

# **EL BINOMIO MARKETING INTERNO–COMPROMISO ORGANIZACIONAL: UNA HERRAMIENTA CLAVE EN LA GENERACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA**

**Tirso Javier Hernández Gracia, Lucía Teresa Soberanes Rivas,  
Alejandro Medina Márquez, Enrique Martínez Muñoz**

## ***Resumen***

El presente artículo muestra esencialmente la importancia del empleo de la mercadotecnia interna para alinear el Capital Humano a la Estrategia del negocio, y al unísono fomentar el compromiso organizacional en los trabajadores de las empresas. Respecto al Marketing Interno, se enmarcan aspectos relevantes del ámbito conceptual, de las etapas sobre las cuales implica establecer todo un proceso y finalmente algunos modelos de estudio. De forma simultánea se estudia el compromiso organizacional, a partir del modelo de Meyer y Allen, identificando sus antecedentes y consecuentes. Posteriormente se asocian estos dos conceptos y se establece la importancia que tienen como una herramienta clave para la generación de ventaja competitiva en el entorno de las organizaciones.

**Palabras Clave:** Marketing Interno, Compromiso Organizacional, Ventaja Competitiva, Estrategia del Negocio, Capital Humano.

## ***Abstract***

The present article essentially shows the importance of the use of Internal Marketing to align the Human Capital to the Strategy of the business, and hence foment commitment with the organization (the workers with the companies). Regarding Internal Marketing, the following is taking into account: relevant aspects of the conceptual area, the stages on which a whole process is needed, and finally some models of study. Simultaneously, the Commitment with the organization is studied, using the Meyer and Allen model,

\* Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

by identifying antecedents and consequences. Later, these two concepts are blended together and the relevance to use it as a key tool is analyzed so as to generate a competitive edge in the organization environment.

**Keywords:** Internal Marketing, Commitment with the organization, Competitive edge, Business strategy, Human Capital.

---

## Introducción

En la actualidad la fuerte competencia y la variabilidad que existe en el entorno económico, político y social donde se desenvuelven las organizaciones, propicia que éstas enfrenten enormes retos, no obstante ello, para poder superarlos, el capital humano deberá estar cada día más comprometido con los objetivos y con el logro de las metas establecidas por la organización. La calidad, habilidades, eficiencia, competencias que tienen los trabajadores, el entusiasmo, la satisfacción con su trabajo, la lealtad hacia la organización, influyen sobre los resultados, para que tenga éxito la organización. La filosofía de las organizaciones tanto productivas, como políticas y sociales ha cambiado. Para algunas de ellas, el cliente principal es el empleado y si se encuentra insatisfecho no será posible ofrecer productos o servicios de calidad que cubran las necesidades y expectativas del mercado externo.

De acuerdo con Sonia San Martín Gutiérrez (2005), en los últimos años ha cobrando una significancia importante el

hecho de aplicar el marketing en áreas diferentes de la comercial, logrando ampliar sus límites a campos como: el político, el institucional o el no lucrativo, dado que implica una perspectiva integral de las organizaciones más que una función empresarial. Es por ello que se puede afirmar que la aplicación del marketing al campo del capital humano es prácticamente reciente.

Si el Marketing Interno (MI) estudia las relaciones que se producen entre los trabajadores y los jefes organizacionales de los departamentos donde se desempeña laboralmente, entonces éstos se convierten de algún modo, en trabajadores orientados al marketing, aunque ello sea de forma parcial, de ahí la importancia que la empresa permanentemente tenga satisfechos y motivados a sus empleados, ya que éstos son el enlace principal con sus clientes finales. El que una empresa no sea capaz de retener a su trabajador, en particular a sus talentos estratégicos, implica asumir grandes riesgos en la continuidad y preferencia de sus clientes, debido al posicionamiento y al estrecho vínculo que se logra con el

consumidor final de los productos que la organización genera a través del proceso de venta del bien o servicio. En este sentido, la permanencia de los individuos en la organización y el interés que el trabajador muestre en el logro de una estabilidad laboral, depende del grado de satisfacción que tenga con su trabajo y en general por su empresa, y a la vez que está denote su intención por la permanencia del recurso humano, máxime cuando invierte recursos de todo tipo en su reclutamiento, selección, formación y motivación, sabedora que puede tener consecuencias importantes en la atención y retención del cliente. Los procesos de retención y los costos asociados al fenómeno de la movilidad laboral, son dos retos fundamentales para las empresas hoy día (Phillips y Connell, 2003).

