



# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

---

*INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO  
ADMINISTRATIVAS  
POSGRADO*

*ÁREA ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN*

**“La relación del marketing interno con la lealtad de los  
empleados de la empresa familiar QUMA de HIDALGO S.A de C.V  
perteneciente al sector de la construcción en el estado de  
Hidalgo”**

*PROYECTO TERMINAL*  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A**

L.E.M. Celeste Thelpalo Carballo

**DIRECTORA DE PROYECTO TERMINAL**

Dra. Jessica Mendoza Moheno

# ÍNDICE GENERAL

<i>Índice de contenido</i>	iv
<i>Relación de cuadros, tablas y gráficos</i>	vi
<i>Resumen / Abstract</i>	vii
<i>Introducción</i>	ix
<i>Antecedentes</i>	xiii
	<i>Pág.</i>
<i>Capítulo I. Diseño de la investigación</i>	
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Delimitación del problema	2
1.3 Objetivo general	4
1.3.1 Objetivos específicos	4
1.4 Preguntas de investigación	5
1.5 Hipótesis	5
1.6 Justificación del estudio	6
<i>Capítulo II. Fundamentación teórica y contextual</i>	
2.1 Marco teórico	7
2.2 Marco contextual	29
<i>Capítulo III. Análisis de resultados y propuesta</i>	
3.1 Metodología	32
3.2 Resultados	35
3.3 Propuesta	49

Conclusiones	56
Limitaciones del estudio de caso	60
Futuras líneas de investigación	61
<i>Referencias bibliográficas</i>	62
<i>Anexos</i>	
Anexo A. Escala de Gounaris (2005).	68
Anexo B. Escala del grado de lealtad y compromiso de los empleados (Grajales, 2000).	70
Anexo C. Datos descriptivos.	73
Anexo D. Matriz de congruencia.	74

*Relación de cuadros, tablas y gráficos.*

	<i>Pág.</i>
<b>Cuadro 1.</b> Estudios de caso relacionados con el marketing interno.	xiv
<b>Cuadro 2.</b> Evolución del marketing interno.	18
<b>Cuadro 3.</b> Conceptos de empresa familiar.	27
<b>Tabla 1.</b> Estratificación de empresas.	24
<b>Tabla 2.</b> Prueba <i>t de student</i> para contrastar las 3 dimensiones de la escala de Gounaris (2005) con la variable de género.	40
<b>Tabla 3.</b> Puntajes obtenidos en la escala de Gounaris (2005) según el género de los directivos encuestados.	41
<b>Tabla 4.</b> ANOVA del factor edad, en relación con las 3 dimensiones clave de la escala de Gounaris (2005).	42
<b>Tabla 5.</b> Prueba <i>t de student</i> para la escala de lealtad y compromiso (Grajales, 2000) con la variable de género.	47
<b>Tabla 6.</b> ANOVA del factor edad, en relación con la escala de lealtad y compromiso de los empleados (Grajales, 2000).	48
<b>Gráfico 1.</b> Género de los encuestados.	36
<b>Gráfico 2.</b> Edad de los encuestados.	37
<b>Gráfico 3.</b> Antigüedad en el puesto.	37
<b>Gráfico 4.</b> Antigüedad en la empresa.	38
<b>Gráfico 5.</b> Puntajes totales de la escala de Gounaris (2005).	39
<b>Gráfico 6.</b> Género de los encuestados (no directivos).	44
<b>Gráfico 7.</b> Edad de los encuestados (no directivos).	44
<b>Gráfico 8.</b> Antigüedad en el puesto (no directivos).	45
<b>Gráfico 9.</b> Antigüedad en la empresa (no directivos).	45
<b>Gráfico 10.</b> Puntajes totales de la escala de lealtad y compromiso de los empleados (Grajales, 2000).	46



## **RESUMEN**

El presente es un estudio de caso realizado en la empresa QUMA de HIDALGO S.A de C.V con el objetivo de investigar la relación existente entre el grado de orientación al marketing interno y el grado de lealtad y compromiso de los empleados. Es un estudio de carácter descriptivo con enfoque cuantitativo, y transversal en función del tiempo en el que se recolectaron los datos.

Se plantearon cinco hipótesis de investigación, de las cuales una fue aceptada ( $H_{i1}$ ) y el resto se rechazaron mediante el análisis estadístico de los datos, mismos que fueron recogidos a través de la escala de Gounaris (2005) y Grajales (2000) aplicadas a personal directivo y administrativo respectivamente; la muestra empleada para el estudio fue de seis trabajadores de rango directivo y veintitrés trabajadores de categoría administrativa.

Los resultados mostraron que en la empresa QUMA de HIDALGO S.A de C.V el personal directivo está orientado al marketing interno en un 74.58%, siendo las mujeres quienes más orientadas se encuentran hacia el marketing interno; mientras que el personal administrativo es leal a la organización en un 80.99%, siendo en este caso los varones quienes demostraron ser más leales a la organización.

Dentro de las conclusiones se destaca que la relación existente entre el grado de orientación al marketing interno y el grado de lealtad y compromiso de los empleados, es positiva y directamente proporcional; y que factores como edad y género no ejercen ningún tipo de influencia en los resultados obtenidos por cada grupo muestral. Finalmente se presentó como propuesta un plan de marketing interno susceptible de ser ejecutado por la empresa en cuestión, con el objeto de fortalecer y elevar el grado de lealtad y compromiso de los empleados.

**Palabras clave:** marketing interno, lealtad y compromiso.



## ***ABSTRACT***

This is a case study applied in QUMA DE HIDALGO S.A de C.V with the aim to investigate the relationship between the level of internal marketing orientation and the level of loyalty and commitment of employees. It is a descriptive study with a quantitative approach, and cross sectional in function of time at which the data were collected.

Five research hypotheses were proposed, one of which was accepted ( $H_{i1}$ ) and the rest were rejected by statistical analysis of data, which were collected through the scale of Gounaris (2005) and Grajales (2000) applied to managerial and administrative staff respectively; the sample was of six managerial workers and twenty three administrative category workers.

The results show that in QUMA DE HIDALGO S.A. de C.V the managerial workers are oriented towards internal marketing in 74.58%, being women who are more oriented to internal marketing; while the administrative staff is loyal to the organization in 80.99%, being in this case the men who demonstrated to be more loyal to the organization.

Among the findings we noticed that the relationship between the level of internal marketing orientation and the level of loyalty and commitment of employees is positive and directly proportional; and factors such as age and gender did not exert any influence on results obtained for each sample group. Finally an internal marketing plan capable of being executed by the company is proposed aimed to strengthen and elevate the level of loyalty and commitment of employees.

**Key words:** internal marketing, loyalty and commitment.



## **INTRODUCCIÓN**

Desde hace varios años las pequeñas y medianas empresas se han convertido en un campo de estudio de gran interés tanto a nivel nacional como internacional, no sólo por su importante aportación económica sino también por la gran cantidad de empleos que generan en las naciones; específicamente en nuestro país de acuerdo con datos del censo económico realizado por INEGI en 2009, existen 5,144,056 empresas, de las cuales, 4.8 millones (que representan el 95.2%) son microempresas; 221,194 (es decir, 4.3%) son empresas de estratificación pequeña; 15,432 (0.3%) son empresas medianas y 10,288 (0.2%) son grandes empresas. En total las empresas en México emplean a 27,727,406 personas; las microempresas son los principales empleadores puesto que dan trabajo al 45.6% de esta cifra, equivalente a 12,643,697 personas; las pequeñas empresas emplean a 6,599,123 personas (23.8%); el 9.1% de los empleos son ofertados por las medianas empresas (equivalente a 2,523,194 trabajadores) y el 21.5% restante es el empleo proporcionado por las grandes firmas del país (5,961,392 empleados).

En cuanto al giro empresarial, en México el sector más desarrollado es el de servicios que constituye el 47.1% de las empresas existentes, seguido del giro comercial que representa el 26%, el giro manufacturero con el 18% y el 8.9% restante pertenece a otros sectores (INEGI, 2009).

Ahora bien, puesto que la presente investigación se realiza en la empresa QUMA de HIDALGO S.A de C.V en el estado de Hidalgo, es importante dar a conocer los indicadores económicos de esta entidad en cuanto a PyMEs se refiere. De acuerdo con datos proporcionados por INEGI (2009) en Hidalgo hay 81,570 unidades económicas que emplean a 333,317 personas; del total de empresas existentes en el estado, 96.51% es decir, 78,727 empresas son micro, 2.84%



(2,314 empresas) son pequeñas, 0.54% (438 empresas) son medianas y sólo 0.11% (91 unidades económicas) son grandes empresas.

Para este estudio de caso en particular, resulta de gran relevancia saber que específicamente 898 empresas en el estado se encuentran dentro del sector de la construcción, representando el 1.10% de las empresas totales de Hidalgo; de las cuales el 9.58% (equivalente a 86 empresas) son medianas y dan empleo a 11,057 personas (INEGI, 2009).

Por otra parte, se debe conocer también la situación actual sobre las empresas familiares en México. Con frecuencia se cree que las empresas que surgen de una idea o proyecto familiar son entidades pequeñas, con recursos tecnológicos y económicos escasos y con sistemas administrativos incipientes; sin embargo, empresas de gran renombre como Ford, Wal-Mart, Elektra, BMW, LG, Banco Santander, entre muchas otras, rompen con este paradigma (Betancourt, Arcos, Torres y Olivares, 2012).

De acuerdo con datos obtenidos por INEGI en el censo económico 2009, en México existían 3,724,019 empresas familiares, de las cuales, 49.9% (equivalente a 1,858,550 empresas) desarrollan actividades contempladas dentro del sector comercial, 36.7% (equivalente a 1,367,287 empresas) están dedicadas a los servicios, 11.7% (equivalente a 436,851 empresas) son industrias manufactureras y el resto están clasificadas en otros sectores.

Las estadísticas revelan que en México el 90% de las empresas existentes son de tipo familiar, de este grupo, el 30% llega a la segunda generación y el 15% logra llegar hasta la tercera generación, no obstante, las causas que provocan fallas en la sucesión de la empresa a las generaciones futuras no son de índole empresarial, sino de tipo familiar; es principalmente por esta razón que únicamente un 10% de las empresas familiares en el país son centenarias (Betancourt, Arcos, Torres y Olivares, 2012).



Es evidente que cuando se conforma una empresa familiar o de cualquier tipo, el dueño o dueños, no esperan que la organización fracase, sin embargo, es sabido que muchas entidades económicas se disuelven por múltiples factores, entre ellos los intereses y objetivos de cada miembro de la empresa, sus situaciones familiares, sus oportunidades de desarrollo, de independencia y de emprendimiento, etc., por tal motivo, es importante que desde el momento de su conformación, las empresas busquen e implementen estrategias que les permitan reducir al máximo el riesgo de desaparecer, una de estas estrategias puede ser, sin duda, la implementación de un programa de marketing interno, ya que como menciona Barranco (2000), el primordial objetivo del marketing interno es lograr vender la idea de la empresa, sus fines, estrategias, dirigentes y demás componentes a un mercado de clientes internos, con el último objetivo de incrementar su motivación y su productividad.

El marketing interno se ha desarrollado a través de ideas como las propuestas por Quintanilla (1991), quien señala que las empresas han de convertirse en organizaciones personalizadas donde se tome en cuenta la satisfacción en el trabajo y el desarrollo de la autoestima de los trabajadores, para alcanzar así los objetivos de la organización; mientras que Kotler (1991), uno de los más distinguidos autores sobre mercadotecnia, ha definido al marketing interno como una estrategia que consiste en gestionar de manera exitosa los procesos de contratación, entrenamiento y motivación de los empleados con el objeto de servir bien a los consumidores.

Por todo lo expuesto anteriormente, la presente investigación se ha trazado como objetivo examinar la relación entre el grado de orientación al marketing interno y el grado de lealtad de los empleados de la empresa familiar QUMA de HIDALGO S.A de C.V perteneciente al sector de la construcción, con sede en el municipio de Mineral de la Reforma, en el estado de Hidalgo.



Para el logro de dicho objetivo se comienza realizando una búsqueda exhaustiva de estudios e información que oriente la investigación y sitúe al lector en un punto de partida, dicha información se presenta detalladamente en los antecedentes, posteriormente en el capítulo I se expone el planteamiento del problema y la delimitación del mismo; seguido de la determinación del objetivo general y los objetivos particulares así como del establecimiento de las preguntas de investigación, hipótesis y justificación del estudio, todo ello, tomando en consideración las características de la empresa objeto de estudio.

En el capítulo II se encuentra contenido el marco teórico que da fundamento a este proyecto y que permite al lector involucrarse con los conceptos de las variables investigadas (principalmente sobre marketing interno y lealtad de empleados), así mismo, se señalan las teorías descritas y utilizadas para la investigación (cabe mencionar que para la construcción del marco teórico se realizó una búsqueda exhaustiva de información sobre los tópicos de marketing interno y lealtad de empleados, sin embargo, por tratarse de temas relativamente nuevos, existen fuentes muy limitadas al respecto; no obstante, se presenta la información obtenida que por supuesto fue de gran utilidad para la investigación). En este mismo capítulo se expone el marco contextual, en el cual se detallan las características y circunstancias actuales de la empresa analizada.

En el tercer capítulo se incluye la metodología utilizada para la recolección y procesamiento de datos que permiten dar respuesta a las preguntas de investigación formuladas, contrastar las hipótesis planteadas y cumplir con los objetivos establecidos para el estudio; en el se presentan también los resultados obtenidos mediante el análisis estadístico de los datos (realizado con el apoyo del programa SPSS statistics 19) mismos que dan lugar a la propuesta de mejora planteada para la empresa QUMA de HIDALGO S.A de C.V (plan de marketing interno). En la parte final de la investigación se presentan las conclusiones, las limitaciones del estudio y las futuras líneas de investigación que se sugieren para ampliar y dar continuidad al tema desarrollado.



## ***ANTECEDENTES***

Este estudio de caso nace de la inquietud por investigar un tema poco explorado hasta el momento, es por ello que comienza buscando una conceptualización del t3pico de marketing interno y de forma simult3nea revisando la literatura existente respecto a la variable de lealtad de empleados.

Durante la exploraci3n te3rica se encontraron diversos estudios en los cuales se analiz3 el marketing interno en relaci3n con diferentes variables como: compromiso organizacional, generaci3n de ventajas competitivas, satisfacci3n laboral, desempe1o, competitividad, gesti3n de la calidad, etc., sin embargo, la mayor3a de las investigaciones son 3nicamente de car3cter te3rico, sin que exista una contrastaci3n emp3rica que evidencie los resultados; adem3s, son investigaciones que se han llevado a cabo en pa3ses extranjeros, donde las empresas tienen m3s informaci3n respecto de lo que representa la mercadotecnia interna y donde adem3s, 3sta herramienta lejos de significar un gasto, significa una inversi3n.

En M3xico existe muy poca informaci3n acerca del marketing interno y de sus ventajas y limitaciones, las empresas en muchas ocasiones no aplican herramientas o estrategias que est3n enfocadas a los empleados (clientes internos), y aquellas que llegan a aplicarlo, lo hacen muchas veces sin saber que dichas estrategias deber3an formar parte de un programa de mercadotecnia interna, que evidentemente est3 ausente en gran parte de las empresas del pa3s.

A continuaci3n se presenta un resumen detallado (ver cuadro 1) de los estudios analizados para el desarrollo de la presente investigaci3n y que se encuentran relacionados con la variable de marketing interno; como se puede observar, estos estudios se han llevado a cabo en diferentes pa3ses, relacionando a la mercadotecnia interna con un sinn3mero de variables y obteniendo resultados muy interesantes al respecto.

**Cuadro 1.** Estudios de caso relacionados con el marketing interno

AUTOR (ES)	TÍTULO	VARIABLES	RESULTADOS
Llonch Andreu, J. y López Belbeze, P.  (Barcelona, España 1999)	“Orientación al mercado, orientación estratégica y organización de las actividades de marketing: una investigación empírica”.	Orientación al mercado, orientación estratégica, organización de las actividades de marketing.	Se determinó que existe una relación negativa entre la orientación al mercado y la dispersión de las actividades de marketing, y una relación positiva entre el grado de orientación al mercado y el poder que ejerce el área de marketing en la empresa.
Ma. Soledad Aguirre García y Ma. Gloria Aparicio de Castro  (País Vasco, 2002)	“La gestión de la calidad y el marketing interno como factores de competitividad en empresas de servicios: el caso de empresas vascas de servicios con gestión avanzada”.	Marketing de servicios, marketing interno, gestión de la calidad.	Se analizaron 8 empresas vascas de servicios: IDOM, OSAKIDETZA, DANKA MULTIMEDIA, GASNALSA, METRO BILBAO, IBERMÁTICA, NORBOLSA Y COINPASA, todas con resultados favorables en cuanto a la gestión de la calidad y la aplicación del modelo EFQM (modelo de excelencia), demostrando que existe una relación positiva entre las variables.
María Patricia Figueroa Moya y Alejandro Serralde Rodríguez  (Puebla, México 2003)	“Marketing interno como ventaja competitiva en concesionarias Kenworth”.	Coordinación e integración inter funcional, motivación, satisfacción en el empleo, <i>empowerment</i> y orientación al cliente.	Se utilizaron dos instrumentos, el primero (un instrumento interno), que midió cada una de las variables, el segundo, midió la satisfacción del cliente. Mediante el uso de la estadística, se relacionaron cada una de las variables internas y el impacto que tienen con la satisfacción del cliente, en donde <i>empowerment</i> fue la variable más relacionada.
Gladys Salas Mendoza  (Cd. Juárez, México 2005)	“La importancia de la mercadotecnia interna para el fomento de la ética empresarial”.	Marketing interno, valores éticos (respeto, confianza, integridad y honestidad), cultura laboral.	Todas las variables fueron abordadas desde un enfoque estrictamente teórico, la investigación fue únicamente una aportación literaria sin aplicación empírica.
Mendoza Moheno Jessica  (México, 2007)	“Relaciones del marketing interno y cultura organizacional”	Marketing, técnicas de marketing, cultura organizacional.	Se desarrolló el Instrumento de Cultura Organizacional y Marketing Interno (ICOMI), y se propone un Modelo Hipotético de Cultura Organizacional y Marketing Interno. Los resultados mostraron la importancia que tienen las variables sociodemográficas en la percepción que los empleados tienen sobre estas dos dimensiones.

