


## Estudio de *marketing* interno en una instalación hotelera de la capital

Internal marketing study in a hotel facility in the capital

Alegna Cruz Ruiz<sup>1\*</sup> 

Naila de la Caridad Rodríguez Ortiz<sup>1</sup> 

María de Lourdes Marrero Santos<sup>2,3</sup> 

<sup>1</sup>Universidad de La Habana. Facultad de Psicología, Cuba.

<sup>2</sup>Instituto Nacional de Salud de los Trabajadores. La Habana, Cuba.

<sup>3</sup>Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, Cuba.

\*Autor para la correspondencia: [alegnacruzruiz@yahoo.com](mailto:alegnacruzruiz@yahoo.com)

### RESUMEN

**Introducción:** Uno de los principales objetivos para las organizaciones laborales debe ser la satisfacción de sus clientes internos, por lo que deben enfocar y destinar esfuerzos para motivar y buscar la fidelización de sus colaboradores o *stakeholders*. Con ello se logra, a largo plazo el compromiso con la organización, el sentido de pertenencia y la lealtad organizacional. El *marketing* interno o *endomarketing* es un tema que ha ido ganando importancia en las organizaciones laborales, de ahí la novedad e importancia de esta investigación.

**Objetivo:** Caracterizar el *marketing* interno en una instalación hotelera.

**Métodos:** Se aplicó el Cuestionario de *Marketing* interno de Cruz. Se utilizó la metodología cuantitativa, estudio observacional descriptivo de corte transversal. La muestra es intencional, no probabilística y estuvo conformada por 28 trabajadores. Se tuvieron en cuenta los siguientes criterios de inclusión: llevar más de un año de experiencia en el cargo, voluntariedad de participar, previo consentimiento informado, estar laboralmente activo durante la recogida de la información.

**Resultados:** La caracterización del *marketing* interno en la instalación hotelera objeto de estudio, permitió indagar en las variables comunicación interna e identificación con la organización. Entre los principales resultados se encuentran el uso de varios medios de comunicación, la importancia de las relaciones interpersonales como favorecedora de la comunicación, del compromiso organizacional y de la satisfacción laboral, así como del sentido de pertenencia hacia la organización.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

**Conclusiones:** A partir de la aplicación del cuestionario, se caracterizó la variable *marketing* interno en la organización objeto de estudio, todo lo cual resulta de utilidad para la organización, en tanto permite realizar un diagnóstico de esta variable. Se realizó una comparación de los resultados obtenidos con investigaciones similares. Se recomienda continuar aplicando este cuestionario en otras organizaciones laborales, así como establecer comparaciones entre los resultados obtenidos en las investigaciones que se realicen, todo lo cual permitirá profundizar en el estudio de esta variable.

**Palabras clave:** *marketing* interno; comunicación interna; identificación con la organización

## ABSTRACT

**Introduction:** One of the main objectives for labor organizations should be the satisfaction of their internal customers, so they should focus and allocate efforts to motivate and seek the loyalty of their collaborators or stakeholders. This achieves, in the long term, commitment to the organization, a sense of belonging and organizational loyalty. Internal marketing or *endomarketing* is a topic that has been gaining importance in labor organizations, hence the novelty and importance of this research.

**Objective:** To characterize internal marketing in a hotel facility.

**Methods:** Cruz's Questionnaire of Internal Marketing was applied. Quantitative methodology was used in this descriptive, cross-sectional, observational study. The sample is intentional, non-probabilistic and consisted of 28 workers. The following inclusion criteria were taken into account: having more than one year of experience in the position, voluntariness to participate, prior informed consent, being active during the collection of information.

**Results:** The characterization of internal marketing in the hotel facility under study allowed to investigate the variables internal communication and identification with the organization. Among the main results are the use of various media, the importance of interpersonal relationships as a promoter of communication, organizational commitment and job satisfaction, as well as the sense of belonging to the organization.

**Conclusions:** From the application of the questionnaire, the internal marketing variable was characterized in the organization under study, all of which is useful for the organization, as it allows a diagnosis of this variable. A comparison of the results obtained with similar research was made. It is recommended to continue applying this questionnaire in other labor organizations, as well as to establish comparisons between the results obtained in the investigations carried out, all of which will allow the study of this variable to be deepened.