A los retos anteriores habría que sumarle una variable que es factor importante que determina la permanencia y desarrollo de una empresa: "La competencia", ya que la organización por su actividad está inmersa en el mercado laboral, no tan sólo en su entorno económico que define el giro. Precisamente el entorno o ambiente competitivo, en el cual están inmersas las empresas, genera una imperiosa necesidad de buscar alternativas para construir ventajas competitivas sostenibles. Entre las múltiples alternativas existentes hay la posibilidad de trabajar con el recurso humano como una forma de buscar este elemento diferencial. De esta manera, organiza-

ciones e investigadores han reconocido la importancia del MI como una alternativa para incrementar el compromiso, la satisfacción de los empleados con la organización y con los clientes (Berry y Parasuraman, 1992; Flipó, 1986; Kotler, 1998; Grönroos, 1990a; Lings, 2004; Nickles y Wood, 1999; Pitt y Foreman, 1999; Caruana y Calleya, 1998 y Durkin y Bennett, 1999).

Desde una perspectiva relacional el MI, posibilita que las organizaciones poder lograr un compromiso voluntario y sólido de sus trabajadores, lo cual pueda traducirse en un elemento clave para generar ventajas competitivas, sostenibles y duraderas en el tiempo.

### ***El Marketing Interno***

Normalmente al marketing se le reconoce como un conjunto de actividades que se realizan de manera externa, el propósito es llegar tanto a los mercados como a los clientes. No obstante ello, ninguna organización tendrá éxito sin el apoyo de su recurso interno más valioso: sus activos intangibles (empleados), de ahí la necesidad del MI, al que puede definirse como: el conjunto de actividades y procesos que conduzcan a la satisfacción de las necesidades de los empleados y que a su vez satisfagan de forma permanente las necesidades del cliente final. Diversas investigaciones han demostrado que las actitudes, intenciones y percepciones de cada uno de los clientes pueden verse afecta-

das por la experiencia vivida de los empleados dentro de sus organizaciones. Para poder manejar con eficacia lo que se ha dado en llamar el espejo empleado - cliente, es decir, la forma en que se sientan sus empleados es la forma en que se sentirán sus clientes, y por ende, la conducta que éstos tomarán hacia los productos o servicios que ofrece la organización, se aplica el MI con la intención de asegurar una cultura empresarial alineada que inculque a todos los empleados los valores y actitudes orientados al cliente final.

En una organización, los trabajadores necesariamente deben sentir el entusiasmo por la empresa en la cual trabajan y por los productos o servicios que venden, de otra forma, será casi imposible que el cliente se sienta entusiasmado. El MI provoca que los empleados que ocupan puestos en todos los niveles de la organización, conozcan el negocio, comprendan y entiendan el objetivo de la organización, tener la capacidad suficiente, así como el deseo de entregar un producto o servicio de calidad certificada, fomentando a su vez la conciencia de trabajo hacia el cliente.

Claudia S. Merlo (2005), resume el proceso de MI en cuatro pasos fundamentales:

- i) establecer una cultura de servicio,
- ii) contar con un enfoque hacia la gerencia de recursos humanos,
- iii) generar una comunicación oportuna y eficaz con base en (a los emplea-

dos de) la Información de mercadotecnia, e

- iv) implementar un sistema de recompensa, reconocimiento y motivación.

Dicha autora señala que es importante recalcar que la cultura corporativa, debe fomentar el servicio al cliente y existir un fuerte compromiso de la gerencia, tanto en tiempo como en recursos financieros, no solamente es una conducta que debe tomar el empleado de línea, porque es el que tiene contacto directo con el cliente.

