

CAPÍTULO II

Revisión de la Literatura

2.1 Evolución del Marketing Interno

El nuevo entorno de los negocios, los cambios rápidos, la tecnología, la mejora continua, la alta competitividad en el mercado nacional y global y la nueva fuerza de trabajo basado en el talento, son algunos de los factores que se presentan en la actualidad en el ámbito empresarial, como consecuencia muchas empresas entienden que si bien es necesario tomar en cuenta estos factores, también es de suma importancia el reenfocar al factor humano como parte fundamental y verdadero forjador del progreso empresarial. La importancia y valor dado a las personas con las que se trabaja es lo que lleva a las organizaciones a ser exitosas, por lo que se han visto en la necesidad de cambiar la forma de dirigir, de preparar y formar para afrontar los nuevos desafíos del entorno global. Bajo este concepto sobreviven únicamente aquellas empresas que cuenten con visión, planeamiento y renovación constante, donde los colaboradores se presentan como principales socios estratégicos del negocio. Es así como hoy en día el cliente interno se presenta como la nueva riqueza de las organizaciones y la primera ventaja competitiva (Selman y Evered, 1993).

Los mismos autores comentan que las actuales reglas de juego en el mundo de los negocios, obligan a las organizaciones a construir su oferta de producto y/o servicio de forma diferente, abarcando además las expectativas, necesidades y motivaciones de sus clientes, aquellas que presentan todos sus colaboradores.

Para llegar a la visión planteada actualmente sobre el marketing interno que propone al empleado como pieza principal en el desarrollo de las organizaciones, se tuvo que dar una evolución en la literatura a través de los años, en dos áreas disciplinarias que han convergido en la elaboración de respuestas a las demandas que los empleados solicitan a la organización de la que forman parte: el marketing y la dirección de recursos humanos (Albizu, 1992), de esta forma surgen concepciones que nos aproximan a la clarificación del concepto del marketing interno que contemplan al empleado. Dentro de estas concepciones se observan tres fases (Rafiq y Ahmed, 2000).

1. Motivación y satisfacción del empleado.
2. La orientación del cliente.
3. El concepto Marketing Interno- implementación de la estrategia y cambio de la administración.

A continuación se presenta el desarrollo de las tres fases antes mencionadas.

2.1.1 Motivación y Satisfacción del empleado

Esta fase se enfoca en los problemas de motivación y satisfacción del empleado. La principal razón de esta preocupación fue que este concepto se encontraba dentro de los esfuerzos por mejorar la calidad en el servicio, llevando a los empleados a no ser autómatas y a no presentar exhibiciones individuales que constituyan inconsistencias en la prestación de las diferentes tareas del servicio y como consecuencia variación en el nivel de calidad de éste. El problema de la variabilidad se enfoca en los esfuerzos organizacionales para que los empleados entreguen consistentemente servicio de alta calidad, resaltando la aplicación de la motivación y satisfacción del empleado. Partiendo

de este punto, la importancia de la satisfacción del empleado, como un parámetro que impacta la satisfacción del cliente, fue tomada como una hipótesis.

2.1.1.1. Viendo a los empleados como clientes internos.

Fue hasta la publicación del artículo de Berry's (1981) en el que define al marketing interno como ver a los empleados como clientes internos y a los trabajos como productos que satisfacen sus necesidades y deseos los cuales se rigen por los objetivos de la organización que este término se clarifica y comienza a usarse como discurso popular.

Dentro de la noción donde se maneja a los empleados como clientes se proponen un número potencial de problemas con la conceptualización del marketing interno. Primero, en comparación del marketing externo, el producto son los empleados y la idea de ser vendidos puede afectar concibiéndose de una forma negativa. Segundo, el empleado tiene el poder de seleccionar el producto que quiere ofrecer. Tercero, el costo por tener a los empleados satisfechos es considerable. Por último, la noción de empleado como cliente levanta la pregunta si las necesidades del cliente externo tienen primacía sobre aquellas de los empleados. Por el momento, Sasser y Arbeit (1976) proponen que el personal es el mercado más importante de una empresa de servicios, dejando al cliente externo en un plano secundario. Esto aparece como una oposición fundamental a un axioma del marketing que nombra al cliente externo con primacía, lo que lleva a una segunda fase.

2.1.1.2. Concentrándose en la satisfacción del cliente.

El enfoque de la satisfacción del cliente dentro de este nuevo acercamiento al marketing interno puede ser en gran parte atribuido al hecho de que lo que el cliente externo adquiere es un trabajo, servicio o actos humanos, en consecuencia la empresa busca el

mejor personal, su retención y motivación convirtiendo su satisfacción en un aspecto de importancia según dicen Thompson et al. (1978); y Sasser y Arbeit, en 1976. La atracción, retención y motivación de personal de alta calidad es un aspecto especialmente crítico, fundamentalmente en situaciones donde la calidad del servicio es el único factor que hace la diferencia entre competidores. Bajo estas condiciones se pensó que el efecto de emplear el marketing interno crearía un contacto más satisfactorio por parte de los empleados que apreciarían claramente la lógica y beneficio de un comportamiento cortés y empático hacia los clientes. Dentro de esta lógica, el reto de crear empleados satisfechos y realzar la satisfacción del cliente recibe un vigoroso ímpetu. La herramienta fundamental para obtener la satisfacción del cliente en este contexto es el tratar al empleado como cliente.

2.1.2 Orientación del Cliente

El segundo paso en el desarrollo del concepto del marketing interno es retomado por Grönos (1981), cuyo punto de partida era el hecho de que el personal de contacto propicia que se presente un marketing interactivo el cual se muestra como la responsabilidad que tienen los empleados en la satisfacción de las necesidades de los clientes. Grönos reconoce que no sólo las acciones del cliente externo tienen impacto en la decisión de compra y en la compra repetitiva sino que también son cruciales las interacciones de comprador-vendedor que provee de una oportunidad mercadológica a la organización. Para tomar ventaja de estas oportunidades se requiere al personal con una mentalidad orientada al cliente y a las ventas. De aquí surge el objetivo del marketing interno de tener motivado al cliente interno, así como orientado al servicio del cliente externo. Aunque no es suficiente que los empleados estén motivados para que su actuación ante el cliente sea mejor y para que sean buenos vendedores, ya que el

servicio efectivo requiere de una coordinación entre el personal de contacto y el personal de soporte.