**Fuente:** elaboración propia a partir de la revisión de cada estudio



<p>José Luis Ruiz de alba Robledo (Málaga, 2010)</p>	<p>“La orientación al marketing interno en el sector hotelero español: propuesta de un modelo”.</p>	<p>Comunicación interna, satisfacción de empleados, orientación al mercado interno, interés de la dirección, compromiso.</p>	<p>El estudio se llevó a cabo en 29 hoteles 5 estrellas de la isla de Rodas en Grecia. Se determinó que existe una relación positiva entre la comunicación interna y la orientación al mercado, entre el interés de la dirección y la satisfacción laboral y entre el interés de la dirección y el compromiso.</p>
<p>José Manuel Núñez Gorriñ y José Antonio Lastret Segret (Tenerife, 2010)</p>	<p>“Revisión conceptual del marketing interno y verificación de la utilidad de sus principios fundamentales en la empresa”.</p>	<p>Marketing interno, productividad, calidad de vida laboral.</p>	<p>A través de la investigación empírica se comprobó la existencia de relaciones significativas entre las variables estudiadas, las metas que el marketing interno busca desarrollar y la productividad de las empresas. Así mismo, se verificó la existencia de relaciones entre la calidad de vida laboral de los empleados, el esfuerzo que están dispuestos a realizar por su empresa y el grado de orientación hacia el mercado interno. La investigación se llevó a cabo en hoteles de cuatro y cinco estrellas del sur de la isla de Tenerife.</p>
<p>Héctor Carvajal (Ecuador, 2010)</p>	<p>“Estudio comparativo de benchmarking y marketing interno orientado al mejoramiento de la cultura organizacional en la empresa moderna”.</p>	<p>Benchmarking, marketing intern, culture organizational.</p>	<p>Se dedujo que el teletrabajo desde el domicilio incluye poco control o supervisión directa a los teletrabajadores. El estudio demostró que el teletrabajo reduce el estrés organizacional, disminuye los costos operativos y eleva los índices de competitividad.</p>

**Fuente:** elaboración propia a partir de la revisión de cada estudio

La aplicación y desarrollo de programas de mercadotecnia interna en las medianas y grandes empresas de México se ha visto limitado, por un lado, debido a la escasez de información, ya que en nuestro país la mercadotecnia interna es un tema relativamente nuevo y poco explorado; y por otro lado, debido a la ideología de los empresarios, quienes (en su mayoría) aún perciben a la mercadotecnia interna como un gasto para la organización, pues ante la limitada exposición de casos en los que se confirme el éxito de la aplicación de estrategias de marketing interno, los empresarios no logran visualizarlo como una inversión.



Es por ello que la presente investigación, pretende ampliar el conocimiento que se tiene respecto del tópico de marketing interno, analizando cómo éste se relaciona con la lealtad de los empleados y generando información útil para las empresas (principalmente hidalguenses), además de extender la investigación a nivel local, ya que en el estado de Hidalgo no existen estudios previos en los que se haya considerado de manera conjunta a las variables de marketing interno y lealtad de empleados.



## **CAPÍTULO I. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad la mercadotecnia interna está adquiriendo gran importancia dentro de las organizaciones, cada vez se promueve más la atención hacia el empleado (cliente interno), orillando a las empresas a preocuparse por el bienestar, satisfacción y desarrollo de su personal.

La lealtad también conocida como fidelización de empleados es un concepto que está adquiriendo un notable protagonismo debido a las ventajas que genera para la organización, convirtiéndose en uno de los objetivos primordiales para las empresas que buscan sobrevivir en un mercado tan competitivo como el actual (Setó, 2003). La empresa familiar QUMA de HIDALGO S.A de C.V perteneciente al sector de la construcción en el estado de Hidalgo, ha logrado permanecer a lo largo de veinte años en el mercado mexicano a pesar de las crisis económicas por las que ha atravesado el país durante ese tiempo. Sin embargo, la organización se encuentra ante la problemática de una alta rotación de personal en los niveles jerárquicos inferiores, específicamente obreros y área de ventas (debido a las características propias de este tipo de empresas), denotando una baja lealtad por parte de los empleados.

Una de las estrategias que permite disminuir esta problemática es la mercadotecnia interna, que se centra en el énfasis por tratar a los empleados como verdaderos “clientes”, evaluando sus necesidades y habilidades específicas, diseñando sus puestos de trabajo, programas de formación y sistemas de remuneración con base a tales necesidades y capacidades e incrementando la comunicación vertical entre gerentes o supervisores y el personal, trayendo consigo una menor conflictividad laboral y una mejora en la motivación de los empleados (Trespacios *et al*, 2007); por lo que resulta evidente pensar que



cuanto más motivados se encuentren los clientes internos, más fuerte será el vínculo entre ellos y la organización, generando un lazo de lealtad hacia la misma.

Por otra parte, cabe mencionar que cuanto mayor sea el grado de lealtad hacia la organización por parte de los empleados, resultará más difícil que éstos piensen en abandonar su empleo, pues existe un vínculo afectivo con la empresa y por ende la rotación de personal es más reducida que en aquellas organizaciones donde ese vínculo de lealtad no existe o es muy bajo.

A partir de lo anterior, surge el interés por investigar precisamente la relación existente entre el marketing interno y la lealtad de los empleados (en este caso) de la empresa familiar QUMA de HIDALGO S.A de C.V.

## **1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

La presente investigación tiene como escenario de aplicación empírica, a la empresa familiar QUMA de HIDALGO S.A de C.V perteneciente al sector de la construcción, cuya estratificación es mediana y se encuentra ubicada en la carretera Pachuca - Cd. Sahagún km. 9 fraccionamiento paseos de Chavarría s/n en el municipio de Mineral de la Reforma, en el estado de Hidalgo.

De acuerdo con información de INEGI (2014) el sector de la construcción comprende las actividades de edificación residencial, ya sea de vivienda unifamiliar o multifamiliar, edificación no residencial, como naves y plantas industriales, inmuebles comerciales, institucionales y de servicios; construcción de obras de ingeniería civil, como puentes, carreteras, presas, vías férreas, centrales eléctricas y puertos; realización de trabajos especializados, como cimentaciones, montaje de estructuras prefabricadas, instalación en construcciones de equipos y materiales prefabricados, acabados en edificaciones, demolición, relleno de suelo, movimiento de tierra, excavación, drenado y otras preparaciones a los suelos.



Se eligió una empresa de este sector debido a que la industria de la construcción aportó en 2009 el 7.9% del producto interno bruto del estado (INEGI,2009), además creció según datos obtenidos de INEGI (2014) en la clasificación por sector de actividad económica en un 1.24% durante febrero del año en curso y de acuerdo con la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC, 2014) este sector aportó en 2012 el 2% del producto interno bruto (PIB) nacional.

Dentro del sector industrial que contempla actividades como la construcción, minería, manufactura y generación de gas, electricidad y agua; el mayor crecimiento de junio de 2013 a junio de 2014 fue precisamente para la construcción, actividad que en ese periodo incrementó en 29.6% colocando al estado de Hidalgo en el 4° lugar nacional en este giro, seguida de la minería con un crecimiento de 9.1% (también 4° lugar nacional en el giro) y las manufacturas con un aumento de tan solo 1.1% (20° lugar nacional en el giro); mientras que las actividades relacionadas con la electricidad, agua y gas, decrecieron dramáticamente en 20.7% (Secretaría de desarrollo económico, 2014).

Así pues, se optó por este sector, debido a que en las empresas de este giro se genera una buena parte de los recursos del estado y un gran número de empleos, específicamente 898 empresas en Hidalgo desarrollan actividades vinculadas al sector de la construcción (representando el 1.10% de las empresas totales del estado); de éstas, el 9.58% (es decir, 86 empresas) son de estratificación mediana y dan empleo a 11,057 personas (INEGI, 2009).

Es importante destacar que además de tomar en consideración las cifras previamente expuestas, existieron otras razones por las cuales se eligió a la empresa QUMA de HIDALGO S.A de C.V entre ellas, la accesibilidad para colaborar con la realización del estudio, el interés que mostraron ante la investigación, la amable participación de los directivos y subordinados encuestados y sobre todo la confianza depositada en esta autora, al otorgar toda la información solicitada para el desarrollo del proyecto.



Por todo lo anterior, el presente estudio de caso tendrá un impacto importante a nivel local, por un lado, enriqueciendo la investigación e información referente al sector de la construcción en el estado, y por otro lado, impulsando la implementación del marketing interno, que beneficie tanto a las organizaciones como al talento humano hidalguense.

### **1.3 OBJETIVO GENERAL**

Determinar a través de la escala de Gounaris (2005) el grado de orientación al marketing interno en la empresa familiar QUMA de HIDALGO S.A de C.V perteneciente al sector de la construcción en el estado de Hidalgo, y su relación con el grado de lealtad de sus empleados (clientes internos), misma que será medida a través de la escala del grado de lealtad y compromiso de los empleados (Grajales, 2000).

#### **1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar el grado de orientación que tiene la organización hacia el marketing interno.
2. Determinar el grado de lealtad que tienen los clientes internos con la organización.
3. Identificar el área o departamento con mayor orientación al marketing interno y el puesto con el mayor grado de lealtad hacia la empresa.
4. Generar una propuesta de mejora para la empresa familiar QUMA de HIDALGO S.A de C.V del sector de la construcción en el estado de Hidalgo.



#### 1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿La empresa familiar QUMA de HIDALGO S.A de C.V con sede en el estado de Hidalgo, cuenta con un programa formal de mercadotecnia interna que se esté aplicando en la actualidad?
2. ¿Los factores como edad y género de cada individuo (directivo) en la empresa familiar QUMA de HIDALGO S.A de C.V del estado de Hidalgo influyen en el grado orientación al marketing interno que tiene la organización?
3. ¿Los factores como edad y género de cada individuo (no directivo) en la empresa familiar QUMA de HIDALGO S.A de C.V del estado de Hidalgo influyen en el grado de lealtad que estos tienen con la organización?

#### 1.5 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

**Hi<sub>1</sub>:** Cuanto mayor sea el grado de orientación al marketing interno en la empresa familiar QUMA de HIDALGO S.A de C.V, habrá mayor grado de lealtad por parte de los empleados.

**Hi<sub>2</sub>:** El personal masculino posee un mayor grado de orientación al marketing interno que el personal femenino.

**Hi<sub>3</sub>:** Cuanto mayor sea la edad del empleado (directivo), habrá mayor grado de orientación al marketing interno.

**Hi<sub>4</sub>:** El personal masculino posee un mayor grado de lealtad hacia la empresa que el personal femenino.

**Hi<sub>5</sub>:** Cuanto mayor sea la edad del empleado (no directivo), habrá mayor grado de lealtad.



## **1.6 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

La fidelización de empleados es una herramienta de gestión que busca reforzar la relación de la empresa con sus clientes internos (Abad, 2008). En un mercado tan competitivo como el actual, las empresas no pueden permitirse perder a sus mejores empleados. Atraer y retener a los trabajadores más eficaces y rentables supondrá una verdadera inversión para el futuro, pues las organizaciones que tratan a los empleados como los activos más importantes que poseen, tienen una ventaja competitiva sobre las que no lo hacen.

Este proyecto de investigación pretende analizar si el marketing interno influye positivamente en la relación entre empresa y empleado, logrando generar la lealtad de los clientes internos de la empresa familiar QUMA de HIDALGO S.A de C.V ubicada en el estado de Hidalgo, y exponer cómo indirectamente las empresas podrían lograr reducción de costos laborales referentes a capacitación, a rotación de personal, aumento en la productividad de los empleados, disminución en el ausentismo laboral e incremento en el compromiso del personal con la institución, etc. apoyándose en el uso e implementación de estrategias de marketing interno.

La realización del estudio es viable debido a que se cuenta con los recursos indispensables para llevarlo a cabo, asimismo se contempla la participación de empleados de diferentes niveles jerárquicos, los cuales, coadyuvarán a generar información útil para el sector y para el resto de las empresas locales.



## ***CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONTEXTUAL***

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

La revisión literaria que da fundamento a la presente investigación, parte de la necesidad de definir todos aquellos elementos que se encuentran relacionados con la misma. Aunque no todos los conceptos que se presentan tienen la misma importancia, es verdad que todos ellos permiten facilitar la comprensión del tema y ubicar a los lectores en un punto general de partida.

En primera instancia y atendiendo a la importancia de los conceptos que es necesario conocer, se presentan definiciones, características, elementos implicaciones, etc. de los tópicos de marketing (mercadotecnia) interno, lealtad de empleados (clientes internos), empresa familiar y PyMEs (Pequeñas y Medianas Empresas).

Existe una rama de la mercadotecnia que se presenta de manera interna en las organizaciones, esta rama se concentra en el cliente más importante de la empresa: el empleado (cliente interno), a este concepto se le conoce como marketing interno, el cual, apareció en la década de los 70's dentro de un contexto en el cual las empresas buscaban mejorar la calidad en el servicio al cliente. En la actualidad es muy poco lo que conocemos sobre la mercadotecnia interna, y menor aún, lo que realmente se aplica dentro de las organizaciones.

Como se ha mencionado anteriormente, a los empleados suele llamárseles también clientes internos, la palabra «cliente» proviene del griego y hace referencia a la «persona que depende de», es decir, los clientes son aquellas personas que dependen del producto o servicio que una empresa puede proporcionar (Barquero, Rodríguez y Huertas, 2007). El comportamiento de los clientes internos es de gran interés para las empresas, ya que estos influyen en



muchas decisiones y pueden facilitar u obstaculizar la producción y comercialización de la organización (Rivera, 2008).

El marketing interno se basa en la noción de que el personal es el primer mercado con el que cuenta la empresa, si los productos, servicios y campañas de mercadotecnia externa no se concentran primero en el grupo interno, el marketing final dirigido a los clientes externos no dará frutos (Grönroos, 1994). En un mercado laboral tan competido por los profesionistas y a su vez tan restringido por la economía de las empresas, es común que éstas olviden la importancia de concebir a los empleados como el activo más valioso que poseen.

La función primordial de la mercadotecnia interna es satisfacer a los empleados, convencerlos de que se encuentran trabajando en el mejor lugar y que la función que desempeñan es fundamental para que la empresa pueda ofrecer productos y/o servicios de alta calidad.

El marketing interno permite a las organizaciones diseñar estrategias sostenibles y favorables “desde adentro”, pero que sin duda impacte al exterior, pues es importante recordar que las personas que trabajan para cualquier compañía son las principales generadoras de valor en la empresa y se encargan de involucrar a todos los integrantes de la misma, encaminándolos hacia un fin común. Un programa de marketing interno debe surgir imprescindiblemente de la necesidad de conocer a los empleados, determinar a quién se están dirigiendo las estrategias de fidelización y sobre todo pensar en cómo hacerlos partícipes de la comunicación interna.

El marketing interno no es, sino una herramienta de gestión, que permite “valorar” al cliente interno (empleado) con el objetivo de motivarlo, hacerle ver que sus ideas son tomadas en cuenta, que es un eslabón importante dentro de la cadena productiva y que su colaboración es indispensable para la empresa. Cuando esta filosofía logra ser implantada con éxito, los resultados impactan notablemente en



la productividad individual y colectiva de los empleados (Abad, 2007) y por ende, coadyuva a alcanzar el éxito que ambiciona toda empresa.

Desafortunadamente la implementación del marketing interno no es una tarea fácil, se requiere de una serie de recursos creativos, materiales y económicos; y de un programa “personalizado” según las características de cada organización. No existe una receta específica de cómo poner en práctica las diferentes estrategias de mercadotecnia interna, ya que se trabaja básicamente con individuos y esto provoca constantes cambios.

En contraste, en los últimos años un número creciente de empresas ha reconocido la necesidad de realizar procesos de marketing interno, implantándolos a través de estrategias diseñadas por la dirección, mismas que funcionan como un proceso de gestión global para integrar múltiples acciones de la empresa (Grönroos, 1994).

Para continuar adentrándonos en el mundo de la mercadotecnia interna, es importante conocer las definiciones que de ella existen, así como sus principales características, objetivos y demás elementos propuestos por diferentes autores.

La que podría ser la primera referencia que se tenga sobre el concepto del marketing interno, fue propuesta por Sasser y Arbeit (1976), quienes argumentaron que el personal es el mercado más importante de las empresas de servicio. Aunque Sasser y Arbeit (1976) no plasmaron específicamente en su publicación el término *marketing interno*, llegaron a señalar que el trabajo debía verse como un producto ofrecido a los trabajadores.

Más tarde Grönroos (1981a, 1981b) de la escuela sueca de economía, fue uno de los primeros defensores y difusores de la mercadotecnia interna, él concibe a este tipo de mercadotecnia como la acción de “vender la firma a los empleados”, a quienes se trata como “clientes internos”. En este caso la idea es que, mientras



mayor sea la satisfacción de los empleados, el resultado será el desarrollo de una firma más orientada hacia los clientes y el mercado. Grönroos (1984) destaca dos procesos básicos del concepto de marketing interno, el primero es el proceso de gestión de las actitudes, definiéndolo como el proceso por el cual se comprometen los empleados con la organización para conseguir las metas de la misma; y el segundo, es el proceso de gestión de la comunicación; refiriéndose con esto, no solamente a la información que el empleado necesita saber para trabajar adecuadamente y con eficacia, sino también a la información que se requiere para la realización de tareas como líderes, con los proveedores, clientes, vendedores, etc., identifica además los dos objetivos principales del marketing interno y las situaciones en las que éste puede utilizarse:

- *Objetivos principales del marketing interno (Grönroos, 1994):*
  1. Garantizar que los empleados estén motivados para desarrollar la orientación hacia el cliente y el interés por el servicio.
  2. Atraer y retener a los buenos empleados. Gestionar el personal y desarrollar programas internos para que los trabajadores mantengan una conducta favorable.
  
- *Tres situaciones en las que se utiliza el marketing interno (Grönroos, 1994):*
  - Para crear una cultura de servicios en la empresa.
  - Para mantener una orientación a los servicios entre el personal.
  - Para presentar a los empleados nuevos productos y servicios, campañas y otras actividades de marketing.