Una cultura y mercadotecnia sólida de servicios, induce en sus empleados un sentido de pertenencia -propósito y los hace sentirse orgullosos de su empresa, además de estimular al capital humano para que actúen con orientación al cliente, por ello es imprescindible y necesario implementar adecuaciones o modificaciones en los sistemas tradicionales de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y recompensa, en la solución de las quejas de los clientes y para atender la autoridad delegada a los empleados, por parte de la alta dirección o gerencia.

Otro aspecto importante que señala la autora, es que un programa de MI aplicado sin el apoyo de la alta dirección o gerencia, será completamente improductivo y las organizaciones no pueden de ninguna manera esperar que el personal tenga una actitud orientada al cliente, si la alta dirección o gerencia de la empresa no la fomenta en forma visible y activa.

Cuando una empresa cuenta con una cultura de servicios, el organigrama de la misma se invierte, los clientes se encuentran en la cúspide de la organización, situándose al frente de las acciones y de ésta manera absolutamente y sin excepción todos trabajan para servir al cliente.

Cuando se cambia la estructura de la organización, todos los empleados trabajan para satisfacer al cliente interno, (empleados, supervisores, gerentes, entre otros), si se llegase a cometer un error por algún integrante de esta cadena, por insignificante que este sea se notificará sin temor alguno, ya que tienen el objetivo de subsanarlo durante el tiempo de la permanencia del cliente interno en la empresa, y revertir la experiencia negativa percibida o experimentada.

Cuando una empresa posee una estructura organizacional convencional, absolutamente todos trabajan para satisfacer al jefe.

Establecer un proceso eficaz y eficiente de comunicación para el manejo de la información, es un aspecto básico que exige el MI, además de manejar las actitudes, la capacitación, el reconocimiento, el empowerment, y apoyo gerencial, compartir la información y la formación de equipos.

Los constantes y adecuados avances en materia de información, permiten desarrollar y entregar productos o servicios adaptados a las necesidades de mercados cada día más segmentados.

A pesar del rol creciente que juega la tecnología en el marketing, las empresas todavía dependerán en gran medida de su capital humano para interactuar con los clientes, ya sea directamente en puestos de contacto o a través de roles de apoyo. El MI es la estrategia empresarial que debe aplicarse para inculcar el enfoque orientado al cliente y lograr el equilibrio entre la alta tecnología y el enfoque o toque personal.

Existen diversos modelos de MI, algunos de ellos son de épocas recientes como los de Berry y Grönroos. Son de los primeros que surgieron en la década de los 90's, por tanto, los más conocidos. La investigadora María Cristina Bohnenberger (2005), describe el modelo de Berry como aquel que inicia por el fundamento del MI que reconoce al empleado como un cliente y se desarrolla hasta formar en él una ventaja competitiva organizacional. Establece además que para tener empleados satisfechos y desarrollar actitudes orientadas al cliente, que a su vez, llevan a la calidad percibida y clientes satisfechos, son necesarios dos puntos:

- Tratar las tareas como un producto,
- Buscar la integración (involucración) y participación del empleado.

En este modelo, reconocer la tarea como un producto, requiere una nueva dimensión de la función del capital humano y posibilita la aplicación de las

técnicas de marketing, que tienen también el objetivo de atraer y mantener a los empleados en la empresa.

Hay dos puntos fundamentales en la revisión de la literatura que no son expuestos en el modelo:

- La orientación al cliente, que debe ser desarrollada con el empleado;
- y
- La especificación de las técnicas que pueden ser utilizadas por la empresa.

Dicha autora también se refiere al modelo de Grönroos, como aquel más específico en relación a las técnicas. Cita, por ejemplo, el desarrollo y las informaciones anticipadas de las campañas publicitarias como alternativas para tener empleados absolutamente motivados y orientados al cliente.

El modelo propuesto por Berry y Grönroos, tienen similitud en la medida que desarrollan una secuencia de acciones que llevan a las empresas a tener no solamente mejores resultados, sino también ventajas competitivas.

