

## EL MARKETING INTERNO COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

(Domestic marketing strategy like a organizational effort)

---

Elena Paola Ramírez Arroyo<sup>\*</sup>

Ana María Cuevas Padilla<sup>\*\*</sup>

Fecha de recepción: 02/10/2015

Fecha de aceptación: 15/11/2015

### RESUMEN

El presente documento constituye un avance de los trabajos de investigación para futura tesis de grado, cuyo tema central es el marketing interno como estrategia y factor de impacto positivo en las organizaciones. El objetivo fundamental del marketing interno consiste en permear hacia los colaboradores de una empresa, la filosofía de gestión que oriente esfuerzos hacia el mercado interno, precisándose para esto la existencia de una cultura que fomente a su vez un comportamiento propicio hacia el consumidor final. Existe entonces un vínculo entre el marketing interno y la orientación al mercado, lo cual se identifica como una fuente de ventaja competitiva para las instituciones que lo implantan. La idea final es que la alta dirección impulse el desarrollo de una cultura organizacional con orientación hacia el marketing interno que propicie el bienestar de sus colaboradores, lo que a su vez se refleje positivamente en la satisfacción de los consumidores a través del producto o servicio prestado.

**KEY WORDS:** Internal marketing, strategy, organization

### ABSTRACT

*This document is a preview of the research for future thesis, whose central theme is the internal marketing as a strategy and as a factor for positive impact on organizations. The main objective of internal marketing is to permeate to the employees of a company, the management philosophy that guides efforts towards the internal market that requires the existence of a culture that fosters a favorable behavior turned to the final consumer. There is, thus, a link between internal marketing and market orientation, which is identified as a source of competitive advantage for institutions that implant it. The final idea is for top management to promote the development of an organizational culture oriented towards the domestic marketing that promotes the welfare of its employees, which in turn reflects positively on customer satisfaction through the product or service provided.*

**PALABRAS CLAVE:** *Mercadotecnia interna, estrategia, organización*

**JEL CLASSIFICATION:** M10

---

<sup>\*</sup> Elena Paola Ramírez Arroyo es licenciada en Administración de Empresas por la Universidad de las Américas – Puebla. Actualmente se encuentra en proceso de titulación de la Maestría en Mercadotecnia por la Universidad de Xalapa. Se desempeña como gerente de logística en la empresa Servicios Aéreos BRORA, S.A. de C.V., así como docente de tiempo completo en la Secretaría de Educación del Estado de Veracruz (pramirezarroyo@gmail.com).

<sup>\*\*</sup> Ana María Cuevas Padilla es Doctora en Finanzas Públicas y Maestra en Administración. E-mail: [ancuevas@yahoo.com](mailto:ancuevas@yahoo.com)

## I. INTRODUCCIÓN

Para transformar la imagen de una institución, lo que se percibe desde fuera, es preciso iniciar por el desarrollo de una cultura organizacional que sea adoptada por cada uno de sus integrantes, es decir, de sus clientes internos.

El marketing interno es una filosofía que implica la gestión de los clientes internos con un enfoque semejante al que se tiene respecto de los clientes externos, en el que la empresa debe buscar la satisfacción no sólo de los consumidores sino también de sus colaboradores, ya que éstos son el recurso más estratégico con el que se puede contar.

A partir de esta premisa, el presente documento incluye, en primer lugar, el concepto y la clasificación del marketing interno para después asumirlo como un factor prioritario dentro de la organización. Se ofrecen después algunas consideraciones sobre la sinergia entre el marketing interno y la gestión de los recursos humanos para posteriormente asumirlos como impulsores de la orientación al mercado. Se expone también el valor del capital humano como fuente de ventaja competitiva y la preponderancia de la alta dirección en el desarrollo de una orientación al mercado interno y externo. Finalmente, se presentan las conclusiones.

## II. MARKETING INTERNO: CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN

En la literatura de marketing aún son escasos los estudios que trabajan en la definición operativa del marketing interno, así como en la validación de un instrumento que permita medir el concepto. De la misma forma, el conocimiento impreciso sobre quién debe asumir la responsabilidad funcional de la aplicación del marketing interno en la empresa y la falta de acuerdos en su definición, hacen que su uso sea aún limitado. Existe un escaso número de investigadores que han realizado un esfuerzo por clasificar el concepto, así como por llevar a cabo la tarea de categorizar los estudios realizados en función de los enfoques de investigación. Se destacan los realizados por autores como Lings (2004) cuya perspectiva del marketing interno (MI) surge desde la concepción de la calidad total; y Gounaris (2008) cuyos enfoques -instrumental, mecánico y holístico- destacan aspectos como la satisfacción del colaborador, la generación interna de valor y la eficacia en la organización.