2.1.3 El concepto Marketing Interno: Implementación de la Estrategia y Cambio de Administración.

El principio de la tercera fase está marcado por un gran número de autores que reconocen el rol del marketing interno como un vehículo para la implementación de estrategias según señala Winter (1985), quien fue uno de los autores que dio la importancia y el potencial del papel que tiene el marketing interno como técnica para dirigir a las organizaciones hacia las metas de la organización y enfatiza que el rol del marketing interno es: alinear, educar y motivar al personal hacia los objetivos de la institución, este es el proceso mediante el cual el personal entiende y reconoce no sólo el valor del programa, sino su lugar en éste.

El desarrollo del marketing interno como vehículo fue también reforzado por la creencia de que éste tiene el potencial de un mecanismo de integración con la organización. George (1990) argumenta que el marketing interno es una filosofía de administración de la organización y de los recursos humanos. Esta filosofía muestra al marketing interno como herramienta para la implementación de cualquier estrategia organizacional interna o externa. Debido a ésta el marketing interno se ha convertido en un mecanismo para reducir el aislamiento entre departamentos reduciendo la fricción interfuncional y la resistencia al cambio (Martin, 1992). Puede también ser usada para motivar a los empleados que no tienen contacto directo con el cliente externo a comportarse de una manera que realce el servicio hacia los últimos clientes. Tomando en cuenta lo anterior, el marketing interno se plantea como un esfuerzo para

contrarrestar la resistencia al cambio y alinear, motivar e integrar a los empleados hacia la efectiva implementación de las estrategias funcionales y del corporativo (Rafiq y Ahmed, 2000).

2.2 Marketing Interno y la Cultura Organizacional de la Empresa

Debido a que el marketing interno es un proceso de interacción entre la organización y sus empleados y que funciona en un nivel de crear el tipo correcto de atmósfera y ambiente en el cual los empleados son impulsados a crear, coordinar y mejorar a la organización por completo, no es posible hablar de marketing interno sin profundizar en el concepto de cultura organizacional, ya que en la medida en la que avanza el siglo XXI, la cultura organizacional se torna uno de los pilares más importantes dentro de una organización para hacer de ésta una empresa competitiva (Aguado, 2005).

Existen dos formas en las que comúnmente se define a la cultura organizacional, en términos de causas y efectos. En cuanto a resultados o efectos se refiere, la cultura organizacional es definida como un patrón de comportamiento y plantea que generalmente se usa este término para describir patrones de relación entre el comportamiento individual y consistencia en el servicio. Así mismo, se señala que la cultura puede ser la forma en la que se realizan tareas, se resuelven problemas y conflictos, se trata a los clientes y a los empleados. Sin embargo, en función a procesos se entiende a la cultura organizacional como un mecanismo de crear cosas a través de la consistencia en el comportamiento, por lo que se define como los valores, normas y creencias que controlan la forma en la que los individuos y grupos de una organización interactúan entre sí y con las personas que no forman parte de ella (Scholl, 2003).

A su vez, Schein, citado por Jandeska (2005) dice que con los conceptos anteriores se puede definir a la cultura organizacional como la aseveración de que un grupo de personas aprende a resolver problemas integrándolos a la organización, funcionando de manera que se considera como válido y que puede ser enseñado a

nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a los objetivos de la organización.

Schein comenta que existen conceptos que intervienen en la definición de cultura organizacional tales como:

- Los del comportamiento observado por sus miembros (lenguaje, costumbres y tradiciones)
- Las normas que se presentan dentro de los grupos (estándares de conducta y valores)
- Filosofía de la organización (misión, visión y reglamentos internos)
- Interacción de estas dos partes (organización y sus miembros) como son el clima laboral, desarrollo de habilidades y la socialización.

Aguado amplía el concepto de cultura organizacional como el conjunto de valores, normas y creencias importantes que los miembros de una organización tienen en común; además de ofrecer una guía para la toma de decisiones y actividades que realizarán los integrantes de una organización basada en formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción. Además comenta que las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente para desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. Mitchell y Taylor (2004) comentan que, como la cultura dice a nuevos empleados de las maneras apropiadas de pensar y actuar, es imprescindible crear un plan de marketing interno enfocado en el compromiso creciente de la motivación de cada uno de sus empleados concentrándose en su Cultura Organizacional.

Mitchell y Taylor (2004), proponen a las empresas que pueden utilizar la cultura organizacional como un instrumento para estimular el desempeño individual y crear

relaciones a largo plazo con sus empleados siguiendo siete pasos para administrarla, los cuales puede ser la clave para el éxito del Marketing Interno y que a continuación se explicarán.

2.2.1 Analizar la Cultura Organizacional de la Empresa

Se debe de analizar si existe compatibilidad y coherencia entre los objetivos, valores, misión y visión de la empresa con el propósito de eliminar las posibles discrepancias entre éstas (Aguado, 2005). Además Byars y Rue en 1984 comentaron que cuando los empleados de una organización buscan objetivos o intereses individuales, aunque en apariencia puedan ser benéficos para éste, pueden ser perjudiciales para la empresa debido a esto, es imprescindible que los objetivos en toda la organización estén relacionados y se apoyen mutuamente.

Aguado (2004), menciona que la definición de Cultura Organizacional comparte conceptos comunes que subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento. La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento además de que cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

Lo anterior sugiere que la cultura cumple funciones importantes dentro de una empresa debido a que los artefactos culturales , incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando y motivando al personal

para cumplir con las metas propuestas (Aguado, 2005). Por tanto, indiscutiblemente no se puede hablar de marketing interno sin cultura organizacional, ya que van ligados y tratar de separarlos podría causar graves consecuencias.