No obstante, para Ahmed y Rafia los dos modelos no cubren las expectativas pues consideran están incompletos, en su opinión no se indican los mecanismos necesarios que pueden utilizarse para motivar a sus empleados y tener un mayor acercamiento al mercadeo.

A partir de los modelos de Berry y Grönroos, Ahmed y Rafia proponen un modelo mejorado estableciendo una conexión entre los elementos

que componen el MI y la relación con la satisfacción del cliente externo. En este modelo, la motivación de los empleados es alcanzada por medio de las actividades que desempeñan en la organización y que de alguna forma objetivan su satisfacción. La satisfacción en el trabajo está influenciada de manera positiva a través de la motivación y la delegación del poder para tomar decisiones (empowerment), lo cual puede impactar en la orientación al cliente y crea, de forma indirecta, la satisfacción del consumidor.

Finalmente, Bohnenberger señala que el modelo de MI propuesto por Lings (1999), utiliza como base los desarrollados por Berry y Grönroos, que se diferencia de los demás por estar estructurado a partir de los procesos de manufactura o de servicios y considerar a los sectores, y no los empleados, como clientes internos.

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

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

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

Las principales ventajas que ofrece el modelo de Lings, tienen relación con:

- i) el desarrollo de una visión holística de la organización, donde los empleados pueden identificar su posición en relación a la de sus colegas y verificar el efecto de su trabajo de forma directa o indirecta en el cliente final;
- ii) la medición de la calidad de los servicios, donde con la identificación de proveedores y clientes internos, es posible describir las interacciones existentes y posteriormente determinar indicadores del performance para acompañar los resultados;
- iii) el rediseño proactivo de los procesos, donde se ofrece la mejoría estos en los departamentos;
- iv) el foco en los clientes externos, donde el modelo debe considerar que las acciones tomadas en los sectores/departamentos corresponden a una necesidad o a un requisito del cliente externo;
- v) la transferencia de los servicios de calidad externo para sectores/departamentos internos, donde la calidad de los servicios internos afectará el servicio que llega al consumidor final. Así, es de suma importancia la medición de los ser-

vicios internos para identificar si están correspondiendo a las necesidades de sus clientes;

- vi) la motivación de los empleados para corresponder con la estrategia de la satisfacción del cliente externo, donde los empleados conocen su posición y además, la competencia entre los departamentos para suministrar un servicio de mejor calidad; y
- vii) el aumento de la satisfacción del empleado, para que estos se muestren satisfechos con su ambiente de trabajo posterior a la aplicación del modelo, al recibir servicios con mayor calidad de sus proveedores.

En resumen, el modelo de Lings contribuye para la construcción de una ventaja competitiva sostenible, una vez que no es fácil para la competencia copiar los esfuerzos hechos en este campo.

### ***El Compromiso Organizacional***

El compromiso y la alineación del capital humano organizacional, definen las relaciones entre los empleados de una organización y sus directivos, además de identificar las causas y consecuencias de cada uno de ellos en su quehacer dentro un marco de gestión estratégica. Pero ante todo, toma una estructura orientada al cumplimiento de la misión y la visión empresarial, así como la obtención de beneficios de la organización.

Las pruebas aportadas por la investigación en este tema, indican que la falta de compromiso puede reducir la eficacia de la organización. Los empleados comprometidos tienen menos probabilidades de renunciar y de aceptar otros empleos, por ende, la organización no incurre en los costos provenientes de un alto índice de rotación. Asimismo, los empleados comprometidos y altamente calificados requieren menos supervisión puesto que conocen la importancia y el valor de integrar sus metas con las de la organización, pues piensan en ambas a un nivel personal (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994).

El compromiso organizacional relaciona el aspecto afectivo con los costos percibidos por el trabajador, asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la misma. En este sentido, se pueden reconocer tres componentes del compromiso:

- i) la identificación, donde existe una aceptación de las metas organizacionales y se tienen las mismas creencias, propósitos, ideas y objetivos que los de la empresa;
- ii) la membresía, donde el trabajador muestra el deseo de permanecer como miembro, esto es, un sentimiento de pertenencia hacia la organización; y
- iii) la lealtad, donde se manifiesta el cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla.