Se ha estudiado al marketing interno considerando también al colaborador como cliente

interno de la empresa y a su puesto como un producto que satisface sus necesidades y requerimientos, con lo que es posible atraerlo, motivarlo y retenerlo en la organización. Algunos más han examinado a este tipo de marketing como cultura organizacional, donde se le concibe como una filosofía de gestión de los recursos humanos en la que se satisfacen las necesidades del personal con el fin de que desarrollen comportamientos orientados al mercado.

Una perspectiva más asume al MI como medio a través del cual el colaborador consigue su satisfacción y se orienta hacia el cliente externo; para su logro, es necesario influir sobre el personal para motivarlo, con el fin de que desarrolle una mentalidad de servicio al cliente que garantice un tratamiento excelente y supere con creces las expectativas. Existe un grupo de autores que consideran que el marketing interno mejora la comunicación entre los colaboradores, al servir como medio eficaz para informarlos y promover entre ellos la misión, visión y objetivos de la empresa.

Aunque la variedad de perspectivas es evidente, se puede observar que todos los autores giran en torno a un mismo elemento común y sobre el que la empresa habrá de poner todo su esfuerzo: el propio colaborador.

### II.1. El marketing interno como elemento prioritario dentro de la organización

Desde el interior de una empresa, el marketing interno se convierte en una estrategia clave para responder a los desafíos de un mundo lleno de exigencias, como el actual. El interés creciente desarrollado por las organizaciones hacia el capital humano, al entender que los colaboradores son parte esencial en la consecución del éxito de la organización, ha hecho que se planteen el marketing interno como una prioridad.

El MI se desarrolla a partir de la idea de que los colaboradores representan un primer mercado o mercado interno para la empresa, y que éste debe conocer cuál es la misión de ésta, los beneficios de los bienes y servicios que gestiona y, sobre todo, las expectativas de sus clientes. De esta forma, el objetivo del marketing interno será el de implicar a los colaboradores en la misión y las decisiones estratégicas de la organización y ayudarles a entender y valorar sus objetivos.

La orientación al mercado puede generar una ventaja competitiva al entregar a sus clientes un valor superior; para eso, debe existir una cultura que sustente tal orientación y provea de los

comportamientos para desarrollarla a través de la generación, diseminación y respuesta a las necesidades de los colaboradores, a través de las prácticas de recursos humanos de alto compromiso.

Aunque en la literatura hay constancia de los efectos positivos que la adopción de esta filosofía tiene para las empresas, en la realidad pocas lo aplican. Esto puede ser debido a la carencia de una "infraestructura" cultural que sustente al marketing interno, o porque se considere que se requiere de una considerable inversión.

Se puede analizar el marketing interno desde una perspectiva cultural y de comportamiento, a partir de que las organizaciones son proclives a desarrollar una cultura de marketing interno que inspire a sus miembros a actuar reflejando sus valores, de tal forma que su perspectiva cultural preceda a su perspectiva comportamental.

En este sentido, el marketing interno nace en las organizaciones como la filosofía bajo la cual se van a gestionar sus recursos humanos, desde un enfoque de marketing que debe ser compartido por todos los miembros y apoyado por la alta dirección. Serán los directivos los encargados de desarrollar habilidades para transmitir a todos los integrantes, los valores de la organización, de tal forma que se encuentren en buena armonía con la misión, objetivos y estrategias de la empresa. Deberán proyectar esta filosofía, comunicarla a través de toda la organización e impulsar a sus colaboradores hacia el desarrollo de comportamientos que reflejen los valores compartidos.

La comunicación adquiere gran relevancia al influir en la percepción que los integrantes puedan tener sobre su organización. Así, la habilidad con la que la dirección se comunique va a fortalecer en mayor o menor medida el compromiso del personal, en función de la claridad con la que conozca cuál es la visión de la empresa, qué valores son relevantes en ella y qué objetivos tendrán que alcanzarse. La instauración de la filosofía de marketing interno por parte de los líderes de la organización es el resultado del compromiso adquirido por la dirección de la empresa en la difusión de dichos valores y creencias, convirtiéndose también la satisfacción del personal en un aspecto clave para el progreso de la misma.