**Keywords:** internal marketing; internal communication; identification with the organization

**Recibido:** 08 de marzo de 2023

**Aceptado:** 21 de agosto de 2023

## Introducción

El ambiente saludable de trabajo cuenta con prácticas y recursos de tipo social que hacen que las organizaciones sean positivas; estos recursos que refieren son aspectos del medio de trabajo (físico/estructural y social) que son funcionales en la consecución de metas y objetivos, teniendo el poder de reducir demandas o exigencias laborales que tiene asociados costes fisiológicos y/o psicosociales, lo que estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje, el desarrollo personal y profesional.<sup>(1,2)</sup>

Según Lozano en 2016, citado por Cruz,<sup>(3)</sup> cuando se aborda el *marketing* interno (MI) se requiere la evaluación del grado de identidad de los trabajadores con los objetivos y metas organizacionales. Para Arroyo y Berry,<sup>(4,5)</sup> el objetivo fundamental del MI como estrategia y factor de impacto positivo en las organizaciones, consiste en permear hacia los colaboradores la filosofía de gestión que encamine esfuerzos hacia el mercado interno, requiriéndose para ello un comportamiento enfocado en el consumo final.

Durante varios años, diferentes autores han debatido sobre el *marketing* y la relación que tiene con el empleado dentro de las organizaciones. En los años 70 y 80, diversos autores como Berry<sup>(5)</sup> crean el concepto de MI relacionado con el mercadeo de servicios, vinculándolo con la calidad prestada a los clientes.

En la década de los 90 este tema toma más fuerza con el autor Grönroos,<sup>(6)</sup> quien planteaba que la calidad del servicio prestado es proporcional a la coordinación de los empleados y las estrategias de la empresa. A mediados de los años 90 la conceptualización se ve marcada por varios autores desde diferentes enfoques como son Piercy;<sup>(7)</sup> que plantea la sinergia entre la satisfacción del cliente externo y el cliente interno. Otros autores como Foreman y Money<sup>(8)</sup> destacan la necesidad de involucrar todos los recursos humanos en las prácticas de gestión humana y el mercadeo interno. En 1996 se plantea un enfoque empleado desde la calidad de los servicios por autores como Boshoff y Tait<sup>(9)</sup> quienes refieren que el MI desarrolla una conciencia de cliente-empleado y crea una cultura de



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

servicio al cliente-consciente en el servicio firme. Por otra parte, estudios más recientes realizados por Johansson<sup>(10)</sup> advierte sobre la importancia de la comunicación para la organización. De acuerdo con Hogg y otros,<sup>(11)</sup> el MI afecta la percepción del empleado, en relación a su función y la relación del conjunto de funciones con el ambiente de la empresa.

La conceptualización del *marketing* interno ha evolucionado incluyendo desde la gestión de personas, describiendo aspectos como la motivación, compromiso organizacional, empoderamiento y comunicación.

Esta última adquiere una mayor importancia, es considerada como referente para la aplicación de estrategias de MI, a través de la comunicación de los valores, para que exista una interacción con los trabajadores de la organización. La comunicación puede ser referente a la existente entre los gestores y los empleados y la existente entre los gestores acerca de las necesidades de los empleados; como plantea Lings y Lee.<sup>(12,13)</sup>

### **Cliente interno**

El concepto de cliente interno fue referido por vez primera por Berry,<sup>(5)</sup> donde hace alusión a los empleados de las organizaciones laborales, como se cita en Ahmed.<sup>(14)</sup> La teoría del cliente interno es la base del *marketing* interno. El autor del libro “Servicio al Cliente Interno” Albrecht<sup>(15)</sup> considera que para que las cosas funcionen afuera, primero deben funcionar adentro. Esta teoría se apoya en la teoría de la equidad, cuyo principal exponente es Adams.<sup>(16)</sup> Según esta, los empleados evalúan su trabajo a partir de una comparación entre lo que entregan a la empresa y lo que reciben de ella. Años más tarde, Huseman<sup>(17)</sup> sugiere a lo anterior se le debe agregar que una de las principales contribuciones que realizan los trabajadores a la organización, es el compromiso hacia ella. Por otro lado, según Cruz,<sup>(3)</sup> en gran parte de las investigaciones sobre MI se incluye la relación con el compromiso de los empleados como un requisito para generar valor a favor de los clientes.

Para Bravo,<sup>(18)</sup> el cliente interno es el recurso tangible con el que cuenta la organización laboral para generar valor, pero si no se le compromete, no generará ninguna ventaja competitiva para la empresa.