Meyer y Allen, reconocen como: compromiso afectivo y compromiso calculado a los primeros dos componentes antes señalados y dan cuenta de que una gran parte de las investigaciones sobre esta actitud no han diferenciado una y otra forma del compromiso.

Estos autores identifican una nueva forma de compromiso, que llaman: compromiso normativo, o convencimiento, que experimentan los trabajadores que han de implicarse en la entidad de la que forman parte, por efecto, en unos casos, de normas y creencias familiares y sociales, en otros, del proceso de socialización que experimentan al incorporarse a la misma.

El compromiso organizacional, probablemente, es uno de los mejores predictores del desempeño y contribución del capital humano, pues es una respuesta global y duradera a la organización como un todo, que la simple satisfacción en el puesto. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia (Robbins, 1999).

Las organizaciones enfrentan el gran reto de crear métodos y técnicas (herramientas) útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a metas organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. El compro-



miso organizacional puede ser uno de los mecanismos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo, ya que si se consigue que los empleados estén altamente identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma. De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr.

Uno de los modelos más importantes y conocidos es el desarrollado por Meyer, Smith y Allen (1993), donde se analiza la relación entre las dimensiones del compromiso hacia la organización y la profesión, con el esfuerzo percibido dedicado al trabajo, utilizando como variables de control: el género y la profesión. El compromiso hacia el trabajo es muy importante, son precisamente estos autores los que reconocen que éste tiene múltiples objetos, ya que puede estar orientado hacia la organización, al grupo, al supervisor, a la ocupación o profesión del trabajador, al sindicato, entre otros.

Basado en las tres perspectivas teóricas arriba expuestas, se considera que las dimensiones más relevantes del compromiso son:

- la afectiva,
- la normativa y
- la calculada.

Los autores Allen y Meyer aportaron evidencia de la validez discriminante de las tres dimensiones de su escala, llevando a cabo un análisis factorial exploratorio y encontrando una estructura factorial con tres factores, los cuales coinciden con las tres dimensiones propuestas. Esta estructura fue validada posteriormente mediante un análisis factorial confirmatorio.

Existen diversos modelos que explican las articulaciones teóricas del constructo compromiso, mismos que fueron desarrollados en el seno cultural anglosajón, lo cual es probable que no encuentren un paralelismo estricto con otras culturas.

Belinda de Frutos *et al.* (1998), reconoce cinco modelos, donde a través de una justificación conceptual, pretende evaluar el ajuste de cada una de las aproximaciones teóricas, y de ahí seleccionar la más acorde a cada ámbito cultural.

*Modelo de un factor.* En el modelo de un factor se plantea que el compromiso está formado por un sólo factor general. Algunos autores han puesto en tela de juicio que las dimensiones afectiva y calculada estén diferenciadas, argumentando que ambos aspectos del compromiso corresponden con los extremos de una dimensión única (Wiener, 1982; Penley & Gould, 1988; Buchanan, 1974). Bajo este planteamiento, el compromiso calculado no es más que el extremo opuesto al compromiso afectivo. Dicho de otro modo,

cuando un sujeto manifiesta escaso vínculo afectivo, permanecerá en la organización por el vínculo de continuidad, es decir, porque en términos de costo-beneficio es más ventajoso. En este modelo se establece que todas las formas de compromiso saturan en un único factor.

*Modelo de 2 factores.* En el modelo de 2 factores se proponen dos dimensiones del compromiso: la afectiva y la calculada. Se considera que el aspecto normativo forma parte de la dimensión afectiva, por tanto, no se contempla como un factor autónomo. El aspecto normativo se refiere al sentimiento de obligación a continuar, que puede encontrarse recogido en la lealtad hacia la organización. Porter et al. (1974), consideraron la lealtad como un aspecto del compromiso afectivo y, de hecho, en el instrumento de medida que desarrollaron se incluyen ítems sobre la lealtad hacia la organización.