Continuando con las definiciones de mercadotecnia interna, Johnson, Scheuing y Gaida (1986) la definen como el conjunto de esfuerzos de una organización para brindar a todos los miembros de la misma una idea clara de la misión y objetivos de la corporación, así como de la capacitación, motivación y evaluación para alcanzar las metas deseadas.



Por su parte, Compton (1987) declara que un programa de acción interna es un requisito previo para una mercadotecnia externa exitosa. Si el cliente externo puede recibir una mejor atención gracias a los esfuerzos de mercadotecnia interna, seguro regresará a consumir el producto o servicio.

Y en efecto así sucede, las empresas deben enfocarse primero en consolidarse de manera interna, es decir, trabajar bajo estándares de alta calidad, generar productos o servicios realmente competitivos en el mercado, pero sobre todo, deben preocuparse por poseer al mejor equipo de trabajo pues no deben olvidar que los empleados son quienes generan la primera impresión de la “marca” en la mente del consumidor.

Así como en la mercadotecnia externa la clave para consolidar una marca es que todas las experiencias que el consumidor tiene con ésta resulten consistentes, en el marketing interno, la empresa debe mantener una comunicación y una relación consistente con sus empleados. En muchos casos, el primer contacto de la empresa con sus clientes internos, es el anuncio a través del cual éstos solicitaron empleo, la empresa debe tener presente que desde ese momento cada elemento del marketing interno es una oportunidad para reforzar el vínculo entre la marca y sus empleados, sin perder de vista que el objetivo último del marketing interno es potenciar la productividad de la empresa, reduciendo la conflictividad social, la desmotivación y la falta de integración de su elemento humano (Barranco, 1993).

De acuerdo con Berry y Parasuraman (1991), la mercadotecnia interna es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados por medio de bienes y trabajos que satisfacen sus necesidades, es la filosofía de tratar a los empleados como si fueran clientes: ciertamente “asombrar” a los empleados.

Levionnois (1992), expresa que el marketing interno es un conjunto de métodos y técnicas que, inscritos en un plan de acción en tres fases, permitirán a la empresa disponer de un capital de recursos humanos capaz de dinamizar y completar su



propio desarrollo, dichas fases son: 1) Conocer y comprender el mercado interno, 2) Adecuarlo a las exigencias del mercado externo, y 3) Organizar el cambio y movilizar a los hombres para triunfar.

Ciertamente las fases que Levionnois (1992) enuncia en su definición de marketing interno le permiten a la empresa hacerse del mejor talento humano, pues cuando una organización es capaz de conocer y comprender a sus empleados, podrá identificar plenamente cuáles son las fortalezas de cada uno de ellos y en consecuencia explotará al máximo su potencial. La segunda fase (adecuarlos a las exigencias del mercado externo), se refiere a la capacitación que la empresa debe darles a sus empleados para hacerlos competentes y capaces de promover un producto o servicio en el mercado; y por último la fase de organizar el cambio y movilizar a los hombres para triunfar, es la etapa en la que aparece con mayor fuerza la mercadotecnia interna, pues el cambio se logra cuando los individuos se sienten identificados con la empresa y son fieles a ella, es entonces cuando se trabaja por alcanzar el éxito.

Para Hales (1994), el marketing interno tiene como objetivo la atracción, retención y motivación de los empleados con una conciencia de consumidor y una mentalidad de servicio, en beneficio de la calidad de servicio percibida y un marketing externo efectivo de la empresa como ventaja competitiva. Como bien menciona Hales (1994), una empresa que busca la competitividad y excelencia empresarial, debe trabajar arduamente en la gestión del marketing interno con la finalidad de desarrollar a su capital humano para que éste sea un factor determinante en la obtención del valor agregado. El capital o recurso humano es la base de la cual parten el conocimiento, los valores, la competencia y el potencial innovador de una organización.

Dos años más tarde en 1996, Joseph establece que el marketing interno es la aplicación de diferentes factores como la mercadotecnia tradicional, la gerencia de recursos humanos y diversas teorías aliadas que sirven para motivar, movilizar y



dirigir a los empleados pertenecientes a todos los niveles de la organización, con el objeto de lograr una mejora continua en la forma de servir a los clientes externos. Autores como Gummesson (1991) y Morgan (1991) señalan que el marketing interno es en sí mismo un componente esencial de la orientación al mercado de las organizaciones. En el marketing interno, lo que se persigue es un intercambio exitoso entre la organización y sus empleados, para ello es fundamental que las organizaciones atiendan las necesidades de sus trabajadores pero también las de sus consumidores con el mismo nivel de importancia, ya que según lo expuesto por Papasolomou (2002), alcanzar la satisfacción del empleado y la del consumidor permitirá a la organización moverse en dirección a sus objetivos.

En el año 2000 Barranco Saíz define el marketing interno como el conjunto de técnicas que permiten “vender” la idea de empresa con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores (clientes internos), que desarrollan su actividad en ella, con el objeto último de incrementar su motivación y como consecuencia directa, su productividad. Este concepto se ratifica con la aportación de Heskett (1987) quien menciona que un servicio eficaz requiere de gente que comprenda la idea.

Es evidente que el factor humano de las organizaciones actuales ya no está condicionado por la obligatoriedad del cumplimiento de reglas sociales, normativas internas o reglamentos derivados del ejercicio de la autoridad, sino que han evolucionado a consecuencia de una serie de factores que han incrementado su nivel cultural y sus capacidades, y que los ha hecho más críticos y reacios a integrarse en instituciones que no les garanticen pleno desarrollo (Barranco, 1993).

Según Rafiq y Ahmed (2000), marketing interno es un esfuerzo planeado, orientado a los empleados, que utiliza un acercamiento para superar la resistencia al cambio organizacional y para alinear, motivar, coordinar e integrar



interdepartamentalmente a los empleados hacia una implementación efectiva de estrategias corporativas y funcionales con el fin de brindarle al consumidor satisfacción a través de un proceso de creación de consumidores motivados.

El marketing interno contempla a los empleados como integrantes de un mercado al que hay que analizar, segmentar y ofrecer un producto adecuado y atractivo, que trascienda y vaya más allá de un simple puesto de trabajo y un salario, colmando en lo posible sus deseos de realización personal, al tiempo que se logran mayores niveles de rendimiento e integración con la filosofía y los objetivos de la organización (Vázquez Burguete *et al*, 2000).

En el año 2006 Gounaris desarrolla un sistema para evaluar la orientación al mercado interno en las organizaciones, dicho sistema está compuesto por tres variables principales y por diferentes sub-variables que se presentan a continuación:

a) Generación de Información sobre el Mercado Interno:

1. Identificar qué buscan los trabajadores de su trabajo.
2. Conocer las condiciones del mercado laboral externo.

b) Diseminación de la Información Interna:

3. Nivel de comunicación entre gerentes y empleados.
4. Nivel de comunicación entre gerentes sobre las necesidades y deseos de los empleados.

c) Respuesta a la Información Interna:

5. Segmentación del mercado interno.
6. Establecer estrategias para los diferentes mercados internos.
7. Nivel en el que los puestos de trabajos son diseñados para satisfacer las necesidades y deseos de los empleados.
8. Diseño del sistema de remuneración tomando en cuenta las



características de los segmentos de trabajadores.

9. Consideración de la dirección en cuanto a las necesidades y deseos de los empleados.
10. Nivel y contenido del adiestramiento ofrecido a los empleados de acuerdo a sus necesidades y deseos.

Este modelo diseñado por Gounaris (2006) explica cuáles son las características o variables que se deben tener en cuenta al momento de evaluar la orientación al marketing interno que tienen las organizaciones. Para efectos del presente estudio, se utilizó la escala propuesta por el mismo autor en el año 2005 (ver anexo A) para determinar el grado de orientación al marketing interno que tiene la empresa QUMA de HIDALGO S.A. de C.V ya que se trata de un instrumento que ha sido validado de forma empírica, que ha sido utilizado en diversas investigaciones relacionadas con el marketing interno y que ha demostrado ser consistente al momento de evaluar la orientación al mercado interno (Nuñez, 2010).

Las empresas deben considerar que no todos los empleados aún y cuando pertenezcan a una misma organización e incluso a un mismo departamento dentro de ésta, son iguales, es necesario que la empresa sea capaz de segmentar a su personal con base a sus características e intereses individuales y a partir de ello diseñar un plan interno de mercadotecnia que responda a preguntas como: ¿En qué punto la marca logra conectarse con las emociones de los empleados? y ¿En qué medida la empresa responde a las aspiraciones personales y profesionales de los individuos?

Hablando de planes de marketing interno, vale la pena destacar el plan diseñado por Barranco (2000) compuesto por cuatro fases que se presentan a continuación:

- a) Primera fase: análisis del entorno

Desde el punto de vista de los recursos humanos es necesario conocer todos aquellos aspectos que pueden influir en la empresa o que pueden permitirle a ésta



comparar su situación con la de otras organizaciones similares aun cuando pertenezcan a diferentes sectores. Normalmente para la elaboración de estos planes de marketing interno, se utilizan herramientas como el cuestionario o la entrevista, para conocer aspectos tales como el tamaño de la organización, las características de la plantilla, la política retributiva, métodos de formación y selección de personal, tipo de comunicación interna, etc.

b) Segunda fase: análisis del mercado social interno

Consiste en analizar a los clientes internos para conocer sus características, necesidades, deseos, preocupaciones, debilidades, fortalezas y todos aquellos factores que sea necesario conocer para poder establecer una estrategia social. Esta es una fase fundamental que se materializa a través de la aplicación de técnicas de investigación sociolaboral.

c) Tercera fase: proceso de adecuación

Una vez que se conoce el entorno externo y el mercado interno, es necesario adecuar las características de los clientes internos a las exigencias del mercado externo. Este proceso requiere de formación, comunicación y en muchas ocasiones supone la necesidad de implantar estructuras más flexibles y planas.

d) Cuarta fase: control del plan de marketing interno

Esta etapa permite comprobar la eficacia del plan de marketing interno y establecer las correcciones oportunas ante las desviaciones que puedan surgir. Desde el área de recursos humanos se deberán establecer controles sistemáticos que permitan comprobar el estado «anímico» de la organización.

Aunque este es un plan en apariencia breve, no hay que olvidar que tiene cierta complejidad y que se requiere experiencia y dominio en la aplicación de las diferentes herramientas para obtener resultados con menor sesgo.



Si bien no existe una definición totalmente aceptada de marketing interno, podemos observar que todos los autores coinciden en que el elemento clave hacia el cual se dirigen los esfuerzos es el “empleado”. Del mismo modo podemos darnos cuenta de que la “motivación” es también un factor recurrente en la mayoría de las definiciones, mantener contentos y satisfechos a los empleados es fundamental para la empresa, puesto que la productividad de cada individuo está directamente ligada a la motivación que éste tenga para desarrollar sus funciones.

Muchas empresas (en especial las de menor tamaño), dirigen todos sus esfuerzos a vender su imagen hacia el exterior, olvidándose del “cliente interno”, para el cual se limitan exclusivamente a “comunicar” lo que está persiguiendo la empresa, mas no a “convencer” al empleado de que trabaje para lograr dicho objetivo. Lo anterior ocurre porque las organizaciones hoy en día no “interiorizan” y por consiguiente, no asimilan que detrás de cada colaborador hay un ser humano que busca satisfacer sus necesidades, crecer profesionalmente, integrarse a una empresa y enamorarse de su trabajo, desafortunadamente al no encontrar eco y motivación para tales pensamientos, éstos se desvanecen conforme pasa el tiempo.

Las empresas pueden conseguir su propósito de fidelizar a sus clientes internos, siempre y cuando no se limiten únicamente a comunicarles a los empleados la filosofía, valores y objetivos de la organización, sino que deben ofrecerles un empleo que cubra sus expectativas, que les permita superarse de manera continua y de forma permanente.

Autores como Longbottom, Osseo-Asare, Chourides y Murphy (2006) afirman que la mercadotecnia interna se ha desarrollado en cuatro etapas claramente diferenciadas (ver cuadro 2), la primera de ellas basada en la orientación al mercado interno, la segunda consiste en la adopción de prácticas del marketing tradicional, la tercera etapa basada en el manejo de las relaciones con los empleados, y por último, la etapa actual que consiste en la creación de valor en apoyo a las estrategias y objetivos de la organización.



**Cuadro 2.** Evolución del marketing interno

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

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



Diversas investigaciones sugieren que la actitud y el comportamiento de los empleados están relacionados con la satisfacción de los clientes, pero también con los beneficios de las organizaciones (Bansal y Sharma, 2000). Se han encontrado también, estudios sobre marketing que confirman un incremento en la rentabilidad y en la productividad de las empresas que han adoptado prácticas y han implementado estrategias que corresponden al marketing interno (Arthur, 1994; Hartline y Ferrel, 1996), por ello es importante el presente estudio, ya que, aunque solo se investigue en este, la relación entre el grado de orientación al marketing interno y el grado de lealtad por parte de los empleados de la empresa QUMA de HIDALGO S.A. de C.V, está comprobado que la implementación de estrategias de marketing interno, impactan positivamente en otras variables como las mencionadas anteriormente.

El concepto del marketing interno está rodeado de la concepción original que acentúa la satisfacción y motivación de los trabajadores, tratándolos como clientes internos y considerando al trabajo como un producto cuya calidad de servicio debe acrecentarse según la teoría propuesta por Sasser y Arbeit (1976), la cual se ratifica a través de lo expuesto en 1995 por MacDuffie, quien señala que los empleados aun cuando cuentan con los conocimientos necesarios para el desempeño de sus funciones, requieren de una motivación apropiada para contribuir satisfactoriamente con su organización. De este modo, se entiende que los empleados que se encuentran satisfechos con su trabajo serán más productivos y en consecuencia las organizaciones a las que pertenezcan serán más rentables.

En la actualidad se puede notar que las empresas están esforzándose cada vez más por desarrollar y sostener una cultura organizacional que busque el bienestar de los empleados como medio para atraer y retener a los clientes externos, esto lo hacen porque saben que para los clientes externos, los empleados simbolizan a la organización, la realización de diversas investigaciones sugiere que la relación



entre el éxito financiero de las organizaciones y su compromiso con las prácticas de marketing interno, es directa (Bansal, Mendelsom y Sharma, 2001).

Chong (2007) menciona que cuando los empleados comprenden los valores centrales de la organización y están alineados con ellos, tienen una mejor apreciación de su rol de trabajo y manifiestan un mayor compromiso con sus funciones y con la empresa, lo cual da como resultado un mayor desempeño organizacional. Por otra parte, autores como Vallaster y De Chernatony (2005) exponen que no basta con que los trabajadores entiendan los valores de la organización y posean las destrezas adecuadas para alcanzar los objetivos, sino que además es necesario que los clientes internos adopten los valores de la organización para lograr un comportamiento adecuado.

Es necesario que se deseche la idea de que los empleados se sienten motivados únicamente a través del sueldo, eso es un error, los empleados requieren reconocimientos constantes hacia su desempeño y tales reconocimientos no se basan solamente en el aspecto económico.

Robbins (2004), señala que el reconocimiento consiste en la atención personal, interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho. Es importante que las organizaciones comprueben que mediante la puesta en marcha de programas de reconocimiento es posible crear un nuevo escenario laboral, donde las personas se sientan motivadas y apoyadas, generando una plantilla más comprometida, productiva y fiel (Abad, 2007).

Raúl Abad Artuñedo (2007) en su artículo *¿Qué tipo de Reconocimiento Utilizar?* establece dos tipos de Reconocimiento:

#### *1.- Reconocimiento formal*

El reconocimiento formal es la base de una estrategia que conduce hacia la retención de los empleados, es fundamental para construir una cultura de



reconocimiento y su efecto, cuando se realiza eficazmente es muy visible e impacta positivamente en los resultados y la rentabilidad. Este tipo de reconocimiento se utiliza para felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho.

En muchas ocasiones el reconocimiento formal va ligado a los incentivos económicos y a los incentivos materiales como medallas, diplomas, premios, etc. pues la idea fundamental del reconocimiento formal es “hacerse memorable” para el empleado y de este modo reforzar el vínculo entre la empresa y el cliente interno; sin embargo, los elementos utilizados para llevar a cabo un reconocimiento formal, no necesariamente deben tener un costo elevado para ser considerados trascendentales.

## *2.- Reconocimiento informal*

Se trata de un sistema que de una manera simple, inmediata y con un bajo costo refuerza el comportamiento de los empleados. Este tipo de reconocimiento se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo y consiste en brindarle al empleado pequeños “detalles” como una tarjeta de agradecimiento, un correo electrónico o un agradecimiento público inesperado.

A diferencia del reconocimiento formal, en el reconocimiento informal no se requiere de incentivos tangibles, aunque sí puede complementarse el reconocimiento verbal con algún obsequio para el empleado, si la empresa así lo considera.

Indudablemente todos aquellos esfuerzos que las empresas dirijan hacia la mercadotecnia interna, repercutirán de manera directa (como sugiere Abad, 2007) en la retención, motivación y lealtad de los empleados. Para las empresas,



disminuir los índices de rotación se ha vuelto un reto, las personas buscan en todo momento un empleo que les genere satisfacción y bienestar, y en muchas ocasiones los individuos abandonan su empleo actual por alguno que perciban como una mejor oportunidad. Aunque a efectos de este estudio de caso, la rotación de personal no será medida, es sin duda una futura línea de investigación, y como tal, se retomará más adelante.

En el artículo: ¿Es la lealtad del trabajador una víctima más del nuevo mercado laboral? (2012), Adam Cobb menciona que la lealtad del empleado hacia la empresa, depende de la lealtad que la empresa tenga hacia el empleado, es decir, el grado de fidelidad del cliente interno se ve influenciado por la actitud de reciprocidad que muestre la empresa. El *Loyalty Research Center* (Centro de Investigación de Lealtad, Indianápolis), define a la lealtad como "el compromiso del empleado con el éxito de la empresa bajo la creencia de que trabajar en esa empresa es su mejor opción".