2.2.2 Beneficios que Puede Obtener la Empresa

Romero (2004) plantea que toda empresa tiene la necesidad de establecer una estrategia social, concreta y planificada adaptada al mundo donde opera, no olvidando que el factor humano ha evolucionado, por lo que ya no está condicionado por la obligatoriedad del cumplimiento de las normas sociales ni por los principios derivados del ejercicio. Es por esto que Mitchell y Taylor (2004) comentan que ahora los empleados buscan libertad de expresión, oportunidad de desarrollarse y poner en práctica sus habilidades y reconocimiento a su esfuerzo desempeñado. De esta forma la empresa se beneficia obteniendo el conocimiento uniforme de la compañía y de su marca por todos sus empleados, promoción de valores, misión y objetivos de ésta; por lo tanto una fidelidad de los empleados hacia la empresa, provocando el fin último que es la alta productividad (Rave Reviews, 2002).

2.2.3 Reclutar Personas cuyos Objetivos estén Alineados con los de la Empresa

Las organizaciones necesitan reclutar a personas cuyos valores y objetivos estén alineados con los de ésta (Mitchell y Taylor, 2004), además de que sus aptitudes sean las adecuadas para el puesto a desempeñar, de lo contrario podrían existir algunas discrepancias. Es por esto que el reclutar a la persona adecuada, en ocasiones puede resultar un tema difícil. Por consecuencia, las organizaciones necesitan tener una técnica de análisis de puestos, que significa estudiar a las organizaciones para las cuales se realiza el trabajo de reclutamiento y selección de personal con el propósito de conocer

lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar eficientemente el puesto” (Grados, 1988, p. 118).

Se entiende por Puesto al conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. Esta definición implica dos elementos primordiales que son: su contenido y su requisito, el primero se determina por las funciones concretas y el segundo determinado por los factores de esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Por lo tanto, la técnica de análisis de puesto es lo que ayuda a las organizaciones a lograr sus objetivos mediante la determinación de los elementos que integran el puesto (Grado, 1988).

Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores. Cuando se implementa la reingeniería en una empresa el gerente se convierte en un asesor que está donde está para suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional del individuo a largo plazo. Éste se torna un papel distinto del que han desempeñado tradicionalmente la mayoría de los gerentes.

2.2.4 Diseñar un Marketing Interno

En este rubro se necesita desarrollar un programa del marketing dirigido a comunicaciones internas de empleados. A este instrumento se le denomina Branding Interno. El cual proporciona una estrategia completa e integrada para vender la marca de la empresa a sus empleados. Para que este instrumento sea exitoso es necesario tener comunicación en diversas actividades tales como: programas de entrenamiento, desarrollo de la organización, recompensas y reconocimientos así como trabajo en equipo (Rave Reviews, 2002).

2.2.5 Planear un Proceso de Socialización Organizacional

Cuando se habla del aprendizaje de los valores, normas y pautas de conducta exigidas dentro de una organización, se está hablando específicamente de la socialización organizacional, la cual según Schein (s.f.) es la forma de ponerse al tanto de lo que es importante dentro de una organización o en una parte de ésta. Si se considera a la organización como un sistema de roles, la socialización consiste en el proceso mediante el cual el individuo adquiere el conocimiento social y las habilidades necesarias para asumir un rol organizacional (González, s.f.).

El mismo autor plantea que la socialización organizacional se centra sólo en normas, valores y pautas de conducta que se consideran más relevantes. Éstas son: las metas fundamentales de la empresa, los medios preferidos para alcanzarlas, las responsabilidades fundamentales de las personas en sus roles, un conjunto de normas y principio concernientes a la conservación de la identidad e integridad de la organización.

2.2.5.1 La importancia del reclutamiento, la selección, la inducción y la capacitación para un proceso de socialización efectivo.

Dentro del proceso de socialización se involucran muchas fuentes de influencias, algunas de las cuales están fuera del control directo de la empresa, por ejemplo; observaciones iniciales de la persona, percepciones de la conducta de otros y satisfacción de las necesidades personales. Mientras que las influencias controladas por la organización son: la entrevista de empleo, la orientación formal, capacitación formal y supervisión de la organización. Lo que significa que el reclutamiento, la selección, la inducción y la capacitación son importantes para el proceso de socialización; ya que son

los factores que la empresa puede controlar para ayudar a los empleados a adaptarse a su cultura. Sin embargo el éxito de ésta depende en gran parte de los factores que no están bajo control de la empresa (González, s.f.).

2.2.5.2 Cambio organizacional y factores que son susceptibles al cambio dentro de la organización.

El desarrollo global que se está viviendo ha traído como consecuencia que las compañías tengan que hacer cambios organizacionales dentro de ellas para poder sobrevivir, este cambio organizacional consiste en una mejoría profunda y duradera. González (s.f.) señala que algunos factores susceptibles al cambio dentro de las organizaciones son:

- Cambios en la estructura
- Cambio en la tecnología
- Cambio en la ubicación física
- Cambio en la actitud del personal.

2.2.6 Reconocimiento de Empleados

En la actualidad se viven momentos en donde el talento de una organización se ha convertido en la clave para el éxito de las empresas más competitivas (Abad, 2005). Según el último estudio de la consultora Gallup sobre el reconocimiento al empleado, los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento (Abad, 2005). Debido a esto es importante que las organizaciones comprueben que mediante la puesta en marcha de programas de reconocimiento se

cumple un papel vital en el crecimiento de una compañía, y si son implementados correctamente, pueden no sólo diferenciar a una compañía respecto de la competencia, sino también afectar la contratación y la retención de los empleados (SONY, 2005).

2.2.7 Mantener una Retroalimentación Constante

El problema más grande al que se enfrentan la mayoría de las organizaciones es la falta de retroalimentación. Una retroalimentación efectiva alienta a los participantes para que apliquen los conocimientos que aprenden en sus trabajos. Es por ello que Training and Management Consulting Group [TMC Group] (2001) recomienda mantener siempre un componente de retroalimentación para asegurar que el adiestramiento sea un proceso en lugar de un evento. Al finalizar cada proyecto, TMC Group evalúa cuáles metas han sido alcanzadas y ofrece recomendaciones apropiadas a la administración (2001). Además Mitchell y Taylor señalan que para que exista una buena retroalimentación se deben planificar reuniones regulares para permitir el intercambio de ideas y principalmente es necesario hacer entrevistas de salida de uso para descubrir por qué el empleado abandona la empresa y de esta forma darles solución a las posibles fallas que causen el retiro de los empleados.