Por otro lado, autores como Allen y Meyer (1993), que proponen como hipótesis que la dimensión normativa está asociada de la afectiva, han encontrado una correlación muy alta ( $r > 0.7$ ) entre ambas dimensiones. En este modelo se definen dos factores relacionados, en el primero se ubican los ítems que miden las dimensiones afectiva y normativa, y en el segundo a los ítems que evalúan la dimensión calculada.

*Modelo de 3 factores.* En el modelo de 3 factores relacionados se plantea

que las dimensiones afectiva, normativa y calculada constituyen tres factores distintos y relacionados entre sí. De modo que, una persona puede vincularse afectivamente a su organización, al mismo tiempo que puede mantener (o no) un vínculo en términos de costo-beneficio, y sentir (o no) la obligación de ser leal a su organización. Estas tres formas de compromiso pueden darse simultáneamente y con mayor o menor intensidad. A partir del conocimiento del grado de relación existente entre los factores se podrá concluir sobre el grado de autonomía de cada una de las dimensiones.

*Modelo de 4 factores.* En el modelo de 4 factores se hace una propuesta similar al modelo anterior en cuanto a los factores afectivo y normativo, el factor calculado se desglosa en dos nuevos factores; uno para los ítems que evalúan el compromiso calculado basado en los costos del abandono (la pérdida de los beneficios acumulados o debidos a la organización) y otro para los ítems que evalúan el compromiso calculado basado en la percepción de escasez de empleo alternativo (posibilidades de encontrar otro empleo). A partir de este momento se referirá al compromiso calculado basado en los costos del abandono como C. calculado: costos, y al compromiso calculado basado en la percepción de escasez de empleo alternativo como C. calculado: escasez de alternativas.

Los antecedentes del desglose de la dimensión calculada se encuentran en McGee y Ford (1987), los cuales llevaron a cabo un análisis factorial exploratorio con la escala de Allen y Meyer (1984); posteriormente Meyer et al. (1989), y Hackett, Bycio y Hausdorf (1994) ratificaron los dos componentes de la escala mediante análisis factorial confirmatorio.

*Modelo de 4 factores y un factor de segundo orden.* Este modelo es conceptualmente similar al anterior, pero se añade un factor de segundo orden. Si en los modelos anteriores se especifican las dimensiones del compromiso, aquí se plantea además, un constructo latente general. De modo que los cuatro factores determinan el factor de segundo orden, y este factor, a su vez, concilia (recoge) la contribución de cada factor al constructo global del compromiso. Este modelo permitirá conocer cuáles de los aspectos del compromiso, reflejan mejor el sentimiento general del compromiso de un individuo dado y si todos los aspectos del compromiso se verán afectados de forma similar por el nivel global de compromiso del individuo. De no tener todas las dimensiones, un peso similar a la evaluación unidimensional del compromiso podría enmascarar tendencias diferenciales de los sujetos y se podría estar perdiendo, por ejemplo, la posibilidad de alterar (manipular) cada aspecto por separado mediante los programas de intervención pertinentes.

Se puede concluir que el constructo del compromiso, permite ser evaluado desde distintas perspectivas relacionadas entre sí, a saber: la dimensión afectiva, la dimensión normativa, la dimensión calculada debida al costo personal, y la dimensión calculada debida a la escasez de alternativas de empleo.

### ***El Binomio Marketing Interno– Compromiso Organizacional***

Es común que un gran número de organizaciones, inviertan millones de pesos en el desarrollo y ejecución de estrategias de marketing externo, restándole importancia al marketing interno, sin saber que un inefectivo manejo de marketing interno puede ser fatal para la organización (Davis, 2001).

Diversos estudios demuestran, que el marketing interno tiene una asociación positiva con el compromiso organizacional, y los dos tienen influencia positiva en la performance organizacional, lo que expresa la importancia del proceso del marketing interno en las organizaciones. Estos dos tópicos son importantes en la construcción de una ventaja competitiva.