Peter Capelli (2012) menciona que la actitud del empleador respecto al empleado ha cambiado, *"en la actualidad las empresas ven a los clientes internos como un recurso de corto plazo, a las empresas ya no les interesa contratar a alguien para toda la vida"*. Capelli expresa que el término de "lealtad del empleado" es un término técnico y que la analogía más cercana en la investigación, es el concepto de "compromiso", que se refiere básicamente a la idea de que el empleado o cliente interno, se preocupe por los intereses de la organización, es decir, de su empleador. Jill Griffin habla en su libro *Customer Loyalty* (2002) de doce leyes de la lealtad, y menciona que la primera es "construir la lealtad con los empleados", la cual se refiere a que es un hecho que las empresas con alto nivel de lealtad por parte de sus empleados también desarrollan altos niveles de lealtad con sus clientes.

Ahora bien, puesto que el presente estudio tiene como escenario de aplicación a una empresa familiar (mediana) del sector de la construcción en el estado de



Hidalgo, es de suma importancia saber a qué nos referimos cuando hablamos de una “empresa”, saber a qué estratificación pertenece, sus características, definiciones, elementos, etc.

Tomaremos en principio el concepto propuesto por Rodríguez (1985), quien define a la empresa como una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes.

La empresa es también definida por Julio García y Cristóbal Casanueva (2005) como una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.

Por otra parte, el diccionario de la Real Academia Española (RAE) define a la empresa como una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

Como podemos ver, la empresa es considerada una organización o unidad productiva que se crea con la finalidad de desarrollar o llevar a cabo una actividad económica con ánimo de lucro, a través del uso de recursos materiales, financieros y humanos; dependiendo de dicha actividad económica se puede clasificar a las empresas en tres grupos (Bugallo, 2005):

- 1) *Sector primario*: realizan actividades que utilizan recursos naturales tal como se obtienen de la tierra o del subsuelo (agricultura, ganadería, minería).
- 2) *Sector secundario*: realizan actividades dedicadas a la transformación de bienes (construcción, metalurgia, fábricas textiles y de automotores, etc.).



- 3) *Sector terciario*: realizan actividades de servicios (bancos, empresas de seguros, supermercados, hoteles, transporte, etc.).

También se clasifica a las empresas en función de su tamaño con base en la estratificación establecida en la fracción III del artículo 3° de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de junio de 2009; en el cual las empresas se agrupan de la siguiente manera:

**Tabla 1.** Estratificación de empresas

<b>Tamaño de la empresa</b>	<b>Sector</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>Monto en ventas anuales (expresado en mdp)</b>
Micro	Todos	Hasta 10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250

*Fuente:* elaboración propia a partir de la información obtenida desde <http://dof.gob.mx/>

Todas las empresas sin importar su tamaño, giro o espacio de actividad, se encuentran constituidas bajo ciertos lineamientos legales, sociales, económicos, etc., y de la misma manera comparten características que son consideradas básicas, algunas de estas características son:

1. Tienen derechos y obligaciones regidas por una determinada ley.
2. Las empresas son en sí, una entidad económica.
3. Tienen una acción mercantil.
4. A través de su administración pueden generar pérdidas o ganancias.



Una vez que se tiene una idea más clara del concepto de empresa de manera general, es importante ahora conocer lo que es una “empresa familiar”. Para que tal cuestionamiento sea clarificado, se presentan a continuación las aportaciones literarias sobre el tópico en cuestión, con el objetivo de poder identificar claramente qué son las empresas familiares y diferenciarlas de las empresas de cualquier otra tipología.

La empresa familiar es un campo de estudio relativamente nuevo, una disciplina de estudio emergente si la comparamos con otras áreas de estudio próximas (Casillas y Acedo, 2007). Históricamente, las primeras formas de organización para la actividad comercial e industrial constituyeron una extensión del sistema familiar, sin embargo, se le ha prestado poco interés a la existencia y relevancia económica de estas estructuras que vinculan a la familia con la empresa. Las empresas familiares constituyen una parte fundamental de las estructuras productivas, tanto en aquellos países que gozan de economías industrializadas, como en los que se encuentran en vías de desarrollo. A pesar de la carencia de datos rigurosos que permitan corroborarlo, las empresas familiares tienen un papel preponderante en la generación de riqueza a nivel nacional, aunque frecuentemente se trata de estructuras productivas poco conocidas (Soto, 2011).

También es importante destacar que este tipo de empresas además de constituir la base del sistema económico de libre mercado, son fuentes generadoras de la mayor parte de los empleos en nuestras sociedades, constituyendo así, un elemento de cohesión social (Gallego, 2012).

A finales de los años sesenta empezaron a aparecer en Inglaterra los primeros artículos especializados acerca del estudio de la empresa familiar. Durante la siguiente década comenzaron a desarrollarse las primeras investigaciones y modelos sobre su estructura y comportamiento organizacional, pero el verdadero auge llegó hace poco más de 20 años. La empresa familiar “se descubrió” entonces en la década de los ochenta.



Actualmente continúa en ascenso el interés mundial por conocer y manejar adecuadamente el conjunto familia-empresa-propiedad. Las empresas familiares en el mundo occidental aportan más del 50% del producto interno bruto de las economías en sus respectivos países, y son una fuente cada vez más importante de generación de empleo (Neubauer y Lank, 1998). Sin embargo, estas empresas familiares llaman la atención también por su volatilidad y por su elevada tasa de mortalidad.

Debido a la novedad del término de “empresas familiares”, es difícil encontrar uniformidad en los conceptos propuestos por los teóricos en la materia, sin embargo, la gran mayoría de las definiciones aún con su disparidad, coinciden en que el concepto de empresas familiares emerge y está compuesto por dos instituciones sociales distintas con objetivos propios: la empresa y la familia (Aldrich y Cliff, 2003), y que además dichos conceptos han sido investigados mediante dos criterios principales: la propiedad y la gestión (Barroso, Sanguino y Bañegil, 2012).

Cuando se habla del criterio de propiedad, se hace referencia a quién tiene la posesión mayoritaria del capital, es decir, más del cincuenta por ciento del mismo (Barnes y Hershon, 1976), mientras que en el caso de la gestión, existen autores como Daily y Dollingter (1993) que consideran imprescindible para definir a una empresa como familiar, que dicha organización esté gestionada por la familia, dejando fuera a las empresas que son gestionadas profesionalmente por miembros externos a la unidad familiar.

Aunque no son éstos los únicos criterios mediante los cuales se pueden definir las empresas familiares, si son los más aceptados y utilizados para la investigación. A continuación se presentan en el cuadro 3, una serie de definiciones sobre empresa familiar analizada desde uno o más criterios.

**Cuadro 3.** Conceptos de empresa familiar

	<b>DIMENSIONES</b>	<b>AUTORES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Definiciones en función de un solo criterio</b>	Propiedad	Barnes y Hershon (1976: 106).	“Si el control de la propiedad está en manos de un individuo o de los miembros de una única familia”.
		Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988: 2).	“Empresa en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad”.
		Donckels y Fröhlich (1991:152).	“Si los miembros de la familia poseen al menos el 60% de su propiedad”.
	Gestión/ Control	Barry (1975: 42).	“Una empresa que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia”.
		Handler (1989: 262).	“Una organización en la cual las principales decisiones operativas y los planes para la sucesión del liderazgo están influenciados por los miembros de la familia que conforman parte del equipo de gestión o del consejo de administración”.
		Neubauer y Lank (2003: 37).	“Aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada”.



<b>Definiciones en función de más de un criterio</b>	Propiedad y gestión	Davis (1983: 47).	“Una organización en la que la política y la dirección están sujetas a la influencia significativa de uno o más núcleos familiares. Esta influencia es ejercida a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión”.
		Gallo y Sveen (1991: 181-182).	“Un negocio en el cual una única familia posee la mayoría del capital y tiene el control total. Los miembros de la familia también forman parte de la gestión y toman las decisiones más importantes referidas al negocio”.
		Graves y Thomas (2006).	“Aquella en la que la mayoría de la propiedad pertenece a la familia y al menos uno de los familiares propietarios pertenece al equipo de gestión”.
		Welsch (1993: 40).	“Aquella en la que la propiedad está concentrada, y los propietarios o parientes de los propietarios están implicados en el proceso de gestión”.
	Vocación de continuidad e influencia familiar	Fahed-Sreih y Djoundourian (2006: 227).	“Cualquier empresa que esté controlada e influenciada por una única familia y que se pretende que permanezca en ella”.



Vocación de continuidad y gestión	Chua, Chrisman y Sharma (1999: 25).	“Un negocio gobernado o gestionado con la intención de compartir y continuar la visión del negocio mantenida por una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia o de un pequeño número de familias de manera que ésta sea potencialmente sostenible a través de generaciones de la familia o familias”.
Gestión, propiedad y vocación de continuidad	Claver, Rienda y Pertusa (2004: 231).	“Toda organización cuya propiedad y dirección esté mayoritariamente en manos de una familia y exista un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar”.

**Fuente:** Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Barroso, Sanguino y Bañegil (2012)

## 2.2 MARCO CONTEXTUAL

Como se ha mencionado anteriormente (en la delimitación del problema), el presente estudio de caso tuvo como escenario de aplicación empírica a la empresa QUMA de HIDALGO S.A de C.V perteneciente al sector de la construcción y localizada en la carretera Pachuca - Cd. Sahagún km. 9 fraccionamiento paseos de Chavarría s/n en el municipio de Mineral de la Reforma, Hidalgo.

La constructora QUMA de HIDALGO S.A de C.V inició sus operaciones el 7 de junio de 1994 en la ciudad de Pachuca de Soto, fundada por el padre del Lic. Antonio Enrique Quadrini Medina (actual dueño y presidente de la compañía), con el objetivo de ofrecer a la sociedad viviendas dignas a precio justo.



Como se ha mencionado anteriormente, se trata de una empresa familiar que ya ha pasado por un proceso de sucesión y que se encuentra actualmente en manos de la segunda generación. La constructora ha edificado a lo largo de veinte años cerca de cuarenta mil viviendas ubicadas en diferentes desarrollos habitacionales en diversos municipios del estado de Hidalgo, tales como, Pachuca, Tizayuca, Atotonilco de Tula y Mineral de la Reforma; y tiene presencia también en los municipios de Ecatepec y Huixquilucan en el estado de México.

La empresa se encuentra conformada por un total de 223 empleados distribuidos en los tres municipios donde tiene oficinas establecidas (Mineral de la Reforma, Atotonilco de Tula y Ecatepec en el estado de México) por lo que de acuerdo con la clasificación establecida en el artículo 3º, fracción III de la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa (publicada en el Diario Oficial de la Federación (D.O.F) el 30 de junio de 2009), corresponde a una empresa de estratificación mediana. De los 223 empleados, específicamente en las oficinas de Mineral de la Reforma (que fue donde se desarrolló el estudio), laboran 119 personas, 13 de ellas desempeñan puestos directivos dentro de la organización, 42 son empleados de rango administrativo y 64 son trabajadores obreros.

Esta organización la integran nueve departamentos funcionales, que son: 1) publicidad, 2) presupuesto central, 3) nóminas, 4) sistemas y atención a clientes, 5) planeación y control presupuestal, 6) post-venta, 7) compras, 8) finanzas y 9) proyectos. Sin embargo, la empresa no cuenta con un organigrama formalmente establecido donde se refleje la estructura organizacional.

A la fecha la empresa ha desarrollado nueve fraccionamientos; actualmente cuenta con tres complejos habitacionales en proceso maduro de desarrollo y con oferta vigente de vivienda: 1) *Ciudad bicentenario Hidalgo*, que contempla 4 fraccionamientos denominados: La toscana, Sendero del pedregal, Terrazas residencial y Paseos de la pradera, con un total de 25 mil viviendas (en Atotonilco



de tula, Hidalgo), 2) *Paseos de Chavarría* (en Mineral de la Reforma, Hidalgo) y 3) *Paseos del Bosque* (en Huixquilucan, estado de México).

Esta empresa tiene cada vez mayor presencia en las áreas conurbadas de la ciudad de México y con ello refuerza su compromiso no sólo con sus clientes, sino también con el desarrollo económico y social de las regiones donde se establece, puesto que en dichas zonas se amplía la oferta de empleo.

Por todo lo anterior, QUMA de HIDALGO S.A de C.V es la empresa constructora más sólida en el estado de Hidalgo (según lo afirma la propia empresa en su página web), cuyos complejos habitacionales se someten a las más estrictas regulaciones federales y se edifican en zonas que garanticen la existencia de vías de comunicación óptimas, espacios de recreación, centros de educación, centros de salud y urbanización que proveen calidad de vida a los habitantes y plusvalía a las viviendas ([www.casasquma.com](http://www.casasquma.com) - consultado el 22 de abril de 2014).

Como se puede observar, esta es sin duda una empresa susceptible de ser analizada, es por ello que se eligió para la realización del presente estudio, para el cual se desarrolló una metodología (que será explicada detalladamente en el siguiente apartado) en la cual se aplicaron encuestas para la recolección de datos a empleados de diferentes departamentos de la empresa QUMA de HIDALGO S.A de C.V que cumplieran con las condiciones necesarias para la investigación.



---

---

## ***CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA***

### **3.1 METODOLOGÍA**

El presente proyecto se ha desarrollado bajo la metodología de “estudio de caso” puesto que la investigación se centra en el análisis sistemático y profundo de un caso en particular realizado en la empresa QUMA de HIDALGO S.A de C.V con el objetivo de conocer la relación existente entre el grado de orientación al marketing interno y el grado de lealtad y compromiso de los empleados.

Se trata además de un estudio de caso de carácter descriptivo, cuantitativo y transversal. Descriptivo porque se centra en la recolección de datos útiles para especificar (es decir, para “describir”) las propiedades, características y rasgos importantes de la situación que se investiga; es un estudio cuantitativo, ya que todos los datos numéricos recabados para el desarrollo del mismo se sometieron a un estricto análisis estadístico que sirvió para aceptar o refutar las hipótesis planteadas durante el diseño de la investigación; y es transversal en función del tiempo en el que se recolectaron los datos (en los estudios transversales los datos se recolectan en un solo momento).

Para la realización del estudio empírico se recurrió a la aplicación de encuestas (como se ha mencionado anteriormente) en diferentes áreas de la empresa QUMA de HIDALGO S.A de C.V ubicada en el municipio Mineral de la Reforma en el estado de Hidalgo.

Para seleccionar el primer instrumento de investigación utilizado, se partió de la escala propuesta y validada por Gounaris (2005) para medir el grado de orientación al mercado interno, dicha escala consta de 43 ítems y está validada en un contexto que sólo contempla la estratificación de empresas grandes; por tal motivo, en el presente estudio de caso, se recurrió a la escala de Gounaris adaptada por los autores Sanzo, García, Santos y Trespalacios (2007) que está



conformada por 16 ítems, de tal forma que puede ser aplicada a empresas de estratificación pequeña y mediana; a pesar de tratarse de una adaptación, la escala utilizada conserva las 3 dimensiones clave propuestas por Gounaris (2005): 1) *generación de información sobre el mercado interno*, 2) *diseminación de la información interna* y 3) *respuesta a la información interna*.

La fiabilidad de esta escala fue medida por sus autores (Sanzo, García, Santos y Trespalacios, 2007) obteniendo los siguientes resultados para cada una de las dimensiones clave anteriormente mencionadas: 0.903, 0.912 y 0.875 respectivamente. Una vez analizadas las generalidades y características de fiabilidad de la escala, y reconociendo su utilidad para la recolección de datos, se procedió a la aplicación, misma que se llevó a cabo dentro de la empresa QUMA de HIDALGO S.A de C.V de manera personal.

Este instrumento de investigación fue respondido por miembros directivos de la empresa mediante una escala reflectiva de Likert multi-ítem de 5 puntos (ver anexo A); los departamentos que contribuyeron a la obtención de datos para el presente estudio de caso son los siguientes: 1) publicidad, 2) presupuesto central, 3) nóminas, 4) sistemas y atención a clientes, 5) planeación y control presupuestal y 6) post- venta; obteniéndose un total de seis encuestas.

Cabe mencionar que en la empresa QUMA de HIDALGO S.A de C.V existen nueve departamentos; sin embargo, la escala de Gounaris (2005) únicamente pudo aplicarse a los seis departamentos mencionados anteriormente. El número de encuestas aplicadas no atiende al cálculo de una muestra estadística, sino a la oportunidad otorgada por la empresa para visitar a cada directivo, pues como ya se ha explicado, este instrumento debía aplicarse de manera personal, razón por la cual fue necesaria la intervención del departamento de recursos humanos de la constructora, mismo que se encargó de realizar las diligencias administrativas necesarias para obtener una cita con cada uno de los directivos. Los tres departamentos que no pudieron colaborar con la investigación fueron compras,



finanzas y proyectos, ya que debido a las múltiples actividades del personal al frente de cada una de estas áreas, no fue posible agendar una cita en la cual se pudiera solicitar el apoyo de los directivos en cuestión.

Ahora bien, el procedimiento para obtener el resultado de esta escala (Gounaris, 2005), consiste en sumar los puntos asignados por el encuestado a cada uno de los ítems; así pues, la puntuación mínima será de 16 puntos (en el caso de que el encuestado responda a todas las declaraciones que se encuentra totalmente en desacuerdo, respuesta cuyo valor en la escala de Likert es de un punto) y la puntuación máxima de 80 (si el encuestado afirmara estar totalmente de acuerdo en todas las declaraciones), siendo este último puntaje el que denota mayor grado de orientación al mercado interno.

Por otra parte, la escala del grado de lealtad y compromiso de los empleados (Grajales, 2000) fue el segundo instrumento de investigación utilizado, dicha escala está conformada por 21 ítems que fueron respondidos por personal no directivo de la empresa a través de una escala reflectiva de Likert multi-ítem de 5 puntos (Ver anexo B) se consiguió el apoyo de veintitrés empleados de diferentes áreas dentro de la organización. La colaboración de estos empleados se obtuvo también, gracias a la intervención del departamento de recursos humanos de la empresa, estos veintitrés trabajadores forman parte de los seis departamentos a los cuales se les aplicó la escala de Gounaris (2005), es por ello que fueron seleccionados, con la finalidad de poder contrastar más adelante las respuestas obtenidas por parte de los directivos y sus correspondientes subordinados.