Una vez que la organización se encuentre impregnada con este pensamiento, los directivos comenzarán desarrollando comportamientos encaminados a la generación de inteligencia sobre las necesidades de sus clientes internos, para posteriormente diseminarla por la organización con el fin de que surja la respuesta corporativa más efectiva. Esto es, la empresa comienza a

desarrollar capacidades de organización con objeto de generar, diseminar y responder a las necesidades de los colaboradores. El despliegue de este tipo de capacidades conducirá a la satisfacción, compromiso e identificación del colaborador con la empresa, por lo que el valor que se le ofrece aumenta, reflejándose en la consideración hacia el cliente externo.

Gounaris (2008) propone la existencia de tres pilares que son la base de la orientación al mercado interno: 1) la generación de inteligencia del mercado interno; 2) la diseminación de esta inteligencia; y 3) la respuesta corporativa sobre la base de esta inteligencia.

La generación de inteligencia del mercado interno hace referencia a la obtención de información sobre los intercambios de valor que se producen en el mercado interno, el análisis de las condiciones del mercado laboral, la segmentación de colaboradores en función de sus características con el fin de identificar mejor sus capacidades y necesidades específicas, así como las estrategias a seguir para cada grupo diferente de ellos.

La diseminación de la inteligencia interna se refiere a que la información obtenida de los colaboradores debe entregarse a los directivos de la organización con el fin de que tomen conciencia sobre sus necesidades y preferencias. Es fundamental la existencia de una intensa comunicación vertical y horizontal, de tal forma que se conozcan los objetivos de la organización, así como las estrategias de marketing.

Una vez recopilada la información relativa al mercado interno, analizada, interpretada y seleccionada, ésta debe difundirse entre todos los miembros de la organización como reflejo de la importancia de la comunicación en el seno de la empresa. Así, la diseminación de la información se realiza, por una parte, entre colaboradores y directivos y, por la otra, entre directivos de distintos departamentos y niveles. La importancia de este flujo de comunicación radica principalmente en transmitir los objetivos y estrategias empresariales al equipo de trabajo, asegurándose que todos los miembros la interioricen e interpreten, y se orienten hacia la misma dirección. Para conseguir tales propósitos, es preciso que en la empresa se rediseñen también los procesos y estructuras en función de las necesidades de los colaboradores a nivel individual, impulsando de forma intensa los canales de comunicación bidireccionales.

## 11.2. El marketing interno y la gestión de los recursos humanos

Un tema recurrente en el estudio del marketing interno ha sido delimitar sus diferencias teóricas respecto a la gestión de recursos humanos. Para

evitar la confusión entre estos dos términos, Tortosa, Moliner, Llorens y Callarisa (2014) proponen que se adopte la definición sobre marketing que supone actuaciones no forzadas que permiten inducir una respuesta en la otra parte de quien interactúa.

La consideración del marketing como adopción de la filosofía en el ámbito interno, parece tener un propósito más amplio que la gestión de recursos humanos. De hecho, no constituye un fin en sí mismo sino que apunta a poder alcanzar los objetivos de impacto externo mediante el logro de los que influyen al interior, obteniendo como consecuencia un efecto organizacional integral.

Es claro que para llevar a cabo un programa de marketing interno se requiere, en primera instancia, de la voluntad e involucramiento de la alta dirección, cayendo en ella la responsabilidad de delimitar los alcances de cada área - Mercadotecnia y Recursos Humanos- y fomentando la colaboración entre ellas a través de distintos métodos de integración.

Los autores Tortosa, Moliner, Llorens y Callarisa (2014) mencionan que la manera más eficiente para la integración entre áreas consiste en designar roles de enlace cuya función sea comunicar acciones entre departamentos; compartir sistemas informáticos para agilizar la transmisión de la información, generando confianza y reduciendo conflictos; crear equipos de trabajo con integrantes de ambos departamentos teniendo extremo cuidado en clarificar los objetivos de los mismos; y diseñar estructuras organizacionales cada vez más planas.

En la literatura del marketing interno se propone un serie de variables que son equivalentes a las 4 P's del mix tradicional pero con elementos que la empresa controla y gestiona para desarrollar estrategias de marketing interno. Ejemplo de esto son los planteamientos de autores como Marín y Miquel (2002), que al respecto refiere como Producto, las ideas, bienes, servicios, recompensas e incentivos; como Precio, el esfuerzo, creatividad, implicación, tiempo y motivación; como Plaza, las áreas o departamentos de la organización; y como Promoción, la aportación de cada área hacia las demás, es decir, internamente y hacia el exterior.