### **Conceptualización del *marketing* interno**

Disímiles autores han definido el concepto de MI, comenzáramos por Berry,<sup>(5)</sup> maneja el concepto de *marketing* interno como el esfuerzo de la empresa por corresponder a las necesidades de sus empleados y aumentar su satisfacción laboral. Se propicia que los clientes reciban un mejor servicio, ya que, si la organización laboral cuenta con empleados satisfechos, estos tendrán mayor



predisposición a realizar el servicio excelente. Consideró además que la introducción del MI implicaba dos principios:

1- Es importante satisfacer las necesidades de los empleados, en primer lugar, para estar en condiciones de satisfacer las necesidades de los clientes;

2- las reglas que se aplican al mercado externo de la empresa son, por carácter transitivo, aplicables al mercado interno. Este enfoque se ha enriquecido, por parte de estas premisas; sin embargo, pese a su importancia, no se aplica en todas las organizaciones laborales, conllevando a todas las problemáticas que en su interior se generan con su consabida repercusión en el cliente externo; como se cita en Cruz.<sup>(3)</sup> Rafiq<sup>(19)</sup> apostó por la construcción del concepto de MI atravesado por tres fases. La primera fase consistía en el surgimiento del concepto, y se caracterizó por la motivación y satisfacción del empleado, la segunda fase fue orientada mucho más al cliente externo, donde se reconoce la importancia de la satisfacción del cliente interno para que pudiera satisfacer los objetivos en el mercado. Mientras, la tercera y última fase, hace referencia a la implantación y gestión de cambios organizacionales.

Grönroos conceptualiza que el MI es el conjunto de actividades destinadas a planificar y coordinar el desempeño de los integrantes de una organización por medio de acciones que promueven su marca y valores institucionales.<sup>(20)</sup>

Según Asif y Ferdous, el *marketing* interno es un proceso en desarrollo a través del cual la organización alinea, motiva y otorga poder a sus empleados para suministrar una experiencia de cliente positiva con el objetivo de lograr los propósitos de la organización laboral.<sup>(21,22)</sup>

Muchos más son los autores que se han destacado en el estudio del *marketing* interno, entre ellos Lings<sup>(12)</sup> cuya perspectiva de abordaje surge de la concepción de calidad total; mientras, Gounari<sup>(23)</sup> propone el enfoque instrumental, mecánico y holístico, en la que se destacan aspectos como la satisfacción del trabajador, la generación interna de valor, así como la eficacia en la organización; como se cita en Cruz.<sup>(3)</sup>

Según Arroyo,<sup>(4)</sup> el MI es una filosofía que implica la gestión de los clientes internos utilizado para los clientes externos, donde la organización debe buscar la satisfacción tanto de sus consumidores como de sus colaboradores, siendo estos últimos un recurso más estratégico.

Según Gil y Ospina en 2018, citados por Cruz,<sup>(3)</sup> el *endomarketing* o *marketing* interno es “una herramienta de gran valor para las organizaciones porque condensa el potencial de los colaboradores, desde la generación de espacios donde se sientan valorados, motivados y comprometidos con los objetivos de la organización, lo que a su vez, convierte a la empresa en un ente económico altamente



productivo, competitivo y rentable; además de socialmente responsable, dado que está orientada a los pensamientos, sentimientos y emociones de su recurso más importante; el talento humano”.

Bohnenberger (2006), citado por Cruz,<sup>(3)</sup> coincide con algunos de los autores referidos anteriormente pues consideran que el principal concepto de MI está relacionado con una filosofía de gestión de la empresa que concibe el empleado como un cliente interno, tomando como base que es un recurso estratégico, y que busca su satisfacción, a través de diversas técnicas de gestión, con la intención de alcanzar una mayor satisfacción del cliente externo. En su abordaje pueden identificarse tres líneas de interpretación: la que concibe el empleado como un cliente de la organización, la que considera el MI como un proceso y la que propone un desarrollo de una cultura de orientación al cliente externo.

1) *Marketing* interno: el empleado como un cliente de la organización:

Parasuraman,<sup>(24)</sup> concibe el MI como “la filosofía de tratar el empleado como un cliente interno y consecuentemente satisfaciendo las necesidades de sus clientes internos, la empresa aumenta su habilidad de satisfacer las necesidades de sus clientes externos.”

2) *Marketing* interno como enfoque:

Lings,<sup>(12)</sup> considera que las ventajas de este enfoque son: visión holística de la organización, posibilidad de medir la calidad de los servicios, actuar de forma proactiva en nuevos diseños de procesos, desarrollar el enfoque en el cliente externo y motivar y aumentar la satisfacción del empleado.