Para obtener la puntuación y resultados de la escala del grado de lealtad y compromiso de los empleados, se requiere sumar todos los puntos o grados de acuerdo anotados en las declaraciones correspondientes. Siendo que algunas de las declaraciones tienen un sentido negativo respecto a la lealtad con la institución, los valores de sus respuestas deben ser recodificadas de manera que la opción de “totalmente de acuerdo” en estos casos, tendrá el menor valor (1



punto) y la opción de “totalmente en desacuerdo” el valor más alto (5 puntos). Las declaraciones cuyas respuestas necesitan esta recodificación son: 2, 13, 14, 15, 16, 17 y 21. Una vez recodificadas estas respuestas y hecha una suma total por individuo se deberá obtener un valor total entre 21 y 105 puntos, siendo este último el mayor grado de lealtad o compromiso con la institución.

Aunado a cada una de las escalas utilizadas para la recolección de datos, se incluyó un breve apartado para conocer la edad, género, puesto desempeñado, antigüedad en el puesto desempeñado y antigüedad en la empresa (datos descriptivos) de cada uno de los encuestados, tanto directivos como no directivos (ver anexo C); los datos obtenidos mediante los dos instrumentos de investigación y el apartado de información descriptiva anteriormente descritos, fueron analizados en el programa SPSS Statistics 19, cuyos resultados obtenidos se exponen a continuación.

### **3.2 RESULTADOS**

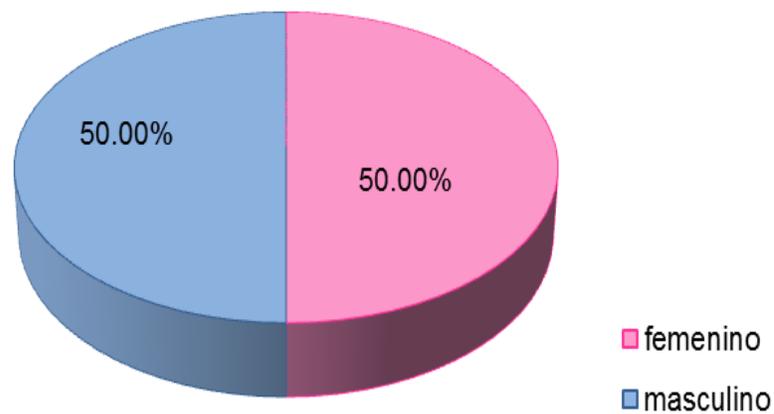
A través del análisis estadístico de los datos recabados para la investigación, se obtuvieron resultados muy interesantes y útiles para el cumplimiento de los objetivos planteados para el estudio de caso. Se expone en primera instancia la información obtenida a través de la colaboración del personal directivo de la empresa QUMA de HIDALGO S.A de C.V, correspondiente a los datos descriptivos de los encuestados (género, edad, puesto que desempeña, antigüedad en el puesto y antigüedad en la empresa), y posteriormente se presentan los resultados obtenidos mediante la escala de Gounaris (2005) para determinar el grado de orientación al marketing interno que posee la empresa en cuestión.

La primera categoría que conforma el cuestionario sobre datos descriptivos del personal directivo, es el ‘género’, los resultados muestran que el 50% de los directivos encuestados corresponde al género masculino y el 50% al género



femenino (ver gráfico 1), esto significa que de los seis departamentos encuestados, tres son dirigidos por mujeres, dichos departamentos son: presupuesto central, post-venta y sistemas y atención a clientes; mientras que los tres departamentos restantes (publicidad, planeación y control presupuestal y nóminas) son dirigidos por varones.

**Gráfico 1.** Género de los encuestados

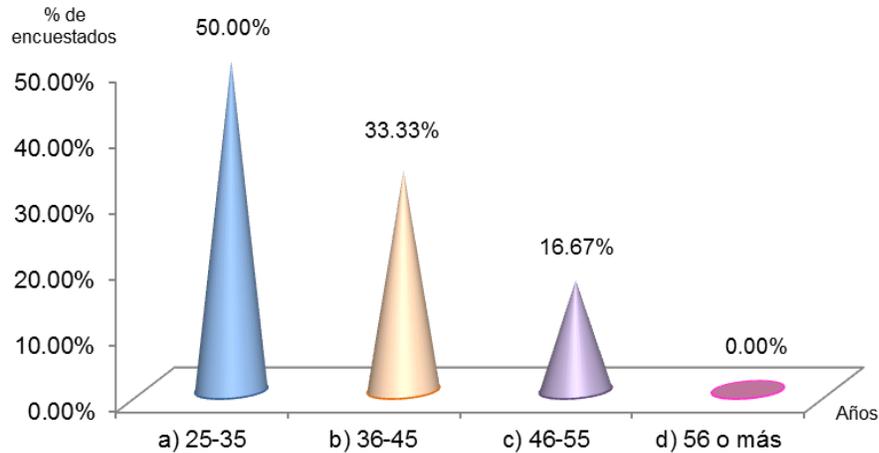


**Fuente:** Elaboración propia a partir del análisis de datos realizado en el programa SPSS statistics 19

Se puede observar en la segunda categoría que corresponde a la edad de los directivos, que el 50% de los encuestados se encuentra dentro de un rango de edad que oscila entre 25 y 35 años (que son los directivos de publicidad, presupuesto central y post-venta), el 33.33% lo ocupan los directivos entre 36 y 45 años (que corresponden a los departamentos de nóminas y sistemas y atención a clientes) y el 16.67% restante recae en la categoría de entre 46 y 55 años de edad (directivo de planeación y control presupuestal) (ver gráfico 2).



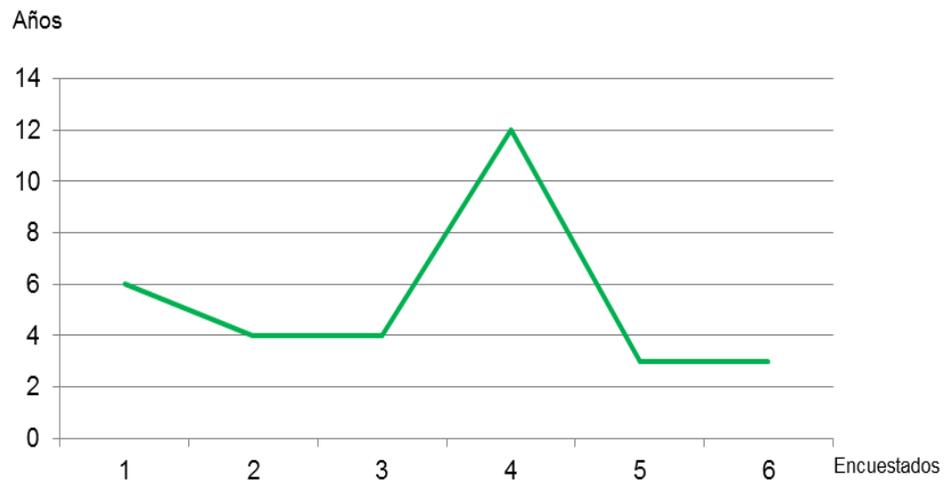
**Gráfico 2.** Edad de los encuestados



**Fuente:** Elaboración propia a partir del análisis de datos realizado en el programa SPSS statistics 19

Se encontró que la mayor antigüedad en el puesto desempeñado es de doce años y corresponde al área de sistemas y atención a clientes, mientras que la menor antigüedad es de tres años, dato que coincide en dos áreas: planeación y control presupuestal y post-venta (ver gráfico 3); también se calculó la media en este rubro, obteniéndose un resultado de 5.33 años de antigüedad en el puesto.

**Gráfico 3.** Antigüedad en el puesto

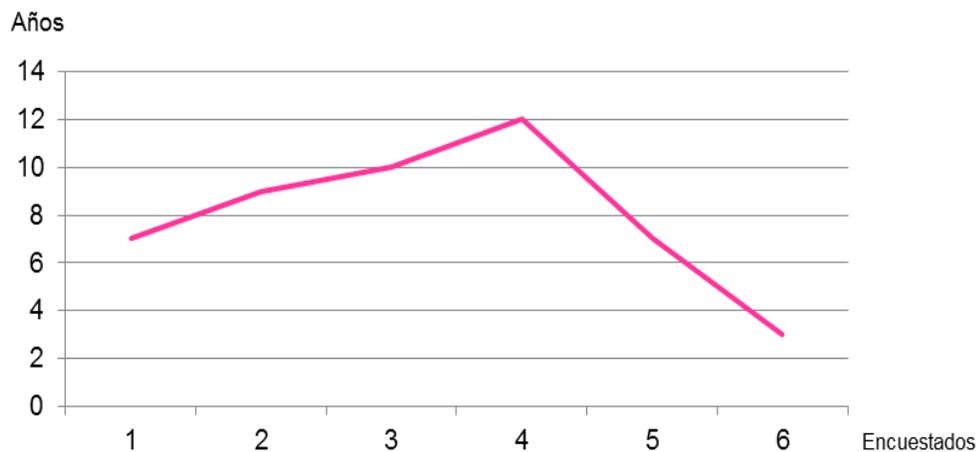


**Fuente:** Elaboración propia a partir del análisis de datos realizado en el programa SPSS statistics 19



Por otro lado, en la categoría de antigüedad en la empresa, la media de los datos fue de 8 años; la investigación arrojó que el directivo encuestado con mayor antigüedad tiene doce años laborando en QUMA de HIDALGO S.A de C.V., mientras que tres años es la antigüedad menor (ver gráfico 4), en este caso nuevamente el directivo con la mayor antigüedad es el de sistemas y atención a clientes y el directivo que menos tiempo tiene laborando en la empresa, corresponde al departamento de post-venta.

**Gráfico 4.** Antigüedad en la empresa



**Fuente:** Elaboración propia a partir del análisis de datos realizado en el programa SPSS statistics 19

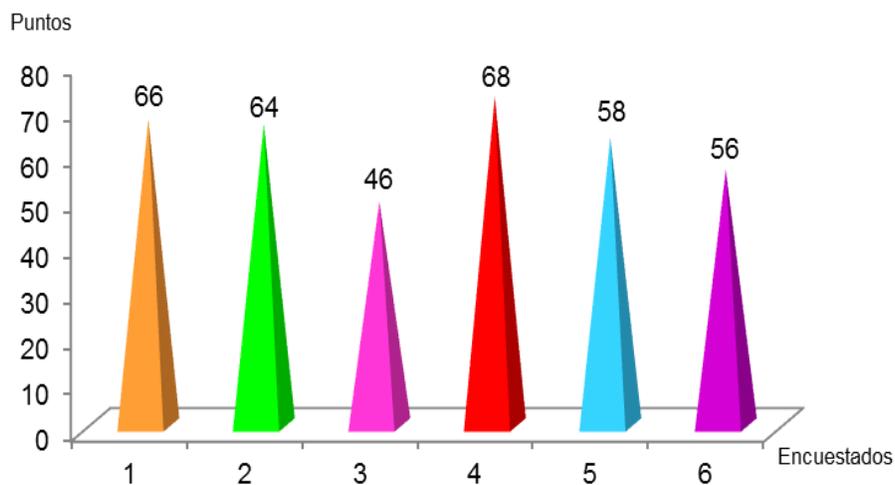
Respecto a los datos adquiridos a través de la escala de Gounaris (2005), estos fueron sometidos a un exhaustivo análisis estadístico mediante el cual se pudieron conocer los puntajes totales obtenidos por cada encuestado, lo que permite conocer el grado de orientación al mercado interno que tiene cada directivo dentro de la empresa. El mayor puntaje obtenido fue de 68 puntos (de los 80 puntos posibles en la escala) y fue conseguido por el jefe de sistemas y atención a clientes; mientras que 46 puntos fue el resultado más bajo, correspondiente al directivo de post-venta (ver gráfico 5).

Estos puntajes resultan muy interesantes puesto que, de acuerdo con los resultados mostrados en los gráficos 3 y 4, se puede observar que el directivo con



la mayor orientación hacia el marketing interno, es también el directivo que más tiempo lleva trabajando para la empresa QUMA de HIDALGO S.A de C.V; de igual manera, el directivo con el menor grado de orientación al marketing interno, resulta ser también el que posee la menor antigüedad dentro de la empresa.

**Gráfico 5.** Puntajes totales de la escala de Gounaris (2005)



**Fuente:** Elaboración propia a partir del análisis de datos realizado en el programa SPSS statistics 19

Con respecto a los puntajes obtenidos mediante la escala de Gounaris (2005) se obtuvo una media de 59.67 puntos, que indica que la empresa QUMA de HIDALGO S.A de C.V. tiene un grado de orientación al mercado interno equivalente a 74.58%. Con los datos obtenidos mediante la escala de Gounaris (2005), se realizó una prueba *t de student* para muestras independientes cuyo análisis estadístico se muestra en la tabla 2; mediante esta prueba se conoció el valor de significancia y el valor “*F*” de *Levene* (prueba estadística para la diferencia entre grupos. Mientras mayor sea el valor de “*F*”, más significativos serán los resultados) para las 3 dimensiones clave de la escala (generación de información sobre el mercado interno, disseminación de la información interna y respuesta a la información interna).



**Tabla 2.** Prueba *t* de student para contrastar las 3 dimensiones de la escala de Gounaris (2005) con la variable de género

DIMENSIÓN	Género	Media	Sig.	F
Generación de información sobre el mercado interno	Masculino	3.6190	0.279	1.565
	Femenino	3.7619		
Diseminación de la información interna	Masculino	3.1667	0.283	1.538
	Femenino	4.5833		
Respuesta a la información interna	Masculino	3.7333	0.875	0.028
	Femenino	4.2667		

**Fuente:** Elaboración propia a partir del análisis de datos realizado en el programa SPSS statistics 19

Como se puede observar, los resultados arrojados teniendo en cuenta un valor  $p=0.05$  (lo cual significa que la investigación se ha realizado con una confiabilidad de 95%) no son estadísticamente relevantes, ya que en las tres dimensiones de la escala de Gounaris (2005) se obtuvieron valores de significancia de 0.279, 0.283 y 0.875 respectivamente (valores superiores a 0.05, de ahí su irrelevancia estadística).

En cuanto a los valores de la prueba "*F*" de Levene, se puede ver que en la dimensión de generación de información sobre el mercado interno se obtuvo un resultado de 1.565, en la dimensión de diseminación de la información interna, el resultado fue de 1.538 y en la dimensión de respuesta a la información interna, se obtuvo el menor valor (0.028), por lo tanto, los resultados de esta prueba tampoco denotan diferencias estadísticamente significativas entre los grupos muestrales, por lo que se puede decir que el grado de orientación al marketing interno no difiere significativamente entre los trabajadores hombres y mujeres que desempeñan puestos directivos en la empresa QUMA de HIDALGO S.A de C.V.

A pesar de la irrelevancia estadística de los datos analizados mediante la prueba *t* de student, se observa que en las tres dimensiones de la escala la media fue superior para el género femenino, lo cual significa que en este caso en particular,



las mujeres que desempeñan puestos directivos dentro de la empresa, se encuentran más orientadas hacia el marketing interno que los directivos hombres; para que esta aseveración se comprenda claramente, se presenta a continuación (ver tabla 3) el puntaje promedio obtenido para la escala de Gounaris (2005) por los directivos de acuerdo a su género, así como el porcentaje de orientación hacia el marketing interno al que equivalen los puntajes promedio tanto de hombres como de mujeres.

**Tabla 3.** Puntajes obtenidos en la escala de Gounaris (2005) según el género de los directivos encuestados.

<b>Género</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
<b>Puntaje promedio</b>	62.67 puntos	56.67 puntos
<b>Porcentaje de OMI</b>	78.33%	70.83%

\***OMI:** Orientación al Mercado Interno

**Fuente:** Elaboración propia a partir del análisis de datos

Por lo tanto, la segunda hipótesis planteada para la presente investigación ***H<sub>2</sub>: El personal masculino posee un mayor grado de orientación al marketing interno que el personal femenino***, se rechaza, al comprobarse estadísticamente que el género no influye en el grado de orientación al marketing interno que posee el personal directivo. Además en este caso en particular, fueron las mujeres quienes manifestaron un grado de orientación hacia el marketing interno ligeramente superior al de los directivos hombres, con una diferencia porcentual de 7.5%.

Posteriormente se generó un ANOVA para determinar si los puntajes obtenidos en cada dimensión de la escala de Gounaris (2005), se veían influenciados por la edad de los encuestados; los resultados (ver tabla 4) muestran para la primera dimensión (generación de información sobre el mercado interno) una media total de 3.6905 (sig. 0.688 > p=0.05, F=0.425), en la segunda dimensión (diseminación



de la información interna) la media total es de 3.8750 (sig. 0.661 > p=0.05, F=0.477) y en la tercera dimensión (respuesta a la información interna) el resultado de la media total es de 4.0000 (sig. 0.571 > p=0.05, F=0.679); estos resultados no son estadísticamente relevantes, por lo tanto, se entiende que no existen diferencias significativas en el grado de orientación al marketing interno por razón de la edad de los encuestados.

**Tabla 4.** ANOVA del factor edad, en relación con las 3 dimensiones clave de la escala de Gounaris (2005)

DIMENSIÓN	Edad*	Media	Sig.	F
Generación de información sobre el mercado interno	25 a 35	3.7143	0.688	0.425
	36 a 45	3.5714		
	46 a 55	3.8571		
	55 o más	-		
	TOTAL	3.6905		
Diseminación de la información interna	25 a 35	4.4167	0.661	0.477
	36 a 45	3.3750		
	46 a 55	3.2500		
	55 o más	-		
	TOTAL	3.8750		
Respuesta a la información interna	25 a 35	4.3333	0.571	0.679
	36 a 45	3.7000		
	46 a 55	3.6000		
	55 o más	-		
	TOTAL	4.0000		

\*Intervalos de edad expresados en años

**Fuente:** Elaboración propia a partir del análisis de datos realizado en el programa SPSS statistics 19

No obstante, en la dimensión de generación de información sobre el mercado interno, fueron los directivos entre 46 y 55 años los que mostraron una mayor orientación hacia el marketing interno al haber obtenido una media de 3.8571; en la dimensión de diseminación de la información interna, fueron los directivos más jóvenes los que manifestaron una mayor orientación hacia el marketing interno, ya que el valor de la media para los directivos entre 25 y 35 años fue de 4.4167,



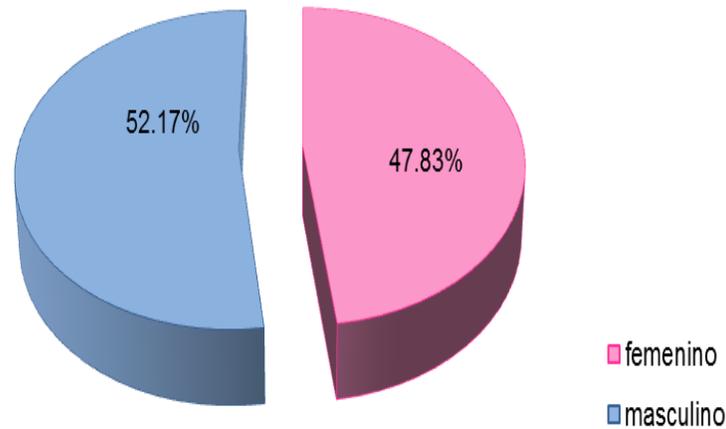
mientras que en esta misma dimensión, los directivos de mayor edad obtuvieron la media más baja (3.2500); finalmente en la tercera dimensión (respuesta a la información interna) nuevamente fueron los directivos entre 25 y 35 años los más orientados al marketing interno con una media de 4.3333 y los directivos de mayor edad (46 a 55 años) consiguieron una media de 3.6000, la media más baja del grupo.