2.3 Barreras que Impiden la Implementación Efectiva del Marketing Interno

Los planes de marketing y comunicación a pesar de estar integrados son muy diferentes en aproximación y ejecución. Un plan de comunicación es definido como el proceso de introducir a los colaboradores a participar o a tomar parte de la empresa, así como el “know how” de ésta. Ambos, el marketing y la comunicación son esenciales para que los esfuerzos de la gerencia tengan éxito. Desde la perspectiva del marketing, se debe considerar el dar una marca e identidad al plan de marketing, una marca no es solamente un nombre, una compañía, un logotipo, un producto, una persona, una campaña mercadológica o publicaciones, una marca denota expectativa, interacción, satisfacción y lealtad. Para facilitar el trabajo a la gerencia, la meta es construir una identidad mediante diferentes estrategias y de esta forma los clientes, tanto internos como externos reconozcan la promesa de éxito. Para lograrlo Griffin (2002) reconoce tres tipos de estructura que se mencionan a continuación:

- **Monolítica:** en donde la marca del corporativo es la única marca para la compañía.

La desventaja es que con el tiempo, estas marcas tienden a desvanecerse.

Con Marca: en esta estructura, los consumidores externos e internos reconocen un producto individual. Lo que significa que dentro de un corporativo se manejen distintos nombres para cada producto de éste.

- **Relacionada:** significa que hay una relación simbólica entre el corporativo y la pequeña organización. Las dos entidades se promueven entre sí.

Además Griffin comenta que, debe existir sinergia que es, según el Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa [ILCE] (2005) es el reconocimiento de la importancia de sumar esfuerzos con el fin último de aumentar las acciones

individuales y cambiarlas en resultados de mayor impacto, siendo éste un beneficio para cada individuo e institución y que permitan elevar los estándares de calidad y servicio. Entre las necesidades de la gerencia, la organización, los clientes internos y externos y los socios estratégicos.

Antes de que se lleve a cabo un plan de marketing interno se debe tener en claro qué es lo que se quiere promover y qué es lo que se desea lograr, por lo que es necesario que las organizaciones comprendan claramente los puntos que a continuación se menciona:

- El plan estratégico del corporativo.
- La visión de la compañía a futuro y la posición de ésta en el presente.
- El plan como negocio y los métodos de entrega.
- El costo de mantener en pie a la organización y cómo medir este costo.
- La posición de la compañía en el mercado
- Los indicadores de desempeño y los métodos para medirlo.
- Los métodos de reclutamiento y métodos de retención usados.
- Cómo se busca, mide y se mantiene el éxito
- Conocimiento de los programas de marketing y comunicación, así como su efectividad.

Sin embargo, a principios de los años noventa, Mcdonald (1992 a, b) identificó las barreras comunes que se dan en la implementación del plan del marketing interno y que todas las organizaciones deben tomar en cuenta para tratar de superarlas y que éste sea efectivo. Las barreras que se presentan comúnmente son:

- Falta de soporte a nivel ejecutivo.
- Falta de planeación de las diversas actividades que llevan a cabo.
- Hostilidad a nivel gerencial, así como falta de soporte, recursos y habilidades.
- Confusión en cuanto al uso de la tecnología, terminología técnica y procedimientos.

- Uso de figuras y cuadros en vez de objetivos y estrategias de marketing escritos.
- Separación entre la planeación y otras áreas operativas dentro de la empresa.
- Fallas entre la planeación del marketing y la planeación del corporativo.
- Delegar las actividades del plan de marketing interno a una sola persona.

Así mismo Dibb y Simkin (1997) amplían la lista de las barreras que existen en el plan del marketing interno, las cuales son:

- Falta de conocimientos y habilidades de marketing interno.
- Confusión entre el proceso y los resultados del plan de marketing interno.
- Subestimar el análisis del marketing interno
- Estrategia determinada por el aislamiento en el análisis o el establecimiento de programas tácticos.
- No se comparte el conocimiento del marketing.
- Soporte y entendimiento inadecuado por parte de directivos.
- La comunicación interna es pobre entre operarios y terceros.
- Falta de confidencialidad y convicción.
- Límite del análisis paralelo al trabajo.

2.4 Ventajas del Marketing Interno

En la actualidad es común escuchar a los directivos de empresas señalar que el éxito de sus firmas se encuentra centrado en el enorme potencial de su equipo humano y que son ellos quienes brindan lo mejor de sí mismos para elevar los niveles de satisfacción de sus clientes externos, incrementar su productividad y, por consecuencia aumentar sus ingresos. Es aquí donde sale a relucir la importancia del marketing al cliente interno el cual invita a atender con sumo cuidado ese elemento vital de las empresas (su gente), partiendo de sus satisfactores principales, sus necesidades de desarrollo personal y profesional, su familia, sus intereses, su plan de vida y, su opinión sobre determinados programas; conocerlo a él, facilita la labor de estructuración de los mismos, logrando una mayor participación y compromiso en programas creados, pensando en su importancia como motor de desarrollo.

Bernal comenta que es importante señalar que las organizaciones tuvieron que hacer una distinción entre el marketing tradicional o externo del marketing interno para poder obtener los beneficios de los que ahora disfrutan. A continuación se muestra la Tabla 2.1 en la que establece las características principales del marketing interno.

Tabla 2.1:

Diferencias entre marketing tradicional y marketing interno.

Marketing Tradicional o General	Marketing Interno
Se enfoca al cliente	Se enfoca al trabajador
Productos	Empresa
Técnicas de ventas	Comunicación interna / participación
Fuerza de ventas	Equipo directivo / mandos medios
Objetivo	Incrementar la motivación/ incrementar la productividad

De "Raúl Píriz Sánchez & Marta del Río Medina por Barranco, 1993.

Recuperado de:

<http://www.rhhmagazine.com/inicio2.asp?url=http://www.rhhmagazine.com>

En donde, el empleado es el cliente interno, a él es a quien se tiene que vender la idea de empresa. Lo que se vende, es la empresa con una serie de características finales: mejores condiciones laborales, mayor participación de los empleados, mejor clima laboral, mayor integración y motivación.