3) *Marketing* interno como cultura de orientación al cliente:

Esta concepción puede dividirse en dos grupos: considerarlo como una extensión del *marketing* externo, Kotler,<sup>(25)</sup> o englobar los conceptos de *marketing* a los dos tipos de clientes (interno y externo).

### **Objetivos del *marketing* interno**

Según Berry y otros en 1992, citados por Parejo,<sup>(26)</sup> el MI es definido como un conjunto de técnicas que le permiten a una empresa mostrar el valor de sus objetivos, estrategias, estructuras y demás componentes a un mercado constituido por sus trabajadores denominados clientes internos, con el objetivo de incrementar su productividad y lealtad por medio de un ambiente de trabajo adecuado que se interese por sus necesidades y deseos, lo que permite la mejora del servicio y competitividad.

Los trabajadores son el pilar fundamental de una organización puesto que son quienes hacen que se puedan prestar los servicios que tienen previstos. Rodríguez<sup>(27)</sup> y Hernández,<sup>(28)</sup> coinciden con Berry y Parasuraman, citados por Parejo<sup>(26)</sup> cuando afirman que al satisfacer las necesidades del cliente interno, la empresa aumenta la habilidad de satisfacer las necesidades de sus clientes externos.



Es de suma importancia que una organización mantenga, desarrolle y motive constantemente a todos sus empleados calificados, de ahí que las organizaciones deban preocuparse para que todos se sientan satisfechos cumpliendo sus funciones dentro de las distintas organizaciones. Autores como Berry y Parasuraman, como se cita en Parejo,<sup>(26)</sup> plantean siete factores claves que permiten que el trabajador se sienta importante dentro de la empresa: luchar por talentos, ofrecer una visión, preparar a las personas para capacitar sus acciones de forma continua, trabajar en equipo, libertad para el trabajo, medida y reconocimiento, y conocer a sus clientes.

Por ello el enfoque de MI es justamente eso, que los trabajadores permanezcan en el primer plano de una organización, pues son ellos quienes la ponen en marcha y sobre todo influyen en que los resultados que se obtengan sean positivos o negativos; en el presente estudio realizó la caracterización del *marketing* interno en una institución hotelera.

## Métodos

### Diseño de la investigación y muestra de estudio

Metodología cuantitativa, estudio observacional descriptivo de corte transversal. Se trabajó con una muestra intencional, no probabilística, pues la selección se realizó dentro de la población de interés, de acuerdo a la disponibilidad de trabajadores de la instalación hotelera. Se tuvieron en cuenta los siguientes criterios de inclusión: que los trabajadores tuvieran más de un año de experiencia en el cargo, voluntariedad de participar, previo consentimiento informado y estar laboralmente activo durante la recogida de la información, quedando constituida por 28 trabajadores de un total de 200, lo que representa el 14 % de la población.

### Instrumentos

Cuestionario de *marketing* interno: Instrumento de lápiz y papel conformado por preguntas abiertas y cerradas. Elaborado por Cruz en 2020<sup>(3)</sup> y validado a través de juicio de expertos,<sup>(27)</sup> así como de constructo y de criterio.<sup>(29)</sup>

El cuestionario consta de 30 ítems dirigidos a evaluar dos variables: Comunicación interna (10 ítems) e Identificación con la organización (20 ítems). A la primera variable le corresponden 3 dimensiones: medios de comunicación, calidad de la información y características de la comunicación. En el caso de la variable Identificación con la organización consta de 5 dimensiones: compromiso organizacional, lealtad organizacional, relaciones interpersonales, identidad corporativa y





satisfacción laboral. Para el procesamiento de la información se utilizó el paquete estadístico *IBM SPSS Statistics v22*.

## Resultados

### Variable Comunicación interna

Medios de comunicación: Los más utilizados en la organización son el Consejo de dirección y la comunicación jefe-subordinado, cada uno con un porcentaje de 57 % de las respuestas. Además de estos se encuentran los correos electrónicos y matutinos, con valores de 39 % en ambos; mientras que los menos utilizados son los murales con un valor de 11 % y los boletines 7 % con el menor porcentaje (figura 1).



Fuente: Elaboración propia.

**Fig. 1-** Dimensión: Medios de comunicación.

Calidad de la información: Los trabajadores consideran que tienen poca participación en la toma de decisiones con 57 % de respuestas y el 32 % percibe que llegan incompletas y tardías (figura 2).