Después de haber analizado la información presentada en la tabla anterior (tabla 4) se deduce que la tercera hipótesis establecida para el presente estudio de caso ***Hi3: Cuanto mayor sea la edad del empleado (directivo), habrá mayor grado de orientación al marketing interno***, se rechaza, puesto que el factor 'edad' no influyó en el grado de orientación al marketing interno expresado por el personal directivo de la empresa QUMA de HIDALGO S.A de C.V.

Posteriormente se llevó a cabo el análisis estadístico de los datos obtenidos a través de la escala del grado de lealtad y compromiso de los empleados (Grajales, 2000) aplicada al personal no directivo de la empresa. Como se ha explicado en la metodología, se obtuvo la colaboración de veintitrés empleados que además forman parte de los mismos departamentos de los que se obtuvo apoyo por parte de los directivos.

Se presentan en primer lugar los resultados de los datos descriptivos; en el gráfico 6 se muestra que el 47.83% de los empleados encuestados que desempeñan puestos de trabajo no directivos dentro de la empresa QUMA de HIDALGO S.A de C.V son mujeres (equivalente a once empleadas), mientras que el 52.17% restante, corresponde a trabajadores no directivos de género masculino (equivalente a doce trabajadores).

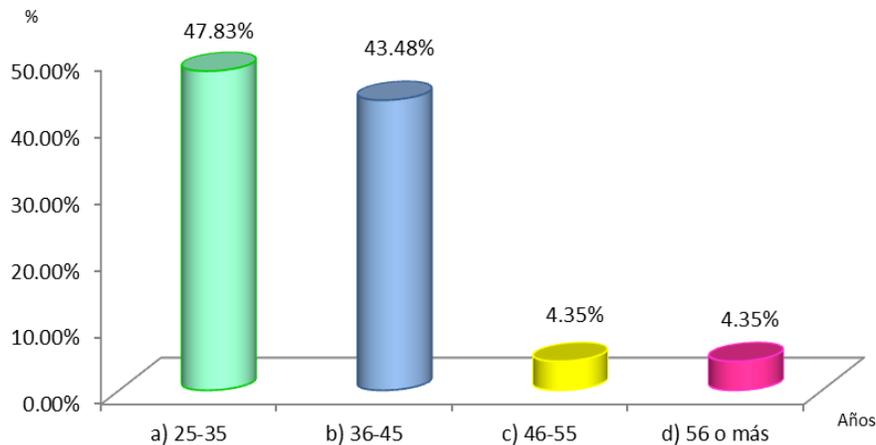
**Gráfico 6.** Género de los encuestados (no directivos)



**Fuente:** Elaboración propia a partir del análisis de datos realizado en el programa SPSS statistics 19

El 47.83% de los empleados encuestados (no directivos) tienen entre 25 y 35 años de edad (equivalente a once empleados), 43.48% oscila entre los 36 y 45 años (diez empleados), 4.35% recae en un rango de entre 46 y 55 años y este mismo porcentaje (4.35%) se encuentra entre 46 y 55 de edad (en ambos casos el porcentaje equivale a un empleado), tal como se observa en el gráfico 7.

**Gráfico 7.** Edad de los encuestados (no directivos)



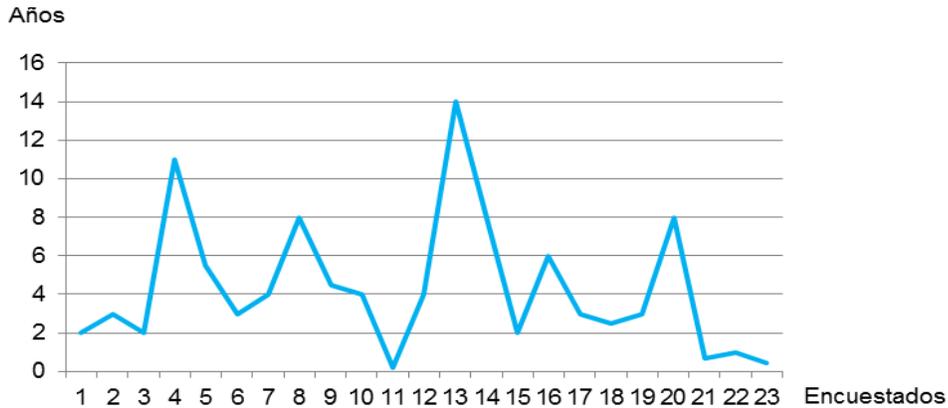
**Fuente:** Elaboración propia a partir del análisis de datos realizado en el programa SPSS statistics 19

En el caso de los empleados no directivos encuestados, se encontró que la mayor antigüedad en el puesto es de catorce años y corresponde al coordinador de



compras en construcción; mientras que la menor antigüedad en el puesto es de tan solo dos meses y pertenece al residente de planeación presupuestal (ver gráfico 8), obteniéndose en este rubro una media de 4.34 años.

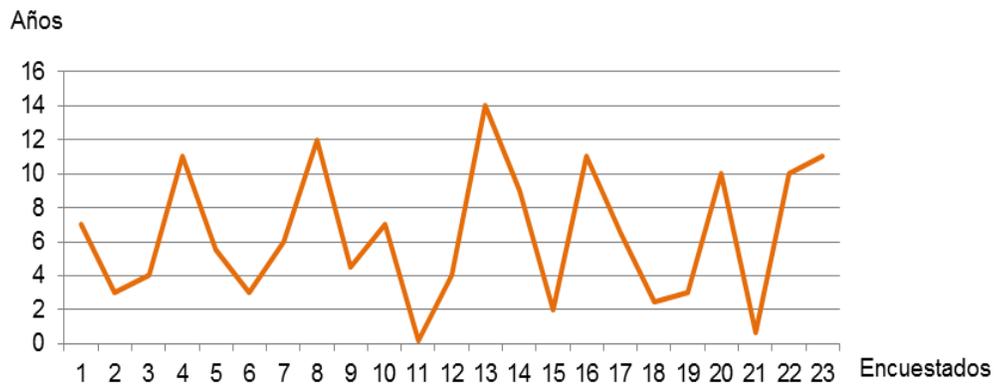
**Gráfico 8.** Antigüedad en el puesto (no directivos)



**Fuente:** Elaboración propia a partir del análisis de datos realizado en el programa SPSS statistics 19

Con relación a la antigüedad en la empresa del personal encuestado que ocupa puestos no directivos, se encontró que la menor antigüedad es nuevamente de dos meses y la mayor es de catorce años (correspondientes a las mismos puestos de trabajo mencionados en la categoría anterior) (ver gráfico 9); sin embargo, en esta categoría la media obtenida fue de 6.38 años.

**Gráfico 9.** Antigüedad en la empresa (no directivos)



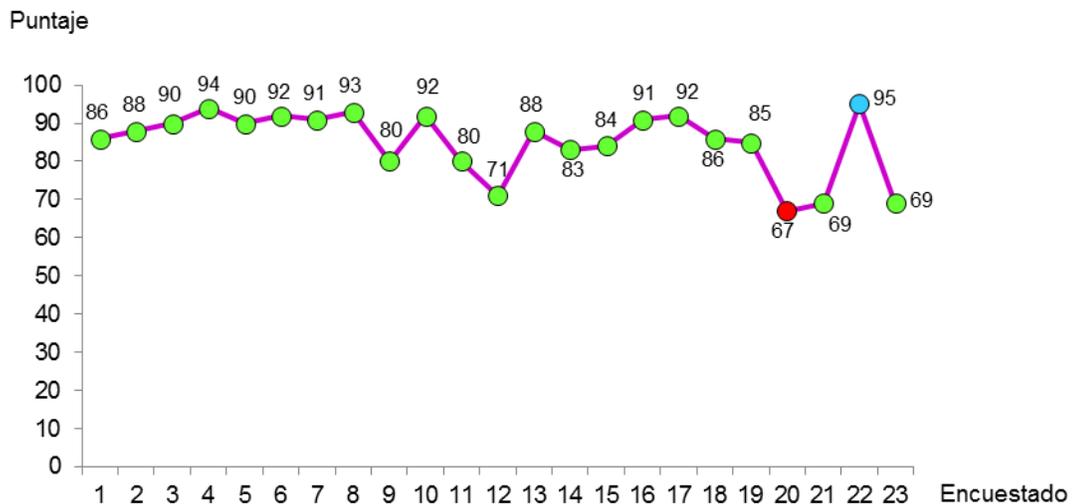
**Fuente:** Elaboración propia a partir del análisis de datos realizado en el programa SPSS statistics 19



En lo que respecta a los puntajes totales obtenidos mediante la escala del grado de lealtad y compromiso de los empleados (Grajales, 2000), se puede observar que el 100% de los encuestados sobrepasa los 67 puntos (ver gráfico 10); la media obtenida fue de 85.04 puntos (de los 105 puntos posibles de la escala), lo que se traduce en un porcentaje de lealtad por parte de los empleados de 80.99% hacia la empresa familiar QUMA de HIDALGO S.A de C.V.

El empleado que manifestó el mayor grado de lealtad y compromiso hacia la empresa fue el auxiliar de sistemas, quien obtuvo un resultado de 95 puntos en la escala, lo cual se traduce en un porcentaje de lealtad de 90.47%; en contraste, el menor resultado corresponde al asesor de ventas, quien obtuvo solo 67 puntos en la escala equivalente a un porcentaje de lealtad de 63.81%.

**Gráfico 10.** Puntajes totales de la escala de lealtad y compromiso de los empleados (Grajales, 2000)



**Fuente:** Elaboración propia a partir del análisis de datos realizado en el programa SPSS statistics 19

Posteriormente se realizó una prueba *t de student* para determinar si existen diferencias estadísticamente significativas que denoten que la variable ‘género’ influye en el grado de lealtad y compromiso de los empleados, los resultados se exponen en la tabla 5, donde se puede observar que el puntaje promedio de los



empleados de género masculino es de 86 y el de las mujeres es de 84 puntos, el valor de la significancia es de 0.895 (mayor a  $p=0.05$ ), y el valor para la *F* de Levene no resulta significativo puesto que es de 0.018, por lo tanto, se concluye que no existen diferencias estadísticamente significativas que demuestren que el género de los encuestados influye en el grado de lealtad y compromiso que éstos tienen con la organización, razón por la cual, la cuarta hipótesis planteada para el presente estudio ***Hi4: El personal masculino posee un mayor grado de lealtad hacia la empresa que el personal femenino***, se rechaza.

No obstante, los resultados obtenidos coinciden con lo expresado en la ***Hi4*** (rechazada por la ausencia de diferencias estadísticamente significativas), ya que como se puede observar, el personal masculino que desempeña puestos no directivos dentro de la empresa QUMA de HIDALGO S.A de C.V demostró ser ligeramente más leal que el personal femenino, puesto que los varones obtuvieron una media de 86 puntos en la escala lo cual se traduce en un grado de lealtad y compromiso de 81.90%; mientras que las mujeres con una media de 84 puntos en la escala denotan un grado de lealtad y compromiso hacia la organización de 80.00%.

**Tabla 5.** Prueba *t* de student para la escala de lealtad y compromiso (Grajales, 2000) con la variable de género

INSTRUMENTO	Género	Media	Sig.	F
Escala de lealtad y compromiso de los empleados	Masculino	86.00	0.895	0.018
	Femenino	84.00		

**Fuente:** Elaboración propia a partir del análisis de datos realizado en el programa SPSS statistics 19

Finalmente se obtuvo el ANOVA del factor edad, para determinar si éste influyó en el grado de lealtad y compromiso de los empleados; los resultados (presentados en la tabla 6) demuestran que no hay diferencias estadísticamente relevantes, ya que el valor de significancia es de 0.115 (mayor a  $p=0.05$ ), concluyendo entonces,



que el grado de lealtad y compromiso de los empleados no difiere (significativamente) en función de la edad de los encuestados.

**Tabla 6.** ANOVA del factor edad, en relación con la escala de lealtad y compromiso de los empleados (Grajales, 2000)

INSTRUMENTO	Edad*	Media	Sig.	F
Escala de lealtad y compromiso de los empleados	25 a 35	88.36	0.115	2.254
	36 a 45	82.90		
	46 a 55	86.00		
	55 o más	69.00		
	TOTAL	85.04		

\*Intervalos de edad expresados en años

**Fuente:** Elaboración propia a partir del análisis de datos realizado en el programa SPSS statistics 19

Es por ello que la quinta hipótesis propuesta para este estudio **Hi5: cuanto mayor sea la edad del empleado (no directivo), habrá mayor grado de lealtad**, se rechaza. Sin embargo, resulta interesante analizar por qué los empleados con mayor edad son también los menos leales a la empresa (ver gráfico 6), y esto sucede porque (de acuerdo con las encuestas) los empleados de 55 años o más, han sido contratados recientemente, su antigüedad en la empresa no excede de los 8 meses y es probablemente esta la razón por la cual no se ha desarrollado un vínculo afectivo y de lealtad con la organización. Por otra parte, son los empleados más jóvenes (entre 25 y 35 años de edad) los que manifestaron el mayor grado de lealtad y compromiso, observándose en las encuestas que de este grupo conformado por once empleados, la menor antigüedad en la empresa es de dos años y la mayor es de diez, es decir, estos once empleados han trabajado en promedio 5.27 años con la constructora, lo cual permite pensar en la premisa de que existe una relación directa entre la antigüedad laboral y la lealtad de los trabajadores.



### **3.3 PROPUESTA**

A través de la teoría consultada durante la construcción del marco teórico que da sustento al presente estudio de caso, de los resultados obtenidos mediante el análisis estadístico de los datos y de las conclusiones que se dedujeron; se puede constatar la importancia de que las organizaciones mantengan un elevado grado de orientación al marketing interno. Aunque para efectos del presente estudio de caso no se analiza el impacto que tiene la aplicación de un programa formal de marketing interno en variables como la motivación, satisfacción laboral, productividad, reducción en el índice de rotación de personal, etc. muchos autores (Barranco, 2000; Levionnois, 1992, Abad, 2007) coinciden en que un plan de marketing interno conlleva para la organización una serie de efectos positivos en todas estas variables, además de reducir la conflictividad sociolaboral, mejorar los medios y canales de comunicación (ascendente y descendente) y facilitar la integración entre el personal que ya labora en la institución y el personal de nuevo ingreso. Por todo lo anteriormente mencionado, se presenta como propuesta de mejora para la empresa QUMA de HIDALGO S.A de C.V un plan de marketing interno que ha sido diseñado evidentemente considerando las características específicas de la organización y tomando como referente el modelo propuesto por Barranco Saiz en el año 2000.

Se ha optado por tomar como referente el modelo propuesto por Barranco Saiz (2000) porque es (desde la perspectiva de esta autora) el más completo pero al mismo tiempo breve, asimilable (tanto para quien lo ejecuta como para el personal involucrado en la participación), flexible ante determinadas situaciones y práctico en su ejecución; adicionalmente es el modelo que mejor se adapta a las condiciones actuales de la empresa analizada y que toma en consideración todos los elementos que deben examinarse dentro de la empresa al momento de aplicar un plan de marketing interno.



Es importante destacar que actualmente la empresa no cuenta con un plan formalmente establecido de mercadotecnia interna, sin embargo, si existe un departamento de mercadotecnia dentro de la organización, mismo que puede y debe ser aprovechado para la implementación de las estrategias sugeridas.

**Objetivo del plan de marketing interno:** ejecutar estrategias de marketing interno que permitan fortalecer e incrementar la lealtad de los empleados hacia la organización y de manera simultánea acrecentar el interés de la empresa hacia sus trabajadores (orientación al marketing interno).

**Personal encargado de ejecutar el plan:** Director de recursos humanos en coordinación con el director de marketing.

**Personal involucrado en la participación:** Personal directivo y administrativo de todas las áreas de la empresa y personal operativo siempre y cuando tenga relación contractual con la institución.

### **Contenido del plan de marketing interno**

#### **Primera fase: Análisis interno de la empresa**

En esta fase, como su nombre lo indica, se debe realizar un análisis de las condiciones actuales de la empresa y de la plantilla laboral, principalmente de aquellos temas que serán de utilidad para la ejecución del plan de marketing interno como son:

a) Métodos de formación y capacitación de personal

- Identificar cuáles son los cursos que se otorgan actualmente a los trabajadores para potenciar su desarrollo profesional.



