing Management*, 21, 4, (noviembre), 299-306.
- HARREL, G.D. y FORS, M. F. (1995): "Marketing services to satisfy internal customers". *Logistics Information Management*, 8, 4, 22-27.
- HESKETT, J. L. (1987): "Lessons in the Service Sector". *Harvard Business Review*, marzo-abril.
- HOSTAGE, G. M. (1975): "Quality Control in Service Business". *Harvard Business Review*, (julio-agosto), 98-106.
- KOHLI, A. K. y JAWORSKI, B. J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research, Propositions, and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, 54, (April), 1-18.
- KOTLER, P. (1994): *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 8e. Prentice Hall International (UK).
- KOTLER, P. y LEVY, S. J. (1969<sup>a</sup>): "Broadening the Concept of Marketing". *Journal of Marketing*, 33, (enero), 10-15.
- KOTLER, P. y LEVY, S.J. (1969<sup>b</sup>): "A New Form of Marketing Myopia: Rejoinder to Professor Luck". *Journal of Marketing*, 33, (julio), 55-57.
- KOTLER, P. y ROBERTO, E. L. (1989). *Social Marketing. Strategies for Changing Public Behavior*. Ed. The Free Press, McMillan, New York.
- KOWALSKI, E. y WALLEY, P. (1993): "Employee receptivity to total quality". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 10, 1, 23-37.

- LEVIONNOIS, M. (1992): *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Ed. Diaz de Santos, S.A. (Madrid). Traducción de Les Éditions D'Organisation (1987): *Marketing interne et management des hommes*. París.
- LUND, K. y THOMSEN, C. (1994): "How to sustain the total quality management process after the first 12 months". *Total Quality Management Magazine*, 6, 5, 47-49.
- MARTIN, J.; DE MANUEL, E.; CARMONA, G. y MARTINEZ, J. (1990): "Los cambios necesarios para continuar la reforma sanitaria: II. El cambio 'interno' ". *Gaceta Sanitaria*, 4, 19 (Julio-Agosto), 162-167.
- MIQUEL PERIS, S.; PARRA GUERRERO, F.; MIQUEL ROMERO, M. J. y MARIN SANCHEZ, C.E.: (1999): "Relationship Marketing and Human Resources Management in Retailing". 6<sup>th</sup> *International Conference on Recent Advances in Retailing and Services Science*. Las Croabas, Puerto Rico, 18-21 julio.
- MIQUEL, S. y MARÍN, C.E. (1996): *Marketing Interno y Recursos Humanos*. Cuaderno de Trabajo nº 36. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Valencia.
- MIQUEL, S.; MOLLA, A. y BIGNE, E. (1994): *Introducción al marketing*. Ed. MacGraw-Hill. Madrid.
- MIQUEL, S.; MOLLA, A. y QUINTANILLA, I. (1987): "Marketing Interno y desarrollo personal". *ESIC MARKET*, 57, (julio-septiembre), 69-80.
- MORGAN, R. M. y HUNT, S. D. (1994): "The Commitment- Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing*, 58, (Julio), 20-38.
- NAVER, J. C. y SLATER, S. F. (1990): "The Effects of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, 54, (October), 20-35.
- NORMANN, R. (1984): *Service Management*. Nueva York. John Wiley.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. y BERRY, L.L. (1985): "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*, 49, nº1, (otoño).
- PETERS, T. (1995): *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*. Ed. Deusto.
- PETERS, T. (1996): "Los nuevos principios de Tom Peters: incentivar al empleado y dar alas a la crítica". *Expansión*, 14 de septiembre.
- PIERCY, N. y MORGAN, N. (1991): "Internal Marketing-The missing Half of the Marketing Programme". *Long Range Planning*, 24, 2, 82-93.
- PITT, L.F. y FOREMAN, S. K. (1999): "Internal marketing rol in organizations". *Journal of Business Research*, 44, 1, 25-36.
- QUINTANILLA, I. (1991): *Recursos humanos y marketing interno*. Ed. Pirámide, S.A. Madrid.
- QUINTANILLA, I. y BONAVIA, T. (1993): "Marketing interno y participación en las organizaciones". *ESIC MARKET*, 79, (enero-marzo), 1-17.
- SASSER, W.E. y ARBEIT, S. P. (1976): "Selling jobs in the service sectors". *Business Horizons*, (junio), 61-65.
- WEBSTER, Jr. F. (1992): "The Changing Role of Marketing in the Corporation". *Journal of Marketing*, 56, (octubre), 1-17.