Fuente: Elaboración propia.

**Fig. 2-** Dimensión: Calidad de la información.

Características de la información: Los trabajadores consideran que la comunicación en la organización favorece el clima laboral (68 % de las respuestas) y que esta contribuye a la consecución de los objetivos organizacionales (54 %) (figura 3).



Fuente: Elaboración propia.

**Fig. 3-** Dimensión: Características de la información.

### Variable Identificación con la organización

Compromiso organizacional: El 54 % de las respuestas indican que los trabajadores tienen sentido de pertenencia por su organización y el 64 % considera que las relaciones interpersonales impactan en el compromiso que tienen con la organización (figura 4).



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



Fuente: Elaboración propia.

**Fig. 4-** Dimensión: Compromiso organizacional.

Lealtad organizacional: El desempeño profesional (61 %) que logran los trabajadores en la organización constituye uno de los indicadores que propicia la lealtad a la organización, seguido de aquellos con la condición de ser fundadores de la organización (29 %) y los que reciben reconocimiento social (25 %) (figura 5).



Fuente: Elaboración propia.

**Fig. 5-** Dimensión: Lealtad organizacional.

### Relaciones interpersonales

Las relaciones de trabajo que existen son buenas, según el 64 % de las respuestas y colaborativas (32 %). En menor medida aparecen las relaciones regulares (14 %), armónicas (11 %), conflictivas (7 %) y competitivas (4 %), no se refiere la existencia de malas relaciones interpersonales (figura 6).



Fuente: Elaboración propia.

**Fig. 6-** Dimensión: Relaciones interpersonales.

### Identidad corporativa

Entre los eventos internos que realiza la organización para lograr fortalecer la identidad corporativa se encuentran las reuniones (75 %), en menor medida los talleres (11 %), los cursos (7 %) y las conferencias (4 %) (figura 7).



Fuente: Elaboración propia.

**Fig. 7-** Dimensión: Identidad corporativa.

### Satisfacción laboral

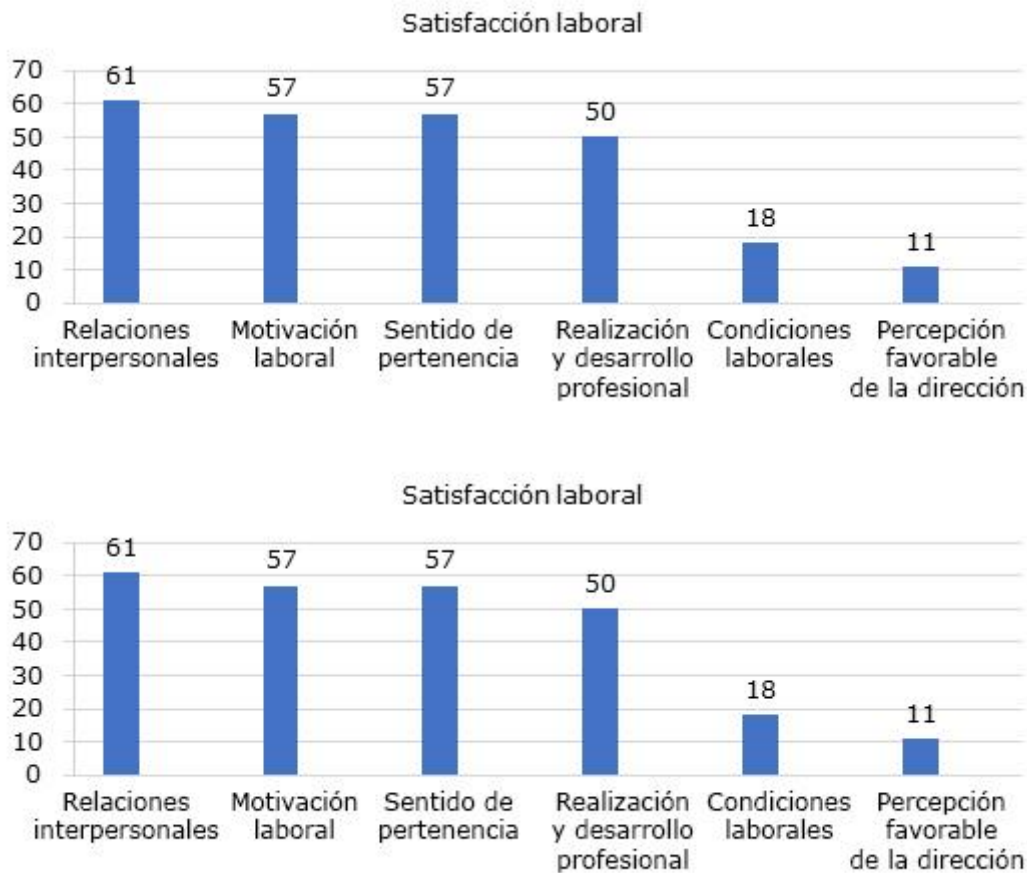
Los trabajadores consideran que las relaciones interpersonales (61 %) contribuyen a la satisfacción laboral, así como la motivación con el trabajo (57 %) y el sentido de pertenencia (57 %). La