- Cerciorarse de que todos los empleados (que participan en el plan de marketing interno) han recibido capacitación, o en su caso identificar a quienes no han participado.
- Analizar si los resultados alcanzados hasta el momento con dichos cursos han sido favorables tanto para la empresa como para su personal.
- En caso de que los resultados no sean los óptimos, identificar que habilidades se desean fortalecer en los empleados y con base en ello diseñar cursos de capacitación adecuados.

b) Plan de carrera

- Identificar si dentro de la empresa existe actualmente un plan de carrera para los empleados.
- Si el plan de carrera existe, es necesario cerciorarse de que los empleados lo conocen y están conscientes de las posibilidades de ascenso a las que pueden tener acceso.
- Si el plan de carrera no existe, es responsabilidad del departamento de recursos humanos diseñarlo (previo consentimiento de la dirección general) y una vez aprobado darlo a conocer al personal.

c) Política retributiva

- El análisis y revisión de la política retributiva ejercida actualmente por la empresa es un factor muy importante, ya que puede representar una fortaleza para incentivar la lealtad por parte de los empleados si ellos perciben que la retribución por su trabajo es adecuada, o en su caso podría convertirse en una debilidad si los trabajadores perciben que su sueldo no corresponde a las actividades desempeñadas.
- En este apartado se debe precisar si la empresa está en condiciones (es decir, si tiene la solvencia necesaria y la disposición) de otorgar incentivos económicos a los trabajadores o no, puesto que de esta



- decisión depende la selección de estrategias de reconocimiento que se podrán otorgar a los empleados para incentivar su lealtad, mismas que en función de la decisión de la empresa, podrán ser formales o informales (según lo propuesto por Abad, 2007).

d) Medios y canales de comunicación interna

- Averiguar si la empresa actualmente hace uso formal de los canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal, es decir, si están plenamente identificados los puestos encargados de transmitir la información dentro de la empresa y a los cuales los empleados pueden recurrir para hacer peticiones, sugerencias, quejas, etc.
- Si existen canales formales de comunicación en la empresa, evaluar si éstos han funcionado adecuadamente o en caso contrario hacer las adecuaciones pertinentes.
- Si no existen canales formales de comunicación, entonces deben diseñarse, estableciendo la forma en que ha de llevarse a cabo la comunicación descendente dentro de la empresa (es decir, la información que emana de la dirección general y que debe darse a conocer al resto de los empleados), el orden de las instancias a las cuales pueden recurrir los empleados en caso de peticiones, sugerencias, quejas, etc. (comunicación ascendente) y también se han de construir vínculos de información entre departamentos (comunicación horizontal). En este sentido puede recurrirse a herramientas como una intranet, correo electrónico institucional, sitio web de la empresa e incluso el uso de redes sociales.

**Segunda fase: Análisis del mercado interno e identificación de metas**

En esta fase se busca conocer las características, necesidades, inquietudes, preocupaciones, deseos, etc. del personal con la finalidad de definir una estrategia social adecuada para la plantilla. Para lograr conocer todos estos factores, se



recurre a la aplicación de técnicas sociolaborales como son las encuestas, cuestionarios y entrevistas personales entre el jefe directo y cada uno de sus subordinados.

En esta etapa es también muy importante definir las metas y objetivos que se esperan de cada departamento de la empresa y de cada puesto de trabajo ya que esto permite a la institución saber qué es lo que puede premiarse o reconocerse a los empleados y también concretar el tipo de incentivos indicados para fortalecer el vínculo afectivo entre la organización y sus trabajadores.

### **Tercera fase: Estrategias de marketing interno y proceso de divulgación del plan**

Esta es sin duda la etapa que requiere de más trabajo y planeación, en primer lugar porque las estrategias de marketing interno que se diseñen y pongan en marcha en la empresa deben ser congruentes con todo lo que se ha desarrollado e investigado en las etapas anteriores y deben garantizar un efecto positivo en ambas partes (empresa y trabajadores), y en segundo lugar porque deben comunicarse a todos los participantes los lineamientos generales del plan, la fecha en la que inicia la ejecución del plan, los incentivos que serán otorgados y los requisitos para acceder a ellos.

A continuación se sugieren diferentes estrategias de marketing interno tanto de reconocimiento formal como informal, que podrían ser implementadas dentro de la empresa QUMA DE HIDALGO S.A de C.V para elevar el grado de lealtad de sus empleados.

#### **a) Estrategias de marketing interno de reconocimiento formal:**

- Kit de bienvenida para empleados de nuevo ingreso, que incluya artículos que hagan que el empleado se sienta identificado con la empresa (camisa, gorra, bolígrafos, portafolios, agendas, etc.)



- Se sugiere incluir en los programas de capacitación un curso de identidad corporativa en el cual se hable a los empleados sobre la filosofía empresarial y sobre la importancia de su colaboración dentro de la empresa.
- Incentivos tangibles que sirvan para reconocer el cumplimiento de metas, cumpleaños del trabajador, ascenso laboral, etc. (tarjetas, diplomas, medallas, regalos, bono económico, etc.)
- Bonos por puntualidad/asistencia.
- Implementación de programas deportivos y de esparcimiento.
- Apoyo económico para empleados que deseen estudiar un posgrado.
- Tener un detalle con aquellos empleados (as) que se hayan convertido en padres.

b) Estrategias de marketing interno de reconocimiento informal:

- Reconocimiento verbal a los trabajadores por el cumplimiento de metas.
- Apoyar a los empleados que deseen estudiar acordando con ellos una redistribución de su jornada laboral o liberándoles de algunas horas de trabajo.
- Que los empleados laboren sólo media jornada el día de su cumpleaños.
- Organizar reuniones para convivencia familiar (días de campo, rutas en bicicleta, visitas a museos/parques, etc.)
- Responder oportunamente a las peticiones de los trabajadores.
- Ser empático con aquellos trabajadores que atravesasen situaciones familiares/personales complejas (enfermedad, defunción, etc.).

**Cuarta fase: Establecimiento de indicadores de evaluación y control del plan de marketing interno**

Esta es la última fase del plan de marketing interno y en ella se deben establecer los indicadores mediante los cuales se evaluará la efectividad del plan con la



finalidad de tener un control sobre el mismo y en caso de ser necesario establecer correcciones oportunas.

Los KPI's (*Key Performance Indicator*) o indicadores clave de desempeño para este plan de marketing interno son:

- Disminución en la deserción laboral.
- Cumplimiento sostenido de las metas establecidas para cada departamento y puesto de trabajo dentro de la empresa.
- Disminución en el ausentismo laboral.
- Incremento en el grado de lealtad hacia la empresa.

Es importante tener presente que para que un plan de marketing interno funcione y sea exitoso se requiere imprescindiblemente la participación de la dirección general de la compañía y la correcta comunicación de dicho plan al resto de los trabajadores, para ello, se aconseja la celebración de reuniones multifuncionales y la creación de equipos multidisciplinarios tanto para el diseño como para la ejecución y seguimiento del plan.



## **CONCLUSIONES**

De la presente investigación se desprende una serie de conclusiones relevantes, que permiten demostrar el cumplimiento de los objetivos planteados, dar respuesta a las preguntas establecidas en la fase inicial del estudio y sobre todo exponer las hipótesis que fueron aceptadas y las que se rechazaron mediante el análisis estadístico de los datos.

Se concluye en primera instancia que la empresa familiar QUMA de HIDALGO S.A de C.V tiene un grado de orientación hacia el marketing interno de 74.58%. En función de las 3 fases que integran la escala de Gounaris (2005), se determinó que en la fase 1 (generación de información sobre el mercado interno) la segunda declaración (ver anexo A, GEN2 en la escala) fue la que obtuvo el menor puntaje en la evaluación realizada por los directivos, lo cual significa que la empresa en cuestión no evalúa regularmente la satisfacción de sus empleados respecto a su situación laboral. En la fase 2 (diseminación de la información interna) el puntaje menor lo obtuvo la declaración DIS1, lo cual significa que los empleados no informan regularmente a los directivos sobre sus problemas personales cuando éstos afectan su rendimiento, y finalmente en la fase 3 (respuesta a la información interna) el puntaje más bajo fue para la declaración RESP5, lo cual quiere decir que la empresa analizada no dispone (según lo expresado por los directivos) de un plan adecuado de formación para sus empleados. De ahí que el porcentaje obtenido en el grado de orientación al marketing interno se encuentre en un nivel regular, puesto que hace falta una mayor interacción e involucramiento entre directivos y subordinados.

Se concluye también, que el grado de lealtad y compromiso de los empleados hacia la empresa familiar QUMA de HIDALGO S.A de C.V es de 80.99%; siendo la declaración número 7 de la escala (ver anexo B) la mejor evaluada por el personal no directivo de la empresa, en la cual, los trabajadores reconocen tener



la voluntad de realizar el mayor esfuerzo, incluso más allá de lo normalmente esperado, con la finalidad de ayudar a la institución a ser exitosa.

De acuerdo con los resultados obtenidos y presentados en el capítulo anterior, se determinó que el departamento con el mayor grado de orientación al marketing interno es *sistemas y atención a clientes*, mientras que el empleado con el mayor grado de lealtad y compromiso hacia la organización es el *auxiliar de sistemas*. De igual manera los índices más bajos en ambos rubros los obtuvo el departamento de *post-venta* y el *asesor de ventas* respectivamente; con lo cual, la primera hipótesis planteada para el presente estudio de caso (**Hi<sub>1</sub>**: Cuanto mayor sea el grado de orientación al marketing interno en la empresa familiar QUMA de HIDALGO S.A de C.V, habrá mayor grado de lealtad por parte de los empleados) se acepta, concluyendo que la relación entre el grado de orientación al marketing interno y el grado de lealtad y compromiso de los empleados es positiva y directamente proporcional, alcanzando con ello, el logro del objetivo general de la investigación.

La segunda hipótesis establecida para el presente estudio de caso (**Hi<sub>2</sub>**: El personal correspondiente al género masculino posee un mayor grado de orientación al marketing interno que el personal femenino) fue rechazada, puesto que a través del análisis estadístico de los datos se demostró el factor de 'género' no influye en el grado de orientación al marketing interno del personal directivo; sin embargo, en la empresa QUMA de HIDALGO S.A de C.V, las mujeres obtuvieron en la escala de Gounaris (2005) un promedio de 62.67 puntos, contra los 56.67 puntos alcanzados por los directivos de género masculino; lo cual indica que las mujeres están más orientadas al marketing interno con un resultado de 78.33%, frente al 70.83% obtenido por los varones, obteniéndose una diferencia porcentual de 7.5% entre ambos grupos muestrales.

A través de la prueba *t de student* (ver tabla 2) y el *ANOVA* (ver tabla 4) realizados con los datos obtenidos mediante la escala de Gounaris (2005), se concluye que



los factores de edad y género no ejercen influencia alguna en el grado de orientación al marketing interno expresado por cada uno de los encuestados, por tal motivo, la tercera hipótesis planteada para el presente estudio (**Hi3**: Cuanto mayor sea la edad del empleado (directivo), habrá mayor grado de orientación al marketing interno) se rechaza y con esta conclusión se responde también a la segunda pregunta de investigación formulada en la fase inicial del proyecto.

La cuarta hipótesis (**Hi4**: El personal correspondiente al género masculino posee un mayor grado de lealtad hacia la empresa que el personal femenino) fue rechazada, al comprobarse mediante el análisis estadístico de los datos (ver tabla 5), que el género no influye en el grado de lealtad y compromiso expresado por el personal no directivo; no obstante, los hombres tienen un grado de lealtad y compromiso hacia la empresa de 81.90% (al haber obtenido un puntaje promedio en la escala de Grajales (2000) de 86 puntos); mientras que el resultado de las mujeres se encontró ligeramente por debajo (84 puntos) denotando un grado de lealtad y compromiso hacia la empresa de 80.00%.

Finalmente, gracias a los resultados obtenidos mediante el ANOVA (ver tabla 6) realizado con los datos recogidos a través de la escala de lealtad y compromiso de los empleados (Grajales, 2000), se demostró que la edad no es un factor determinante en el grado de lealtad y compromiso que los trabajadores tienen hacia la organización, con esta afirmación, se rechaza la última hipótesis planteada para el estudio (**Hi5**: Cuanto mayor sea la edad del empleado (no directivo), habrá mayor grado de lealtad) y se da respuesta a la tercera pregunta de investigación formulada.

Todas las conclusiones expuestas fueron de gran utilidad no sólo porque con ellas se consiguió el logro de los objetivos de la investigación, sino porque representan el fundamento y punto de partida de la propuesta realizada en virtud de fomentar la aplicación de programas de marketing interno en las empresas.



Por otra parte, a manera de conclusión general se destaca la importancia de que las organizaciones implementen estrategias de marketing interno, puesto que al haber demostrado que la relación de éste con la lealtad de los empleados es positiva y directamente proporcional, resulta una inversión para las empresas y al mismo tiempo un recurso muy efectivo para retener a los mejores empleados. Como se ha mencionado en los capítulos anteriores, el marketing interno impacta positivamente en muchas otras variables, representando así una ventaja competitiva para las organizaciones que lo implementan y dando paso a una evolución empresarial más humana.



## **LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

Existieron diferentes limitaciones (de carácter externo) para el desarrollo de la presente investigación. En primera instancia resulta una limitación el hecho de encontrar una empresa con características específicas, que esté dispuesta a colaborar con la realización de un estudio de caso. Debido a diversas razones, principalmente las relacionadas con la confidencialidad y seguridad de la información, es difícil obtener el consentimiento de una empresa para desarrollar ampliamente una investigación, puesto que en muchas ocasiones se duda de la veracidad y seriedad del autor.

Aunado a esto, los empresarios consideran que al facilitar al investigador datos que son importantes y necesarios para el desarrollo del estudio ponen en riesgo dicha información, y que ésta puede ser divulgada o utilizada incorrectamente causando secuelas para la organización.

El tiempo es otra limitación, puesto que una vez que se ha conseguido la autorización de la empresa para llevar a cabo la recolección de datos a través de la aplicación de los instrumentos de investigación, se debe cumplir con una serie de diligencias administrativas para acordar una cita con cada uno de los encuestados (principalmente los de carácter directivo) y eso tiende a retrasar los plazos estimados para este segmento de la investigación.



## **FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Puesto que el presente estudio de caso se ha enfocado únicamente a la investigación y análisis de una sola empresa, se considera conveniente realizar futuras investigaciones que complementen o amplíen el alcance del mismo, esto puede lograrse a través del estudio de empresas pertenecientes a sectores distintos al de la construcción, contemplando organizaciones de diferentes estratificaciones, localizadas quizá en otras ciudades y contrastando la variable de marketing interno con otras variables como productividad, rotación de personal, compromiso organizacional, satisfacción laboral, motivación, etc.; o bien contrastándolo con la misma variable (lealtad o fidelización de empleados) a fin de verificar si las conclusiones obtenidas en la presente investigación son consistentes.

Otra posible e interesante línea de trabajo sería la construcción y validación de instrumentos que resulten útiles para medir las variables analizadas en este proyecto de investigación, puesto que a través de la revisión literaria realizada previo al desarrollo del estudio, se identificó la escasez de éstos y se tuvo que recurrir a instrumentos de investigación adaptados, es por ello que surge la apremiante necesidad de crear instrumentos que se adecuen a las características de las empresas susceptibles de ser analizadas y que satisfagan las necesidades del investigador.

Finalmente se sugiere también como futura labor, la investigación respecto de la metodología apropiada para la construcción, ejecución y evaluación de planes de mercadotecnia interna dentro de las organizaciones.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✚ Abad, R. (2007). *¿Qué tipo de Reconocimiento Utilizar?* Recuperado el 4 de septiembre de 2012 desde <http://www.raulabad.com/>
- ✚ Abad, R. (2008). *Factores clave para un programa de fidelización eficaz.* Recuperado el 11 de septiembre de 2012 desde [www.targetingpeople.com](http://www.targetingpeople.com)
- ✚ Aguirre, Ma. y Aparicio, Ma. (2002). La gestión de la calidad y el marketing interno como factores de competitividad en empresas de servicios: el caso de empresas vascas de servicios con gestión avanzada. *Cuadernos de Gestión*, 2(2), pp. 27-45.
- ✚ Arthur, J. (1994). Effects of human resources systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, 37, pp. 670-687.
- ✚ Bansal, H. y Sharma, B. (2000). Investigation the relevance of human resource management in marketing of service: a rudimentary model of internal marketing. Working paper, Faculty of Administration, University of New Brunswick, Fredericton, Canada.
- ✚ Bansal, H., Mendelsom, M. y Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes, *Journal of Quality Management*, 6, pp. 61-76.
- ✚ Barnes, L. y Hershon, S. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard business review*, julio-agosto, pp. 105-114.
- ✚ Barquero, D., Barquero, M., Rodríguez, C. y Huertas, F. (2007). *Marketing de clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?* Madrid: Mc Graw Hill pp. 1-3
- ✚ Barranco Saiz, F.J. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos, del marketing interno a la planificación.* Madrid: pirámide. pp. 51-57
- ✚ Barranco Saiz, F.J. (2000). *Marketing interno y gestión de recursos humanos.* Madrid: Pirámide. pp. 30, 169-197.
- ✚ Barroso, A., Sanguino, R. y Bañegil, T. (2012). Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España. *CONCYTEG* 7 (83), pp. 611-622.



- ✚ Berry, Leonard L. y A. Parasuraman (1991). *Marketing services. Competing Through Quality*. Nueva York: The Free Press.
- ✚ Betancourt, A., Arcos, S., Torres, A. y Olivares, L. (abril 2012). Empresas familiares. Tlatemoani: revista académica de investigación. S.L.P: México, (9) 21.
- ✚ Bugallo, B. (2005). *Manual básico de derecho de la empresa* (2ª ed.). Montevideo: Fundación de cultura universitaria. p. 39.
- ✚ Capelli, P. (2012). *Lealtad a la empresa: ¿algo del pasado?* Recuperado el 15 de noviembre de 2012 desde <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/lealtad-la-empresa-algo-del-pasado>
- ✚ Carvajal, H. (2010). *Estudio comparativo de benchmarking y marketing interno orientado al mejoramiento de la cultura organizacional en la empresa moderna*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Politécnica Salesiana. Quito, Ecuador.
- ✚ Casillas, J. y Acedo, F. (2007). Evolution of the intellectual structure of family business. *Family business review*, 20 (2), pp. 141-162.
- ✚ Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines Experience, *Corporate Reputation Review*, 10 (3), pp. 201-212.
- ✚ Compton, F. (1987). Internal marketing of marketing. En Congram *et al.* (1987), pp. 17-20.
- ✚ Daily, C. y Dollinger, M. (1993). Alternative methodologies for identifying family versus non family managed business. *Journal of small business management*, 31 (2), pp. 79-90.
- ✚ *Décima investigación anual de beneficios, tendencias y actitudes de los empleados* realizada por Metlife (2011). Recuperado el 13 de noviembre de 2012 desde <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=2223>
- ✚ Figueroa, M. y Serralde, A. (2003). *Marketing interno como ventaja competitiva en concesionarias Kenworth*. Tesis de licenciatura no publicada. Puebla, México.