Para vender la empresa es necesaria una herramienta fundamental que es la comunicación interna, la cual es de dos tipos: descendente y ascendente. La descendente es necesaria para transmitir políticas, objetivos y acciones, y la ascendente sirve para conocer la opinión de los empleados.

Fuerza de ventas, que está integrada por los directivos y mandos de la empresa, cuyo papel es fundamental en el desarrollo del marketing interno. El objetivo final que se pretende alcanzar es el de la motivación de todos los trabajadores para aumentar la productividad global.

De esta forma fue más fácil entender que el marketing interno como herramienta de gestión dentro de una empresa trae grandes beneficios los cuales se pueden traducir como una ventaja competitiva para las organizaciones.

Navactiva (2005), que es un portal institucional para las empresas de la ciudad de Navarra España y que contiene artículos divulgativos, prácticos, de interés y calidad, al servicio del ámbito empresarial, con un primer nivel de especialización, señala que algunos de los beneficios que trae la adopción del marketing al cliente interno como herramienta de gestión son:

- Reducción de costos para la compañía.
- Medición del impacto de las actividades de bienestar social y capacitación.

- Reorientación del programa de capacitación.
- Mejoramiento de actividades o procesos por parte de los miembros del equipo de trabajo.
- Conocimiento de las expectativas y planes futuros del cliente interno.
- Fidelización del cliente interno.

De la misma manera Alarcón (2005), dice que una estrategia de marketing interno efectivo puede brindar múltiples beneficios a cualquier empresa, los cuales se traducen en una mayor competitividad de ésta. Algunos de esos beneficios son:

- Ayuda a conocer los objetivos del negocio y la cultura de la empresa, facilitando que todos sus miembros remen en la misma dirección.
- Crea las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento.
- Mejora la toma de decisiones y fomenta la confianza
- Aumenta la eficiencia y la efectividad de las operaciones.
- Hace visibles y reconoce los logros individuales y colectivos de la empresa, así como las aportaciones relevantes de los miembros y grupos de trabajo.

Para lograr los beneficios ya mencionados, además de hacer la distinción entre marketing interno y marketing tradicional, Bernal comenta que los dirigentes de las empresas deben darse cuenta que no podrán tener clientes satisfechos si no lo están los empleados. El marketing interno desarrolla un conjunto de actividades encaminadas a tener trabajadores satisfechos, con todas las posibilidades de expresar en cualquier circunstancia sus sentimientos y pensamientos, con el fin de que se eleve su motivación por el trabajo. Es por esto, que se ha demostrado que la clave del éxito está en cambiar la forma de pensar y las actitudes cómodas por actitudes competitivas, las cuales son las que dan valor a las empresas (1997).

2.5 Aplicación del Marketing Interno en las Empresas

La manera más clara de poder entender cuales son las ventajas que se pueden obtener al tener un buen marketing interno es teniendo la referencia de empresas que lo han puesto en práctica y han obtenido resultados como: motivar a sus empleados, crear un ambiente de trabajo agradable y por lo tanto tener la fidelidad de éste con la empresa. A continuación se plantean tres casos de diferentes empresas, las cuales comentan que el pensar en el cliente interno trae grandes beneficios.

2.5.1 Caso I, Hotel Palco, en la Habana Cuba

El primer caso que se presenta es el del Hotel Palco en la Habana Cuba, quién abrió sus puertas el 6 de Diciembre de 1996. Pablo, quien fue el Gerente de dicho hotel, realizó desde la inauguración, un proceso comunicativo entre los trabajadores, con los cuales se debatieron aspectos como la misión, los valores y los objetivos del hotel. En el primer año de gestión comenzaron a verse beneficios y por tal motivo el hotel había sido felicitado y reconocido por el Consejo del Estado. En el año 2000 obtiene el premio de la excelencia Empresarial que otorga la Oficina de Normalización de Ciudad de la Habana. La idea central en el esquema de aplicación en el hotel Palco está basada, según el gerente, en que si quieren como dice su Misión “convertirnos en un Hotel de preferencia de personas de negocios y participantes en eventos, congresos, ferias y exposiciones”, es decir, sí quieren satisfacer al cliente externo, hay que trabajar, ante todo y en primer lugar, con los clientes internos.

Su idea es proyectarnos de adentro hacia fuera lo que significa que tienen que resolver primero, las situaciones internas para poder prestar un servicio de calidad a

todos aquellos que los visitan porque los prefieren. “Esto ha sido una tarea difícil, pero no imposible y creo que lo hemos logrado” comenta el gerente. (Romero, 2004).

2.5.2 Caso 2, Hong Kong and Shanghai Banking Corporation (HSBC)

HSBC, fue fundado en 1865 y en la actualidad es uno de los bancos más grandes y sólidos del mundo. Para hacer esto, todos los colaboradores tratan de vivir los valores de HSBC en todos aspectos de su trabajo, especialmente en cómo responden a clientes y colegas. Los empleados cometidos y comprometidos entregan mejor servicio de atención al cliente y contribuyen a un regreso más alto para accionistas. HSBC comenta que durante el 2004, llevaron a cabo una auditoria para obtener un retrato más claro de los tipos y niveles de información de empleado, los foros de la consulta y la representación, así como los asuntos de relaciones de administración de trabajo a través del Grupo. Las respuestas, que cubren alrededor del 90 por ciento de la fuerza de trabajo se recibieron, con los resultados que a continuación se presentan:

Todos los países que respondieron, reconocen sus derechos de empleados a la libertad de la asociación.

Un 70 % reconoce un sindicato.

Menos que la mitad ha experimentado cualquier forma de huelga. Un 80 % de países realiza a empleados las inspecciones de la actitud.

La política que tienen sobre el empleado se enfoca hacia atraer, desarrollar y motivar a personas talentosas. HSBC comenta que, demostrando un enfoque responsable a sus empleados, cualquier persona querrá trabajar en esta compañía (HSBC, 2005). Por ejemplo, HSBC España dispondrá de 170 guarderías para los hijos de los empleados, en la actualidad el número es de 80. En el caso de que los mismos

prefieran llevar a los niños a otra escuela, recibirán un cheque de 50 libras a la semana, este es un ejemplo más del apoyo que está dando HSBC para compaginar la vida personal y profesional de sus empleados y de esta manera incrementar su motivación (BBC, 2005).