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

realización y el desarrollo profesional (50 %) también es considerada como propiciadora de la satisfacción laboral y en menor medida, las condiciones de trabajo (18 %), así como la percepción favorable que se recibe de la dirección (11%) (figura 8).



Fuente: Elaboración propia.

Fig. 8- Dimensión: Satisfacción laboral.

## Discusión

La caracterización del MI en la instalación hotelera objeto de estudio, permitió indagar en las variables comunicación interna e identificación con la organización. Los resultados obtenidos se compararán con investigaciones similares realizadas en Cuba por Cruz,<sup>(2)</sup> donde se realizó la aplicación de este cuestionario en varias empresas, por lo que constituye el principal referente para establecer el contraste o las similitudes en los resultados obtenidos.

En la variable comunicación interna, al analizar la dimensión medios de comunicación en la organización objeto de estudio resultaron como los más utilizados, el Consejo de Dirección (57 %) y



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

la información de los jefes a los trabajadores (57 %); mientras los correos electrónicos y los matutinos ocupan el 39 % de las respuestas.

Estos resultados coinciden con los obtenidos por Cruz,<sup>(2)</sup> en una investigación similar, siendo los medios más empleados la comunicación jefe-subordinado (83 %), el correo electrónico (71 %), los matutinos (60 %), aunque, a diferencia de lo obtenido en esta investigación, las informaciones obtenidas a través del Consejo de Dirección (44 %), no eran las más utilizadas.

En cuanto a la dimensión calidad de la información, los trabajadores de la instalación hotelera, consideran que tienen poca participación en la toma de decisiones (57 %) y que las informaciones que reciben son incompletas y tardías (32 %), resultados que son coincidentes con los obtenidos por Cruz,<sup>(2)</sup> donde la percepción del 20 % de los trabajadores era que la información era incompleta y tardía y con el mismo porcentaje, consideraban que existía poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

En cuanto a la dimensión, características de la información, se aprecia que la comunicación en la organización favorece el clima laboral (68 %) y que contribuye a la consecución de los objetivos organizacionales (54 %). Los resultados encontrados por Cruz,<sup>(2)</sup> coinciden con los anteriores, ya que el 47 % de los encuestados refiere que la comunicación contribuye a la consecución de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, en cuanto a la variable Identificación con la organización, en la dimensión compromiso organizacional, se constata que las relaciones interpersonales (64 %) y el sentido de pertenencia por su organización (54 %) contribuyen a que los trabajadores se encuentren comprometidos con la organización. Similares resultados se encontraron en Cruz,<sup>(2)</sup> donde el sentido de pertenencia (42 %) y las relaciones interpersonales (28 %) inciden en el compromiso con la organización.

En cuanto a la dimensión lealtad a la organización, el desempeño profesional (61 %) que logran los trabajadores en la organización constituye uno de los indicadores que propicia su lealtad a la misma; resultados que coinciden con los obtenidos por Cruz,<sup>(2)</sup> en este caso, fue referido por el 48 % de las respuestas.

Las relaciones interpersonales, otra de las dimensiones de esta variable, son consideradas como buenas (64 %) y colaborativas (32 %), coincidiendo los resultados con los obtenidos por Cruz,<sup>(2)</sup> en este caso, buenas (65 %) y colaborativas (34 %).

En cuanto a la dimensión identidad corporativa, los trabajadores refieren que entre los eventos internos que se realizan, es a través de las reuniones (75 %) donde se logra la identidad corporativa, afianzando los vínculos con la organización. A diferencia de lo obtenido en esta investigación, en la



realizada por Cruz,<sup>(2)</sup> los eventos internos que predominaron para fomentar la identidad corporativa, fueron los cursos (30 %).