Barney y Wright (1997) realizaron un estudio para identificar las características de los recursos humanos en la construcción de una ventaja competitiva. Las características consideradas en el estudio fueron: conocimiento, experiencia, habilidad y compromiso de los empleados, así como algunas

prácticas de recursos humanos utilizadas por las organizaciones.

Según los autores, varias investigaciones demuestran que las prácticas avanzadas de recursos humanos mejoran los resultados de la organización en lo que se refiere a la satisfacción de los clientes internos, la calidad de los servicios y la performance de la organización. Además, pueden también disminuir los costos y aumentar la renta, lo que evidencia su relación con la creación de valor.

Según Barney (1991), la ventaja competitiva solamente es sostenible si se atiende a los cuatro puntos fundamentales:

1. El valor, donde todo lo que forma parte de la cultura organizacional en las empresas, desde su imagen, comunicación, misión, visión, relaciones con los trabajadores, entre otros aspectos generan un valor en grupo.
2. La rareza, donde es necesario que haya una identificación y exploración de las características específicas de cada uno de los trabajadores, enfocadas como grupo de trabajo y no de forma aislada.
3. La dificultad de imitación, donde se reconoce que la organización tiene su propia cultura, filosofía, historia y una forma de relacionarse con sus empleados, misma que debe reflejarse en grupo y repercutir indudablemente en los clientes externos, haciéndola única para las demás empresas.

4. La no sustitución, que reconoce al capital humano como una fuente de ventaja sostenible competitiva, ya que añaden el valor a las empresas el cual no puede ser imitado ni sustituable.

Wright, McMahan y McWilliams (1994) demuestran como los recursos humanos pueden atender a estos puntos. El marketing interno viene para contribuir con la construcción y la sustentación de la ventaja competitiva.

De acuerdo con Bohnenberger (2005), algunas investigaciones verificaron la asociación entre los componentes de un modelo de marketing interno y los componentes del compromiso organizacional de Allen y Meyer.

En lo que respecta al desarrollo, contratación de los empleados, adecuación al trabajo y comunicación externa (que son parte del modelo de MI), presentan una asociación positiva con las dimensiones afectiva y normativa, una asociación negativa con la dimensión organizacional (que son parte del modelo de Meyer y Allen).

No obstante, las posibilidades de asociación entre las actividades referentes a la comunicación externa y la participación (investigación) del mercado (que son parte de un modelo de MI), no es positiva.

En resumen, la mayoría de las dimensiones de un modelo de MI tienen una relación positiva con las tres dimensiones del compromiso organiza-

cional identificadas por Meyer y Allen, lo cual puede significar una alternativa para las organizaciones de poder vincular este binomio y enfocarlo hacia una ventaja competitiva.

## Conclusiones

1. Las organizaciones que utilizan el marketing interno pueden lograr mejoras significativas, tanto en la satisfacción de sus clientes como en la de sus empleados. Cumplir con (El poder maximizar) la misión, asegurar un vínculo entre los empleados y los clientes finales, minimizar las barreras para poder lograr una efectiva comunicación interna, y enseñar con el ejemplo, constituyen las aplicaciones claves del marketing interno.
2. El compromiso organizacional es un elemento importante que las empresas deben de considerar. Aunque cada empresa tiene su propia cultura y personalidad, es importante impulsar el desarrollo de las tres dimensiones señaladas en el modelo de Meyer y Allen. Quizá si se pudiera elegir un orden ideal, sería preferible que el trabajador tuviera un mayor compromiso afectivo, luego normativo y por último continuo o de permanencia. La razón por la que se cree que esto podría funcionar así, es porque los comportamientos laborales, tales como el alto desempeño, la puntualidad, la conducta extra rol (hacer más de lo que mi descripción

de puesto dice que tenga que hacer) y una actitud proactiva, se predicen mejor a partir de un alto nivel de compromiso afectivo.