2.5.3 Caso 3, Compañía Ritz Carlton

Quizá el caso más explícito que se tenga sobre cómo una empresa lleva a cabo el marketing interno logrando que sus empleados se pongan la camiseta y crean en la filosofía de la empresa, es la Compañía de Ritz Carlton la cual fue establecida en 1983 con la compra de El Ritz-Carlton, Boston y los derechos al nombre Ritz-Carlton. En la actualidad cuentan con 58 hoteles en todo el mundo, 35 hoteles de ciudad y 23 resorts con planes de expansión en Europa, África, Australia, Asia, el Medio Oriente, Norteamérica e Ibero América, teniendo un total de 28,000 empleados. La compañía es reconocida por tener los hoteles más grandes del mundo los cuales son renombrados por el lujo indulgente, sus alrededores suntuosos y el servicio legendario que aguardan a cada huésped que pasa por sus puertas. Ritz-Carlton fue el primer hotel en ser honrado con el premio Nacional de la Calidad "Malcolm Baldrige" que otorga el departamento de Comercio de Estados Unidos, además de ser acreedor de cientos de reconocimientos por su excelente calidad en el servicio.

La compañía Ritz Carlton tiene el compromiso en el ámbito laboral con cada empleado, para que ellos se sientan valorados, motivados y bien-preparados para sostener las metas de la compañía. De acuerdo con esta promesa y el valor que colocan en cada Dama y Caballero, es su estándar para alistar, escoger, entrenar y promover a individuos en todas las clasificaciones del trabajo sin importar su religión, edad, sexo, origen nacional, ascendencia ni orientación sexual. En Ritz Carlton el lema es "somos

damas y caballeros que sirven a damas y caballeros”, por lo tanto sus damas y caballeros son el recurso más importante en su compromiso del servicio a sus huéspedes, aplicando los principios de la confianza, la honradez, el respeto, la integridad y el compromiso, ellos nutren y llevan al máximo el talento al beneficio de cada individuo y la compañía.

Ritz Carlton tiene un credo, el cual es la creencia de su compañía, este credo es sabido, poseído y vigorizado por todos los empleados, ya que la promesa del empleado es la base para su ámbito laboral. Para crear el orgullo y la alegría en el lugar de trabajo, todos los empleados tienen el derecho de ser implicado en la planificación del trabajo que los afecta. Cada empleado identifica continuamente los defectos a través del Hotel. Los empleados tienen la responsabilidad de crear un ámbito laboral de trabajo en equipo y el servicio lateral para que las necesidades de sus huéspedes se cumplan. Cada empleado tiene la capacidad del empowerment por ejemplo, cuando un huésped tiene un problema o necesita algo especial el empleado debe separarse de sus deberes regulares y tratar de resolver la petición.

Es por esto que Ritz-Carlton es el mejor ejemplo que se puede dar cuando se habla de la forma en que una empresa transmite sus valores, misión y objetivos a sus empleados obteniendo como resultado la fidelidad del empleado y la satisfacción del cliente, ya que Ritz Carlton fomenta un ámbito laboral donde la diversidad se valora, la calidad de vida se aumenta, las aspiraciones individuales se cumplen, y la mística de Ritz Carlton se refuerza (Ritz Carlton, 2005).

2.6 Sistemas de Gestión

El ritmo del cambio en la vida de los negocios se ha acelerado a tal punto que las empresas ya no pueden ser capaces de alcanzar mejoras incrementales en rendimiento y la única manera de igualar o superar la rapidez del cambio es lograr avances decisivos y discontinuos. Hammer y Champy (1994) comenta que muchas veces se culpa a los empleados, a los encargados o la maquinaria cuando las cosas no marchan bien; cuando en realidad la culpa no es de ellos sino de la forma en que se trabaja. Es importante hacer notar que no es porque el proceso sea malo, sino que es malo en la actualidad debido a que el proceso fue diseñado para otras condiciones de mercado que se daban en el pasado.

Los sistemas de gestión se refieren básicamente a la forma de administrar y comandar en donde se ha observado una evolución que va de los métodos autocráticos a sistemas donde la participación es medular en la organización y cuyo fin es lograr una colaboración que se de en una forma natural en cada uno de los miembros de ella. En esta participación intervienen trabajadores y directivos desarrollando funciones diferentes que los llevan a un objetivo en común como se muestra en la tabla 2.2

Tabla 2.2:

Comparación de actividades directivas y operativas en una organización participativa.

Persona Trabajadora	Equipo Directivo
- Orientación al cliente para solucionar las necesidades de clientes internos y externos	- Facilitadores, papeles de coordinación - Las habilidades se centrarán en la motivación, liderazgo , equipo
- Mayor auto-dirección y	- Comunicación (existencia real de feed-

responsabilidad tanto de las back)

personas como de los equipos - Las relaciones con las personas

- **Contribuir a la mejora** trabajadoras deben ser abiertas, claras,

continua de los procesos, leales y de implicación.

productos y servicios - Dirección Constructiva donde se

- **Implicación y compromiso de** contemplen todos los intereses de todas

formación, desarrollo y las personas que integran la organización

adaptación del personal

De “Raúl Píriz Sánchez, Marta del Río Medina” 2005. Recuperado de :

<http://www.rrhhmagazine.com/inicio2.asp?url=http://www.rrhhmagazine.com/>

[buscador/buscador_articulos.shtml](http://www.rrhhmagazine.com/buscador/buscador_articulos.shtml)

Sánchez y Medina (2005), comenta que la forma en que una empresa se organiza debe contar con características como son la descentralización y desarrollo en la toma de decisiones, propone que las estructuras organizacionales deberían buscar eliminar niveles jerárquicos, donde se fomente una fuerza de trabajo flexible, con mayor libertad en la creación de proyectos y la iniciativa pluri-funcional, el trabajo en equipo y finalmente el “empowerment” en vez de estructuras organizacionales de orden y mando. García y de Val Nuñez, citados por Romero (2004), dicen que existen nuevas exigencias dentro de las organizaciones, que se desarrollan en torno a tres aspectos principales que son:

- Lean Management: organizaciones horizontales o planas, orientadas a la administración de procesos más que de funciones.
- Total Quality Management: organización orientada a preservar la calidad en la gestión de los recursos con que se cuenta.