La concepción de producto difiere entre autores. El concepto, para la mayoría de ellos, trata de ideas, servicios, valores, actitudes, políticas, servicios y comportamientos; mientras que para Flipo (1986), el producto se refiere al puesto de trabajo. Esta interpretación tiene una relación directa con la cuestión del precio, pues el precio (valor) psicológico que un colaborador pagará si trabaja en un puesto no deseable, será

mayor que en uno en el que aprovecha sus habilidades y valora su motivación individual. Con relación a la promoción, existen elementos comunes que se refieren a la comunicación proporcionada a los colaboradores para influenciar su comportamiento. Posiblemente esta coincidencia sea uno de los factores que hace que muchas empresas perciban el marketing interno sólo como una herramienta de comunicación organizacional.

En el análisis del mix de marketing o 4P's, Rafiq y Ahmed (2000) incluyen una perspectiva de 7P's, agregando los factores de evidencia física, proceso y participantes, en donde las evidencias físicas se refieren al ambiente de trabajo y a los manuales que describen el funcionamiento de la empresa; los procesos pueden ser interpretados como la forma en que los miembros de la organización son capacitados para dar atención al cliente, la forma en que se implementan las nuevas políticas y cómo se da la comunicación dentro de la institución. Por último, se requiere que los gestores, tanto del área de Recursos Humanos como de Mercadotecnia, tengan una participación activa guardando una estrecha relación con todos los colaboradores.

Resulta evidente, entonces, que la cultura organizacional puede vincularse directamente con el mix de marketing, y que éste a su vez requiere de una filosofía permeada por la alta dirección para después ser traducida en acciones prácticas que deberán desarrollarse en conjunto por la gestión de recursos humanos, con el soporte del equipo de marketing.

En este sentido, el marketing interno comparte con la gestión de recursos humanos un aspecto fundamental que se resume en el propósito de lograr que la organización integre personal satisfecho y comprometido, convirtiéndolo en un recurso estratégico que contribuya a alcanzar los objetivos de la institución.

### **III. LOS RECURSOS HUMANOS COMO IMPULSORES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO**

El capital humano en la empresa es un elemento clave para la consecuente orientación al mercado interno y externo de la empresa, es decir, su gestión puede influir significativamente en el éxito de la organización y su posicionamiento en el mercado.

Una cultura empresarial en la que los colaboradores son considerados de alto valor, puede constituirse en un factor importante para mantenerlos vinculados a la empresa por largo tiempo. Así, a través del capital humano directivo, esta ponderación puede ser transmitida y fomentada en la organización para transformarse

en comportamientos positivos hacia el cliente, y por lo tanto, en acciones generadoras de ingreso.

### III.1. El capital humano como fuente de ventaja competitiva

Una organización es lo que todos sus colaboradores se empeñan en ser, y por tanto, estas organizaciones tienen claro que son los recursos humanos los máximos responsables tanto de sus éxitos como de sus fracasos.

Para que los recursos humanos sean fuente de ventaja competitiva, la empresa habrá de desarrollar una capacidad de retención y de apropiación de los beneficios derivados, lo cual se puede lograr a través del impulso de prácticas de recursos humanos de alto compromiso. Estas prácticas se convierten en una importante facultad de organización para gestionar de forma efectiva los conocimientos y habilidades de los trabajadores y dirigirlos hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

Independientemente de la terminología que se utilice, las empresas poseen un elevado número de recursos y, a partir de ellos, una diversidad de formas de organización con el fin de conseguir ventajas que las sitúen en un lugar destacado en el mercado en el que compiten. Así, entre los activos internos considerados fuente de ventaja competitiva sostenible dentro de un entorno de cambio constante, se encuentran los recursos humanos. Son las estrategias de su gestión las que van a permitir atraer y retener a colaboradores competentes, orientando su comportamiento hacia los objetivos empresariales.

### III.2. La Alta Dirección en el desarrollo de una orientación al mercado interno y externo

El marketing interno puede interpretarse como un modo particular de hacer funcionar a la organización, como una opción de gestión para sus dirigentes. Las empresas que apuestan por esta opción son, en general, más exitosas y lo que las diferencia es la conciencia sobre prestar especial atención y cuidar al activo más importante con el que cuentan: su personal.

Una organización es lo que todos sus colaboradores se empeñan en ser, y por lo tanto estas organizaciones tienen claro que son los recursos humanos los máximos responsables tanto de sus éxitos como de sus fracasos. Así, la cuestión que se plantea es ¿cómo el marketing interno ayuda al compromiso del colaborador con la organización bajo un enfoque de orientación al mercado externo?