- + Gallego, I. (2012). Cuadernos de Reflexión de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. 14 (1) marzo de 2012 Córdoba, España. pp. 14-40.
- + García, J. y Casanueva, C. (2005). *Fundamentos de gestión empresarial*. Madrid: Pirámide. p. 9.
- + Grajales, T. (2000). *Manual de la escala grado de compromiso de los empleados en instituciones universitarias ASD*. Nuevo León, México.
- + Griffin, J. (2002) *Customer Loyalty: how to earn it, how to keep it*. USA: John Wiley & Sons Inc. Chairman.
- + Grönroos, C. (1981a) Internal Marketing – An integral part of marketing theory. En documentos de la *Conferencia de Mercadotecnia de Servicios de la American Marketing Association*, 236-238.
- (1981b). Internal Marketing - Theory and Practice. En documentos de la *Conferencia de Mercadotecnia de Servicios de la American Marketing Association*, 41-47.
- + Grönroos, C. (1983). *Strategic management and marketing in the service sector*. Marketing Science Institute, Report 83-104. Massachusetts: Marketing Science Institute.
- + Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implications, *European Journal of Marketing*, 18 (4), pp. 36-44.
- + Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Díaz de santos. pp. 215-231.
- + Gounaris, S. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: insights form business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58(2), 126-140.
- + Gounaris, S. (2006), Internal-market orientation and its measurement, *Journal of Business Research*, 59, pp. 432-488.
- + Gummesson, E. (1991), Marketing orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer, *European Journal of Management*, 25 (2), pp. 60-75.
- + Hales, C. (1994). Internal marketing as an approach to human resource management: a new perspective or a metaphor too far?, *Human Resource Management Journal*, 5 (1), pp. 50-71.



- ✚ Hartline, M. y Ferrel, O. (1996). The management of costumer-contact service employees: an empirical investigation, *Journal of Marketing*, 60, Octubre, pp. 52-70.
- ✚ Hernández, A. (2011). *Rotación de personal*. Recuperado el 10 de noviembre de 2012 desde <http://www.slideshare.net/hedoer/rotacion-de-personal-10474263>
- ✚ Heskett, J. L. (1987). Lessons in the service sector. *Harvard business review*, marzo-abril p.124
- ✚ Johnson, Eugene M., Scheuing, Eberhard E. y Gaida, Kathleen A. (1986). *Profitable Services Marketing*. Homewood, IL: Dow-Jones Irwin.
- ✚ Joseph, W. (1996), Internal marketing builds service quality, *Journal of Health Care Marketing*, 16, pp. 54-59.
- ✚ Kotler, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.
- ✚ Lastret, J y Núñez, J. (2010). *Revisión conceptual del marketing interno y verificación de la utilidad de sus principios fundamentales en la empresa*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de la Laguna. Tenerife, Islas Canarias.
- ✚ Levionnois, M. (1992). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. España: Díaz de Santos.
- ✚ Llonch A. J. y López B. P. (1999). Orientación al mercado, orientación estratégica y organización de las actividades de marketing: una investigación empírica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 5, pp. 77-94.
- ✚ Longbottom, D., Osseo-Asare, A., Chourides, P. y Murphy, W. (2006). Real quality: Does the future of TQM depend on internal marketing?, *Total Quality Management & Business Excellence*. Julio, 17 (6), pp. 709-732.
- ✚ MacDuffie, J. (1995). Human resources bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production system in the world auto industry, *Industry and Labour Relations Review*, 48, pp. 171-221.
- ✚ Morgan, N. (1991), *Professional Services Marketing*, Butterworth-Heinemann and CIM, London.



- ✚ Neubauer, F. y Lank, A. (1998). *La Empresa Familiar. Cómo Dirigirla para que Perdure*. Bilbao: Deusto S.A.
- ✚ Núñez, J. (2010). *Revisión conceptual del marketing interno y verificación de la utilidad de sus principios fundamentales en la empresa*. Tesis doctoral publicada. Tenerife: Universidad de la laguna, servicio de publicaciones. I.S.B.N.: 978-84-15287-06-3. pp. 125-205.
- ✚ Papasolomou, I. (2002), *Internal marketing: a means for creating a sales or marketing orientation? The case of UK retail banks*, *Journal of Marketing Communications*, Junio, 8 (2), pp. 87-100.
- ✚ PROMEXICO (2011). *¿Por qué invertir en Hidalgo?* Recuperado el 10 de noviembre de 2012 desde [http://mim.promexico.gob.mx/Documentos/PDF/mim/FE\\_HGO\\_vf.pdf](http://mim.promexico.gob.mx/Documentos/PDF/mim/FE_HGO_vf.pdf)
- ✚ Quintanilla, I. (1991). *Recursos Humanos y Marketing Interno*. Madrid: pirámide. pp. 76-89.
- ✚ Rafiq, M. y Ahmed, P. (2000). *Advances in internal marketing concept: definition, synthesis and extension*. *Journal of Services Marketing*, 14 (6), pp. 449-462.
- ✚ Rivera, J. y Garcillán, M. (2009) *Dirección de marketing, fundamentos y aplicaciones* (2ª ed.). Madrid: ESIC. p. 38
- ✚ Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª edición). México: Prentice Hall.
- ✚ Ruiz de Alba, J. (2010). *La orientación al marketing interno en el sector hotelero español: propuesta de un modelo*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Málaga, España.
- ✚ Salas, G. (2005). *La importancia de la mercadotecnia interna para el fomento de la ética empresarial*. Seminario de Administración Estratégica y Desarrollo de Empresas. Cd. Juárez, México.
- ✚ Sasser, W. y Arbeit, S. (1976). *Selling jobs in the service sector*, *Business Horizon*, Junio, pp. 61-65.



- ✚ Setó P. D. (2001) *La influencia de la calidad de servicio, la imagen, la satisfacción y la confianza en la fidelidad del cliente*. Tesis Doctoral publicada en microficha. Tarragona, España.
- ✚ Soto, A. (2011). *La empresa familiar en México, situación actual de la investigación*. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad Anáhuac Distrito Federal, México.
- ✚ Trespalacios, J., Santos, L., García, N. y Sanzo, J. (2007). El marketing interno como fuente de ventaja competitiva para las PyME: repercusiones sobre diversos tipos de resultados. Ponencia presentada al *XXI congreso anual AEDEM*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6,7 y 8 de junio de 2007, Vol. (2), pp. 2-16.
- ✚ Vallaster, C. y De Chernatony, L. (2005). Internationalization of services brands: The role of leadership during the internal brand building process, *Journal of Marketing Management*, 21 (1/2), pp. 181-203.
- ✚ Vázquez Burguete, J.L., Placer Galán, J.L. y Gutiérrez Rodríguez, P. (2000). El esfuerzo de consecución de una cultura de orientación al mercado en las administraciones públicas: análisis de la aplicabilidad de prácticas de marketing interno en las administraciones públicas locales. Ponencia presentada al *III Forum Internacional sobre las Ciencias, las Técnicas y el Arte Aplicadas al Marketing, Academia y Profesión*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- ✚ [www.casasquma.com](http://www.casasquma.com)
- ✚ [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)
- ✚ [www.rae.es](http://www.rae.es)



## ANEXOS

### INSTRUMENTOS EMPLEADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.

#### ANEXO A

##### Escala de Gounaris (2005)

Escala de Gounaris adaptada a 16 ítems aplicables a pequeñas y medianas empresas para medir el grado de orientación al mercado interno.

La escala de Gounaris está conformada por tres dimensiones clave: 1) generación de información sobre el mercado interno, 2) diseminación de la información interna y 3) respuesta a la información interna; para cada dimensión existen diferentes ítems que deben ser respondidos mediante la siguiente escala de 5 puntos:

Totalmente de Acuerdo	Medianamente de Acuerdo	No lo tengo definido	Medianamente en desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
5	4	3	2	1

FASE 1: GENERACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL MERCADO INTERNO.		1	2	3	4	5
GEN1	La empresa conoce las necesidades y expectativas de sus empleados.					
GEN2	La empresa evalúa regularmente la satisfacción de sus empleados respecto de su situación laboral.					
GEN3	La empresa conoce las políticas de personal que aplica la competencia.					
GEN4	La empresa conoce las características del mercado laboral en su sector de actividad.					
GEN5	La empresa sabe cuáles son las organizaciones que pueden atraer a sus empleados clave.					
GEN6	La empresa conoce las necesidades laborales particulares de cada colectivo de empleados.					



GEN7	Las políticas de personal de la empresa tienen en cuenta las características de cada colectivo de empleados.					
<b>FASE 2: DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN INTERNA</b>						
DIS1	Los empleados informan sobre sus problemas personales cuando estos afectan a su rendimiento.					
DIS2	Los cargos directivos de la organización están dispuestos a escuchar los problemas de los trabajadores.					
DIS3	Los cargos directivos se comunican y comparten los problemas que puedan existir con los empleados.					
DIS4	La dirección se informa de los problemas y/o dificultades que tienen los empleados en el desempeño de sus funciones.					
<b>FASE 3: RESPUESTA A LA INFORMACIÓN INTERNA</b>						
RESP1	El diseño de puestos se hace teniendo en cuenta las capacidades profesionales de los empleados.					
RESP2	El diseño de puestos tiene en cuenta el desarrollo profesional de los empleados.					
RESP3	La política de personal busca activamente mejorar la satisfacción de los empleados y sus condiciones laborales.					
RESP4	En la empresa la formación que se imparte está estrechamente relacionada con las necesidades de cada empleado.					
RESP5	La empresa dispone de un plan de formación para sus empleados.					

**NOTA:** los 16 ítems correspondientes a la adaptación de la escala de Gounaris están diseñados para ser respondidos por el personal directivo de la empresa, la puntuación mínima es de 16 puntos y la máxima de 80 (se deben sumar los puntos que el encuestado asignó a cada ítem en su respuesta), siendo este puntaje el que denota mayor orientación al marketing interno.



## ANEXO B

### Escala del Grado de lealtad y compromiso de los empleados (Grajales, 2000)

Con el fin de conocer la forma en que usted percibe su experiencia laboral en esta institución le rogamos contestar este cuestionario eligiendo la opción que mejor describe su experiencia personal. Cada una de las declaraciones tiene cinco posibles valores de respuesta según la siguiente escala. Ponga una X en la columna que corresponda a su respuesta y que aparece a la derecha de cada declaración.

Totalmente en desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	No lo tengo definido	Medianamente de acuerdo	Totalmente de Acuerdo				
1	2	3	4	5				
Declaraciones				1	2	3	4	5
1. En esta institución toman muy en cuenta mis opiniones.								
2. Mi opinión es tomada en cuenta cuando se analiza la calidad de lo que hacemos.								
3. Cuando se presenta algún problema en mi área de actividad se me permite colaborar en búsqueda de alguna alternativa de solución.								
4. En esta institución no se consulta nuestra opinión.								
5. Puedo fijar mis propias metas y objetivos en esta institución.								
6. Existe mucha cooperación entre los que trabajamos aquí.								
7. Tengo la voluntad de hacer el mayor esfuerzo, más allá de lo normalmente esperado, para ayudar a esta institución a ser exitosa.								
8. Fue una buena decisión trabajar en esta institución.								
9. Encuentro que mis valores y los valores de la institución son muy similares.								
10. Hablo a mis amigos sobre esta institución como una gran organización para trabajar.								
11. Con gusto uso o usaría una insignia o un uniforme que señale que pertenezco a esta institución.								



12. Estoy orgulloso de contar a otros que soy parte de esta institución.					
13. No tengo la sensación de pertenecer a la institución.					
14. Trabajar en esta institución es una equivocación de mi parte.					
15. Siento que no soy parte de la institución.					
16. Si pudiera no elegiría esta institución para trabajar.					
17. En el momento que entre a trabajar en esta institución me sentí defraudado.					
18. Realizo mi trabajo sin pretender dar más de lo que me pagan.					
19. Para mi esta es una de las mejores instituciones para trabajar.					
20. Ante situaciones institucionales adversas, debemos tener calma, paciencia y esperar que los dirigentes hagan lo que deben.					
21. Anhele tener un trabajo diferente.					

### Normas de aplicación del instrumento

Se recomienda que la persona que aplica el instrumento no sea un supervisor de mando directo sobre las personas que contestan. Para una mejor efectividad al aplicar el instrumento es importante garantizar el anonimato y la confidencialidad de las respuestas. El tiempo requerido para contestar es de entre 5 y 10 minutos. La puntuación de la escala es el resultado de sumar todos los puntos o grados de acuerdo anotados en las declaraciones correspondientes. Siendo que algunas de las declaraciones tienen un sentido negativo respecto a la lealtad con la institución, los valores de sus respuestas deben ser recodificadas de manera que el “totalmente de acuerdo” en estos casos, tendrá el menor valor (1) y el “totalmente en desacuerdo” el valor más alto (5). Las declaraciones cuyas respuestas necesitan esta recodificación son: 2, 13, 14, 15, 16, 17 y 21. Una vez recodificadas estas respuestas y hecha una suma total por individuo se deberá obtener un valor total entre 21 y 105 puntos siendo este último el mayor grado de lealtad o compromiso con la institución.

Cabe destacar que este instrumento ha sido utilizado para medir compromiso, lealtad, identificación y pertenencia; el cuestionario fue elaborado por el Dr. Tevni



Grajales Guerra director de la Oficina de Coordinación y Apoyo para la Investigación en la Universidad de Montemorelos en Nuevo León, México (dependencia en la cual se validó el instrumento en el año 2000), es Doctor en Ciencias de la Educación con énfasis en Metodología de la Investigación. Además de sus labores docentes en Montemorelos, es catedrático de la Universidad Peruana Unión en Lima Perú, y de la Universidad Andrews en Berrien Springs, Michigan, E.U.A.

**NOTA:** los 21 ítems de la escala del grado de lealtad y compromiso de los empleados, están diseñados para ser respondidos por todos los empleados de la organización, excepto los de nivel directivo.



---

---

## ANEXO C

### DATOS DESCRIPTIVOS

#### 1.- Género

1.	Femenino
2.	Masculino

#### 2.- Edad

1.	De 25 a 35 años
2.	De 36 a 45 años
3.	De 46 a 55 años
4.	56 años o más

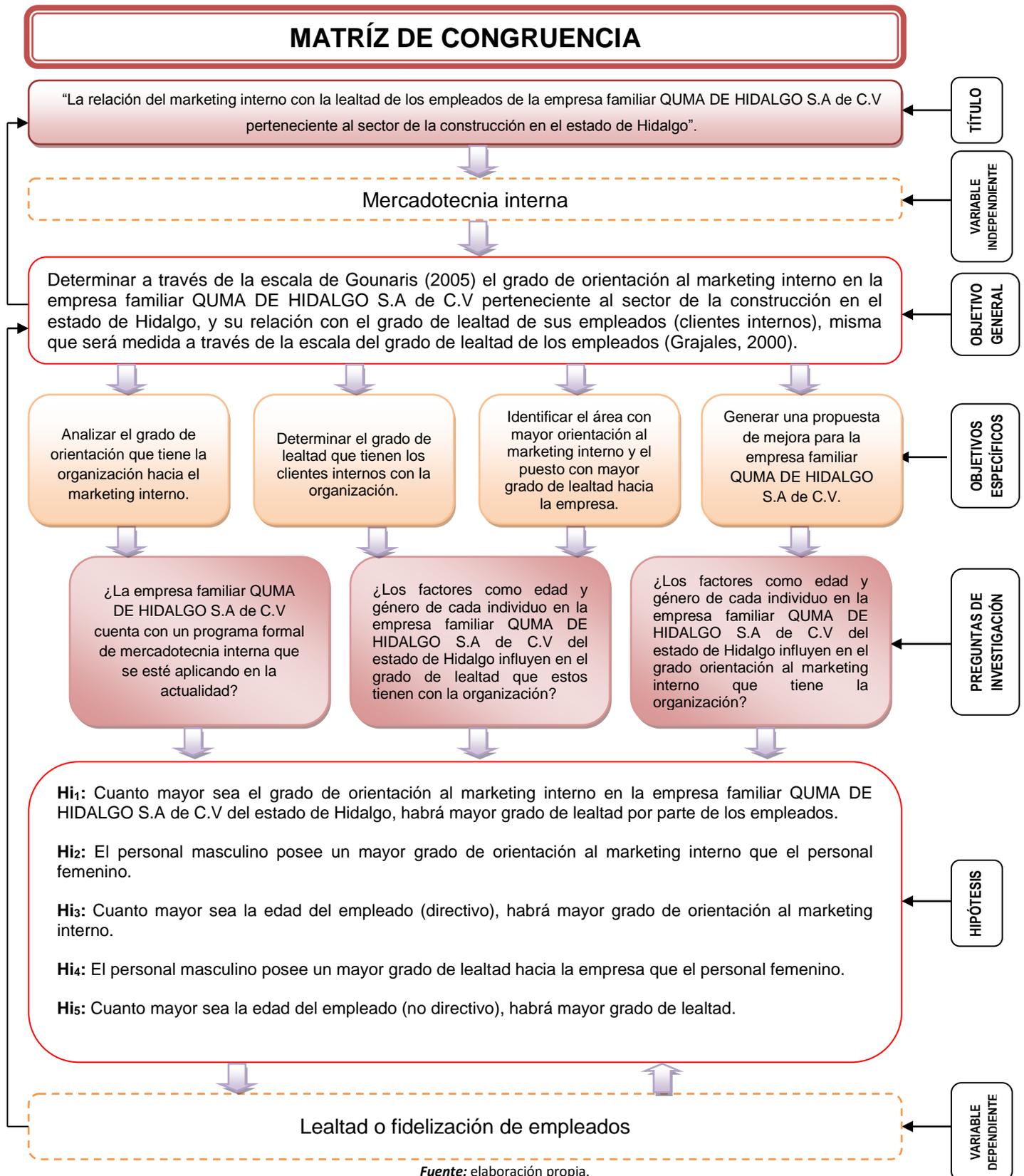
3.- ¿Cuál es el puesto que desempeña?

3.- ¿Cuál es su antigüedad en el puesto que desempeña actualmente?

4.- ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?



### ANEXO D



TÍTULO

VARIABLE INDEPENDIENTE

OBJETIVO GENERAL

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

HIPÓTESIS

VARIABLE DEPENDIENTE