- Reingeniería de procesos: en esta organización se encuentran implicados la orientación al trabajo en equipo, así como a las exigencias de flexibilidad en los comportamientos humanos.

Con el fin de dar una idea más amplia del por qué los conceptos anteriores, son elementos indispensables que pueden ayudar a tener un marketing interno exitoso, se explicarán a continuación.

2.6.1 Lean Management

Lean Management es una forma de pensar sobre cómo se debe manejar una empresa su perspectiva se enfoca en el cliente y lo que el cliente percibe como valor, no en lo que la empresa proveedora del servicio cree que es valioso para éste. Una vez establecido lo que realmente es valioso y se ha identificado lo que no tiene valor real en el sistema de servicio, el siguiente paso es el reconocer cómo eliminar todo aquello que no es valioso de una forma apropiada para que tu servicio siga las exigencias de tu cliente. Hacer esto de forma apropiada es la clave para el éxito de este proceso.

Sin embargo, para que esto se lleve a cabo es necesario desarrollar un plan detallado, el que se va a llevar hacia un estado futuro, identificando las herramientas requeridas, cuándo van a ser requeridas, dónde se van a requerir y quién va a ser responsable de aplicarlas. La meta última es mejorar el proceso de raíz y la satisfacción del cliente por medio del incremento de la responsabilidad hacia el cliente mientras se reducen los costos y se incrementa la calidad.

Lean management simplemente trata de crear más valor para los clientes eliminando las actividades que son consideradas como desperdicio. Cualquier actividad o proceso que consuma recursos, incremente costos o tiempo sin crear valor se convierte en un blanco a ser eliminado. Cuando se implementa apropiadamente, el Lean

management podrá determinar por si mismo las herramientas que van a ser necesarias además de identificar en dónde y cuándo se necesitarán, a esto se le conoce como secuencia de aplicación (LEAD, 2004).

2.6.2 La Reingeniería en las Empresas

Para Hammer y Champy (1994) la reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez, su base fundamental es el servicio al cliente. Sin embargo, la esencia de la reingeniería es que la gente esté dispuesta a pensar de un modo diferente en el proceso y accedan a deshacerse de las anticuadas reglas y suposiciones básicas de los procesos en la organización. Los mismos autores señalan que cuando una empresa rediseña sus procesos ocurren los siguientes cambios:

1._ Los trabajadores tomen sus propias decisiones, esto significa que la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo lo que implica comprimir verticalmente la organización, de manera que los trabajadores ya no tengan que acudir al nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones. Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan: menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción del cliente y más facultades para los trabajadores.

2._ Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso. Lo que se hace es volver a reunir a un grupo de trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización, Cuando se vuelven a juntar se llaman equipos de proceso. Los trabajadores de equipos de proceso son responsables colectivamente de los resultados del proceso y no sólo de una pequeña parte de él. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos

los pasos del proceso. Cuando el trabajo se vuelve multidimensional, también se vuelve más sustantivo lo que significa que la reingeniería elimina el trabajo que no agrega valor, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer su trabajo real. Después de que se ha llevado a cabo la reingeniería, el dominar un oficio desaparece ya que el oficio crece a medida que crecen la pericia y la experiencia del trabajador.

3._El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado. Cuando la administración confía en los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, es indispensable que se les otorgue la autoridad para tomar las medidas convenientes. Los equipos tanto de una o de varias personas, que realizan trabajo orientado al proceso, tienen que dirigirse a sí mismos pero si tienen que esperar la dirección de un supervisor de sus tareas, entonces no son equipos de proceso. Es necesario notar que la reingeniería y la consecuente autoridad impactan en la clase de personas que las empresas deben contratar.

4._ El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados. La remuneración de los trabajadores en las empresas tradicionales es relativamente sencilla: se les paga a las personas por su tiempo, cuando los empleados realizan trabajo de proceso, las compañías deben pagar por el desempeño de éste. En las compañías que se han rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración.

5._ Los valores cambian: de proteccionistas a productivos. La reingeniería conlleva un importante cambio en la cultura de la organización, exige que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus clientes, no para sus jefes. Cambiar los valores es tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos.

6._ Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores. Cuando se implementa la reingeniería en una empresa el gerente se convierte en un asesor que está

donde está para suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional del individuo a largo plazo. Éste se torna un papel distinto del que han desempeñado tradicionalmente la mayoría de los gerentes.

7._ Estructuras organizacionales cambian: de jerárquicas a planas. Cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo. Las decisiones que antes requerían juntas de gerentes o equipo administrativo, ahora las toman y las resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal. Después de la reingeniería, se necesita menos personal para resolver o hacer las tareas fragmentadas por lo que con menos gerentes hay menos niveles administrativos y consecuentemente, predominan las estructuras planas.

8._ Los ejecutivos cambian: de anotadores a líderes. Las organizaciones más planas acercan a los ejecutivos a los clientes y a las personas que realizan el trabajo que agrega valor. En un ambiente rediseñado, el desempeño del trabajo depende más de las actitudes y los esfuerzos de los trabajadores facultados que de actos de gerentes funcionales orientados a tareas. Por consiguiente, los ejecutivos tienen que ser líderes capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos.

2.6.3 Gerencial de la Calidad Total

Actualmente todas las empresas deben demostrar que son competitivas en una serie de campos donde antes no lo eran. Para afrontar con mejores armas los problemas del presente y el futuro, las empresas deben apoyarse en un concepto que se ha desarrollado durante los últimos años; este se refiere a la gerencia de la calidad total o también conocido en inglés como [Total Quality Management] que de acuerdo a Roberts (1999) tiene como objetivo incrementar notablemente la productividad y al mismo tiempo levantar la moral de los trabajadores y su satisfacción por el trabajo realizado. Se

emplean muchas herramientas en común, como la delegación de funciones y responsabilidades cada vez más altas en los trabajadores, la comparación competitiva, así como la documentación de los procesos para su mejoramiento y optimización.