Por último, en cuanto a la dimensión satisfacción laboral, las relaciones interpersonales (61 %), de conjunto con la motivación laboral (57 %) y el sentido de pertenencia (57 %) constituyen los principales indicadores que propician la satisfacción laboral. Las relaciones interpersonales (42 %), al igual que en la presente investigación, fueron el principal factor que contribuye a la satisfacción laboral, según lo obtenido por Cruz,<sup>(2)</sup> seguido de las condiciones laborales (18 %) y la realización y desarrollo profesional (17 %).

Una vez establecidos los contrastes y similitudes de los resultados obtenidos, con otros estudios similares, se puede realizar una caracterización del *marketing* interno en la organización objeto de estudio, la cual se identifica por la utilización del Consejo de Dirección y las informaciones jefe-subordinado como principales medios de comunicación; la poca participación en la toma de decisiones e informaciones incompletas y tardías; así como la percepción de que la información favorece el clima laboral y la consecución de los objetivos organizacionales. Por otra parte, las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia favorecen el compromiso organizacional; mientras el desempeño profesional contribuye a la lealtad a la organización; además, las reuniones propician la construcción de la identidad corporativa. Todo lo anterior es favorecido por buenas relaciones interpersonales, que unida a la motivación laboral y el sentido de pertenencia, son factores que contribuyen a la satisfacción laboral.

## Conclusiones

La aplicación del Cuestionario de *Marketing* interno permitió la caracterización de esta variable en la organización objeto de estudio, lo cual resulta de utilidad para la organización, en tanto permite realizar un diagnóstico de la variable MI. Se realizó una comparación de los resultados obtenidos con investigaciones similares. Se recomienda continuar aplicando este cuestionario en otras organizaciones laborales y establecer comparaciones con los resultados obtenidos en el presente estudio y en otros similares que se realicen.<sup>(3)</sup>

## Referencias bibliográficas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

1. Salanova M, Llorens S, Martínez IM. Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Psychologist Paper*. 2016 [acceso 10/07/2022];37(3):177-84. Disponible en: <http://www.papelesdelpsicologo.es/default.asp>
2. Men LR, Yue CA. Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*. 2019;45(3), DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
3. Cruz A. Caracterización del *marketing* interno en organizaciones laborales [Tesis de Maestría]. La Habana: Universidad de La Habana; 2020. (archivo digital)
4. Arroyo EP, Padilla MC. El *Marketing* interno como estrategia organizacional. *Ciencia administrativa*. 2015 [acceso 10/02/2022];(2):178-83. Disponible en: <https://cienciaadministrativa.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/2079>
5. Berry LL, Hensel JS, Burke MC. Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing* 1976; 52(3), 3-14.
6. Gronroos C. Relationship approach to *marketing* in service contexts: The *marketing* and organizational behavior interface. *Journal of business research*. 1990 [acceso 10/02/2022]; 20(1):3-11. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/014829639090037E>
7. Piercy N. Customer Satisfaction and the Internal Market: *Marketing* our Customers to our Employees. *Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science*. 1995 [acceso 07/02/2022];1(1):22-44. Disponible en: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM0000000003878/full/html>
8. Foreman SK, Money AH. Internal *marketing*: concepts, measurement and application. *Journal of marketing management*. 1995 [acceso 06/04/2022];11(8): 755-68. Disponible en: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.1995.9964388>
9. Boshoff C, Tait M. Quality perceptions in the financial services sector. *International Journal of service industry management*. 1996 [acceso 05/09/2021];7(5):5-31. Disponible en: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09564239610149939/full/html>
10. Johansson C, Grandien C, Strandh K. Roadmap for a communication maturity index for organizations—Theorizing, analyzing and developing communication value. *Public Relations Review*. 2019; 45(4). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.05.012>
11. Hogg G, Carter S, Dunne A. Investing in people: internal *marketing* and corporate culture. *Journal of marketing management*. 1998 [acceso 12/01/2021];14(8):879-95. Disponible en: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1362/026725798784867563>