Para dar respuesta, el marketing interno propone la existencia de un mercado interior a toda organización donde a los colaboradores se

les debe considerar clientes quienes tienen necesidades, las cuales deben ser identificadas para satisfacerlas. Estas necesidades pueden ser de tipo básico tales como estabilidad en su puesto, adecuada remuneración, entre otras; o bien las relativas a condiciones laborales, clima organizacional, nivel de responsabilidades, oportunidades de promoción, reconocimiento, motivación y mejoras en su formación.

En esta línea, la responsabilidad en la aplicación del marketing interno en las instituciones recae en la alta dirección; a su vez, la posesión de un adecuado capital humano de nivel directivo permite a las empresas aprovechar el valor de todos sus recursos.

El despliegue de estos conocimientos permite que se lleven a cabo cambios en la organización encaminados a la creación y entrega de productos y servicios valiosos para los clientes, de tal forma que la empresa consiga posicionarse mejor que sus competidores en el mercado y por un periodo de tiempo superior. El logro de esta ventaja competitiva depende, en parte, de la habilidad que tenga la empresa para gestionar sus recursos y ser más eficiente que sus competidores; por tanto, es la dirección la encargada de mostrar a sus colaboradores cómo los valores de marketing interno se traducen en comportamientos orientados al cliente interno, al mismo tiempo que se esfuerza por desarrollar, mantener y mejorar las acciones orientadas al cliente externo. Para ello, los directivos hacen uso de su capital humano, es decir, de su formación, experiencias, conocimientos y aptitudes, innatas o aprendidas, con objeto de conseguir que el desempeño de sus recursos sea lo más productivo posible.

Aunque los directivos pueden adquirir parte de su capital humano a través de la formación, es por medio de su experiencia de trabajo como lo perfeccionan. Este conocimiento se encuentra inmerso en las habilidades individuales y en las relaciones de colaboración en la empresa. El capital humano acumulado en un determinado sector va a ayudar a los directivos a identificar y valorar las oportunidades emergentes, a diseñar las estrategias adecuadas y a posicionar nuevos productos y servicios estratégicamente, contribuyendo a la generación de ventajas competitivas respecto a otras empresas.

Ayudados por los conocimientos adquiridos y las experiencias acumuladas, los directivos podrían observar y reconocer la mejor forma para trasladar los valores de la organización a la práctica diaria, estableciendo un equilibrio en el que coexista una orientación hacia el mercado interno en la que se solventan las necesidades de los colaboradores, junto con un enfoque hacia el

exterior en el que se satisfacen las demandas de los clientes.

#### **IV. CONCLUSIONES**

Uno de los objetivos propuestos para este trabajo ha sido identificar la conveniencia de contar con la filosofía de marketing interno que propicie una cultura organizacional capaz de motivar al capital humano para orientarse al mercado y generar resultados positivos dentro de las instituciones que la desarrollen.

Se ha planteado la importancia de que exista una relación positiva entre las habilidades directivas y el desarrollo de una cultura de marketing interno, haciendo preponderante el papel de la alta dirección para transmitir una filosofía que genere un compromiso impulsor de las estrategias organizacionales. Esto significaría que a medida de que se implemente una estrategia de marketing interno bien estructurada y controlada, se producirá una influencia positiva en la cultura empresarial que habrá de modificar la forma en que los colaboradores prestan sus servicios al público externo, propiciando la satisfacción de los consumidores y favoreciendo la imagen institucional.

#### **V. REFERENCIAS**

Flipo, J.P. (1986): Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies. *European Journal of Marketing*, Vol. 20, pp 5-14.

Gounaris, S. (2008): The notion of internal market orientation and employee job satisfaction. *Journal of Service Marketing*, vol. 22, pp 68-90.

Lings, I.N. (2004): Internal market orientation. Construct and consequences. *Journal of Business Research*, vol. 57, pp 405-13.

Marín, C.E. y Miquel, S. (2003): Modelo de marketing interno para la gestión de recursos humanos. I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles. *Real Académica y Científica RedIRIS*, pp 309-326.

Rafiq, M. y Ahmed, P.K. (2000): Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *The Journal of Services Marketing*, vol. 14, pp 449-462.

Tortosa, V., Moliner M., Llorens J., Rodríguez R., y Callarisa Ll. (2014): *Marketing interno: cómo lograr el compromiso de los empleados*. Madrid: Ediciones Pirámide.