Algunos aspectos valiosos del Total Quality Management [T.Q.M] son:

- El compromiso total por parte de los altos mandos de la empresa, es indispensable.
- El personal debe tener la suficiente delegación de autoridad para implementar los cambios que se requieran.
- Se debe tener un panorama a largo plazo, ya que su implementación puede tomar desde uno hasta varios años.
- También deberá tener lugar un cambio en la mentalidad y actitud de toda la gente involucrada en lo que respecta a sus nuevas responsabilidades.

Además Eltschinger (s.f.), señala que una organización que acepta esta definición es una empresa que no tiene estructuras burocráticas, inflexibles e ineficaces, cuyo funcionamiento se basa en órdenes y controles, pese a que, actualmente las relaciones se plantean entre empresas y clientes y no entre patrones y subordinados. Así mismo comenta que es importante mencionar que el TQM se distingue de las formas tradicionales de gestión en al menos tres aspectos esenciales que son:

- Otra forma de definir la calidad.
- Otra concepción de las relaciones personales tanto en el seno como en el exterior de una empresa.
- Otro procedimiento de solución de conflictos y problemas internos y externos de la empresa.

En la tabla No. 2.3 que se presenta a continuación, se hace la comparación esquemática de las diferencias entre la gestión tradicional y el TQM.

Tabla 2.3

Comparación de la gestión tradicional y Gerencia de la calidad total

	Gestión tradicional	TQM
Definición de la calidad	las prestaciones se ajustan a normas control del producto una vez vendido	las prestaciones satisfacen las necesidades de los clientes la calidad forma parte del proceso de producción de la prestación
Clientes	no se tienen en cuenta las exigencias y deseos de los clientes	aplicando un enfoque sistemático, se intenta comprender y satisfacer todas las exigencias del cliente interno y externo
Solución de problemas	los problemas se toman escasamente en consideración y se resuelven de manera individual y poco estructurada	participación colectiva basada en información

De “Lidia María Romero Pupo”. Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/marinternosus.htm>

La contribución del TQM tiene principalmente carácter social, ya que es fruto de una corriente de gestión en la que se atribuye más importancia a los seres humanos por lo que los colaboradores y clientes se consideran con el mismo respeto. Este factor personal que inspira a la TQM remonta a los círculos de calidad que se analizaron en su momento en las obras especializadas sobre organización, por círculo de calidad se entiende generalmente el hecho de que los colaboradores y supervisores se reúnan para determinar y discutir problemas relacionadas con su trabajo. En la TQM se dan cita la mayor parte de las innovaciones sociales sobrevenidas desde tiempo atrás:

- Entraña la dinámica de grupos, es decir, permite formar grupos de colaboradores o colaboradores/clientes para resolver problemas de organización.
- Hace hincapié en la formación continua de todos los niveles de la empresa.
- Es acorde con los principios humanistas, ya que se considera que los miembros del personal deben poder desarrollarse en su trabajo si se les motiva y responsabiliza a dicho efecto.

Además de que estimula la participación de los trabajadores en los círculos de calidad sin importar la jerarquía y funciones, en este contexto, el administrador garantiza la coherencia de tales equipos y en lugar de dirigirlo facilita su trabajo, es por esto que el TQM hace notar la necesidad de formar dirigentes visionarios, capaces de inspirar y motivar a colaboradores y equipos de trabajo, así como de concebir y desarrollar ideas nuevas y dinámicas y no a administradores cuya principal actitud sea saber hacer bien las cosas (Elschinger, s.f.).

De acuerdo con Según y Finnigan citados por Elschinger (s.f.), deben aplicarse ocho principios para garantizar una aplicación exitosa de la TQM, los cuales son:

- Identificar a los clientes y tomar en consideración sus exigencias
- Estar en condiciones de alentar constantemente la iniciativa y la innovación, que se puede traducir en el desafío constante.
- Poner atención no sólo a los procesos de producción, sino también a la calidad de cada una de las etapas que lo constituyen (la vigilancia).
- Implementar mejoras.
- Promover la colaboración de cada uno de los empleados sin importar el nivel jerárquico.
- Considerar al cambio como parte integral de la cultura de una organización.

- Evaluar el rendimiento basándose en cifras y normas.
- Propiciar la perseverancia, ya que la calidad total es un ideal que nunca llega a cristalizar y, por tanto, el objetivo real es su búsqueda y no su realización.

Así mismo, Lahaba (1997) en el artículo de Gerencia Total de la Calidad en las Organizaciones señala once componentes de la Gerencia Total de la calidad o TQM, los cuales se mencionan a continuación y comenta que sin ellos el TQM no tendría éxito en las organizaciones.

- Liderazgo
- El enfoque al empleado
- El compromiso a los empleados
- El reconocimiento y la recompensa
- El adiestramiento
- El enfoque al cliente
- La planificación estratégica
- Cambio y gestión de los procesos
- El benchmarking
- Recolección de datos y su análisis
- El diseño de productos y servicios

Con lo anterior se puede concluir que el TQM, exige que se introduzcan cambios culturales en las empresas y requiere modificaciones estructurales radicales como nivelar la estructura de una organización, descentralizar los procesos de decisión, aumentar las responsabilidades en la base y desarrollar relaciones laterales. De igual forma se debe permitir la asunción de riesgos, el derecho al error, la distribución de la información, la recompensa y el apoyo a las redes informales y los equipos. El personal debe beneficiarse de una formación continua valorizante, además de trabajar mejor en

equipo, así como pensar y actuar en base al rendimiento, en lugar de obedecer ciegamente las normas reglamentarias o refugiarse en la costumbre.

En este capítulo se explica la vital importancia la satisfacción, motivación y reconocimiento del colaborador para la consecución de los fines de la empresa, tal como se abordó desde las perspectivas de la evolución del marketing interno, el marketing interno y la cultura organizacional, las barreras que impiden el éxito del marketing interno así como las ventajas que tiene éste dentro de una organización y los casos en donde las empresas hablan del beneficio que han obtenido al implementarlo, además de los Sistemas de gestión, éstos últimos no contemplados estrictamente como elementos del marketing interno, pero si de gran utilidad en la productividad de la empresa, y por tanto, precisa no ignorar su presencia en esta investigación.