12. Lings IN. Internal market orientation: Construct and consequences. Journal of Business Research. 2004 [acceso 21/01/2021];57(4):405-13. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296302002746>
13. Lee Y, Queenie JY. The value of internal communication in enhancing employees' health information disclosure intentions in the workplace. Public Relations Review. 2020;46(1). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101872>
14. Ahmed PK, Rafiq M. Internal *marketing*: Tools and concepts for customer-focused management: Routledge, 2002. (archivo digital)
15. Albrecht, K. Servicio al Cliente Interno. Como solucionar crisis en de Liderazgo en la Gerencia. Barcelona, España: Editorial Español Paidós; 1992. (archivo digital)
16. Adams JS. Toward an Understanding of Inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology. 1963;67(5):422-36. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0040968>
17. Huseman R, Hatfield JD. Equity theory and the Managerial Matrix. Training and Development Journal. 1990 [acceso 15/02/2019];44(4):98-103. Disponible en: <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA8360586&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=00410861&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7E1d415f63&aty=open+web+entry>
18. Bravo ML. Importancia de un sistema CRM en el *marketing* interno en las industrias, Observatorio de la Economía Latinoamericana. 2018 [acceso 12/02/2019]. Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/12/sistematicrm-marketing-industrias.html>
19. Rafiq M, Ahmed PK. The scope of internal *marketing*: defining the boudary between *marketing* and human resource management. Journal of *Marketing* Management. 1993; 9(3):219-32. DOI: <https://doi.org/10.1080/0267257X.1993.9964234>
20. Grönroos C. *Marketing* y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Ediciones Díaz de Santos; 1994. (material impreso)
21. Asif SS, A modelling internal communications in the financial services sector. European Journal of *Marketing*. 2000 [acceso 12/02/2019];34(3/4):299-318. Disponible en: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560010311867/full/html>
22. Ferdous AS. Integrated internal *marketing* communication (IIMC). The *Marketing* Review. 2008 [acceso 10/02/2019];8(3):223-35. DOI: <https://doi.org/10.1362/146934708X337654>
23. Gounaris S. Antecedents of internal *marketing* practice: some preliminary empirical evidence. International Journal of Service Industry Management. 2008 [acceso 10/07/2019];19(3):400-34. Disponible en: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09564230810875039/full/html>



24. Parasuraman AB. Understanding customer expectations of service. Sloan management review. 1991 [acceso 21/07/2019];32(3):39-48. Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/article/understanding-customer-expectations-of-service/>
25. Kotler P. *Marketing Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. International, 1997. (archivo digital)
26. Parejo Rodríguez M, Orozco Hernández O. Marketing Interno: El empleado como herramienta para mejores resultados en la empresa. Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma del Caribe. 2018 [acceso 19/02/21]; 21-23. Disponible en: <http://repositorio.uac.edu.co/handle/11619/3834>
27. Rodríguez A. Validación de Contenido y Fiabilidad del Cuestionario de *Marketing* Interno para su Aplicación en Organizaciones Laborales Cubanas. [Tesis de Grado]. La Habana: Universidad de La Habana; 2021. (archivo digital)
28. Hernández Y. Estudio del comportamiento de las variables resiliencia organizacional, compromiso organizacional y *marketing* interno en el Hotel Bello Caribe. [Tesis de Grado]. La Habana: Universidad de La Habana; 2021. (archivo digital)
29. González B. Validación de Constructo y Criterio del Cuestionario de *Marketing* Interno para su aplicación en Organizaciones Laborales Cubanas. [Tesis de Grado]. La Habana: Universidad de La Habana; 2022. (archivo digital)

### Conflicto de intereses

Las autoras declaran no tener conflicto de intereses.

### Contribución de los autores

*Conceptualización:* Alegna Cruz Ruiz, Naila de la Caridad Rodríguez Ortiz.

*Curación de datos:* Naila de la Caridad Rodríguez Ortiz.

*Análisis formal:* Alegna Cruz Ruiz, Naila de la Caridad Rodríguez Ortiz, María de Lourdes Marrero Santos.

*Investigación:* Naila de la Caridad Rodríguez Ortiz.

*Metodología:* Alegna Cruz Ruiz.

*Administración de proyecto:* Alegna Cruz Ruiz.

*Recursos:* Alegna Cruz Ruiz.

*Supervisión:* Alegna Cruz Ruiz.

*Validación:* Alegna Cruz Ruiz.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

*Visualización:* Alegna Cruz Ruiz, María de Lourdes Marrero Santos.

*Redacción del borrador original:* Alegna Cruz Ruiz, Naila de la Caridad Rodríguez Ortiz.

*Redacción, revisión y edición:* Alegna Cruz Ruiz, María de Lourdes Marrero Santos.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional \(CC BY-NC-SA 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)