3. El establecer estrategias encaminadas a demostrar (hacer creer) que el empleado es un cliente interno, posibilita el incremento del compromiso organizacional de manera positiva y se construye la satisfacción del cliente desde adentro de la organización hacia fuera, donde está el mercado.
4. Las organizaciones deben considerar que si el Marketing Interno ejerce influencia sobre el compromiso organizacional en los trabajadores, ésta asociación posibilita la construcción de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, mejorando por ende las prácticas de gestión del capital humano, la orientación al cliente y la comunicación interna.

## Referencias

- BARNEY, Jay B.; WRIGHT, Mike e KETCHEN JR., David J. The resourcebased view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*. dez, 2001.
- BARNEY, Jay B.; WRIGHT, Patrick M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. Working Paper Series 97-09. Cornell University.
- BARNEY, J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v.17, n.1, p.99-120. 1991.

- BERRY, Leonard L.; Parasuraman, A. Services marketing starts from within. *Marketing Management*. 1992, Vol.1, num 1, p. 24-34.
- BOHNENBERGER, Maria Cristina, (2005). Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional, Tesis Doctoral, Universidad de las Islas Baleares, Brasil.
- CARUANA, Albert; CALLEYA, Peter. The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. *Internacional Journal of Bank Marketing*. 1998, vol 16, núm 3, p.108-116.
- DAVIS, Tim R.V. Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*. 2001, Vol 39, num 2, p.121-130.
- DURKIN, Mark; BENNETT, Hadyn. Employee commitment in retail banking: identifying and exploring hidden dangers. *International Journal of Bank Marketing*. 1999, Vol 17, núm 3, p.124-134.
- FLIPO, Jean-Paul. Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies. *European Journal of Marketing*. 1986, vol.20, num. 8, p. 5-15.
- GIBSON, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J.H., (1994). *Las Organizaciones*. Estados Unidos: Ed. Addison-Wesley Iberoamericana..
- GRÖNROOS, Christian. *Service management and marketing: managing the moment of truth in service*. Massachussets: Lexington Books,1990.
- HACKETT, R. D., Bycio, P., y Hausdorf, P. A. (1994). Further assessment of Meyer and Allen's (1991) three component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle* 2ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LINGS, Ian N. Internal market orientation -Construct and consequences. *Journal of Business Research*, v. 57, n. 4, p. 405-413. abr, 2004.
- McGEE, G. W., y Ford, R. C. (1987). Two (or more) Dimensions of organizational Commitment: reexamination of the affective and continuance Commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
- MERLO, S., Claudia, (2005). La importancia del Marketing Interno aplicado a las Organizaciones que prestan Servicios de Hospitalidad y Turismo, Web: <http://www.grupocaissa.com.ar/articulo-30.html>
- MEYER J., Smith C., and Allen N. (1993) Commitment to organizations and occupations. Extension and test of a three-component Conceptualization. *Journal of applied psychology*. Vol 78, No. 4 (p. 538-551).
- MEYER, J. P. y Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- MEYER, J. P. Paunonen, S. V.; Gellalty, I. R.; Goffin, R. D. y Jackson, D. N. (1989).

- Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- NICKELS, William G.; WOOD, Marian B. *Marketing: relacionamentos, qualidade e valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- PHILLIPS, J.J. y A. O. Connell (2003): *Managing employee retention. A strategic competitive approach*. Butterworth Heinemann.
- PITT, Leyland F.; FOREMAN, Susan K. *Internal marketing role in organizations: a transaction cost perspective*. *Journal of Business Research*. 1999, vol 44, p.25-36.
- PORTER, L. W., Steers, R. M., Mowday R. T y Boulian, P. V. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians*. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- ROBBINS, S. P., (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- SAN MARTÍN, Gutiérrez, Sonia, (2005). "El Marketing Interno como herramienta clave en la gestión de los RR.HH", *Revista Dirigir a Personas*, No. 34, España, pp. 32-45.
- WIENER, Y. (1982). *Commitment in organizations; A normative view*. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gary C. e MCWILLIAMS, Abigail. *Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective*. *International Journal of Human Resource Management*, v. 5, n. 2, p. 301-326. 1994.