



MODELO DE GESTIÓN DE MARKETING INTERNO PARA LAS UNIVERSIDADES DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Ing. Edwin Pombosa Junez

Dra. Irene García Rondón

Resumen

La adecuada gestión del marketing interno tiene una importancia trascendental en la satisfacción, motivación y compromiso organizacional de los clientes internos de una organización. El presente artículo desarrolla un modelo de Gestión de Marketing Interno para las Universidades de la República del Ecuador. El modelo propuesto contiene principios, enfoques, premisas, etapas fundamentales, fronteras, y un procedimiento para su implementación.

Palabras claves: modelo de gestión de marketing interno

Abstract

Proper management of internal marketing is of vital importance in the satisfaction, motivation and organizational commitment to internal customers of an organization. This paper develops a model of Internal Marketing Management for Universities of the Republic of Ecuador. The proposed model contains principles, approaches, assumptions, key steps, borders, and a process for its implementation.

Keywords: internal management model marketing.

Introducción

En la bibliografía especializada se pueden encontrar disímiles definiciones acerca del término “modelo”. Al respecto Sesento (1999) define el modelo como la representación de un hecho o fenómeno propuesto como ideal a seguir. Pretende mostrar las

características generales de la estructura de dicho fenómeno, explicar sus elementos, mecanismos y procesos, como se interrelacionan y los aspectos teóricos que le den sentido, para facilitar su comprensión.

El autor de esta investigación considera más adecuado el concepto de Aguilera (2000), el cual expone que el modelo es una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, esto siempre desde el punto de vista de su autor.

Vargas (2013) indica que un modelo debe contener principios, enfoques, premisas, elementos previos, etapas fundamentales y fronteras.

Los principios, enfoques y premisas son componentes presentes en casi todos los modelos diseñados en el campo de la ciencia económica, debido a que sientan las bases del modelo.

El componente “fronteras” fue incluido por Vargas (2013) en su investigación, entendiendo por este: *“los aspectos que se encuentran en el entorno cercano a la aplicación del modelo y con los que es imprescindible la vinculación y búsqueda de elementos comunes y de apoyo para que el modelo funcione adecuadamente.”* Vargas (2013: 57). El autor considera que este es un elemento necesario en el diseño del modelo.

Las etapas fundamentales hacen alusión a las partes por las que transita un proceso de gestión, etapa nombrada por Galarza (2007), Almuiñas y Galarza (2011) y Ferriol (2011) como momentos fundamentales.

El otro componente señalado por Vargas (2013) son “los elementos previos”, por los cuales la autora hace referencia a los aspectos previos a las etapas fundamentales del modelo. El autor no coincide con la inclusión de este componente en su modelo, pues considera que los contenidos de ambos aspectos se funden.

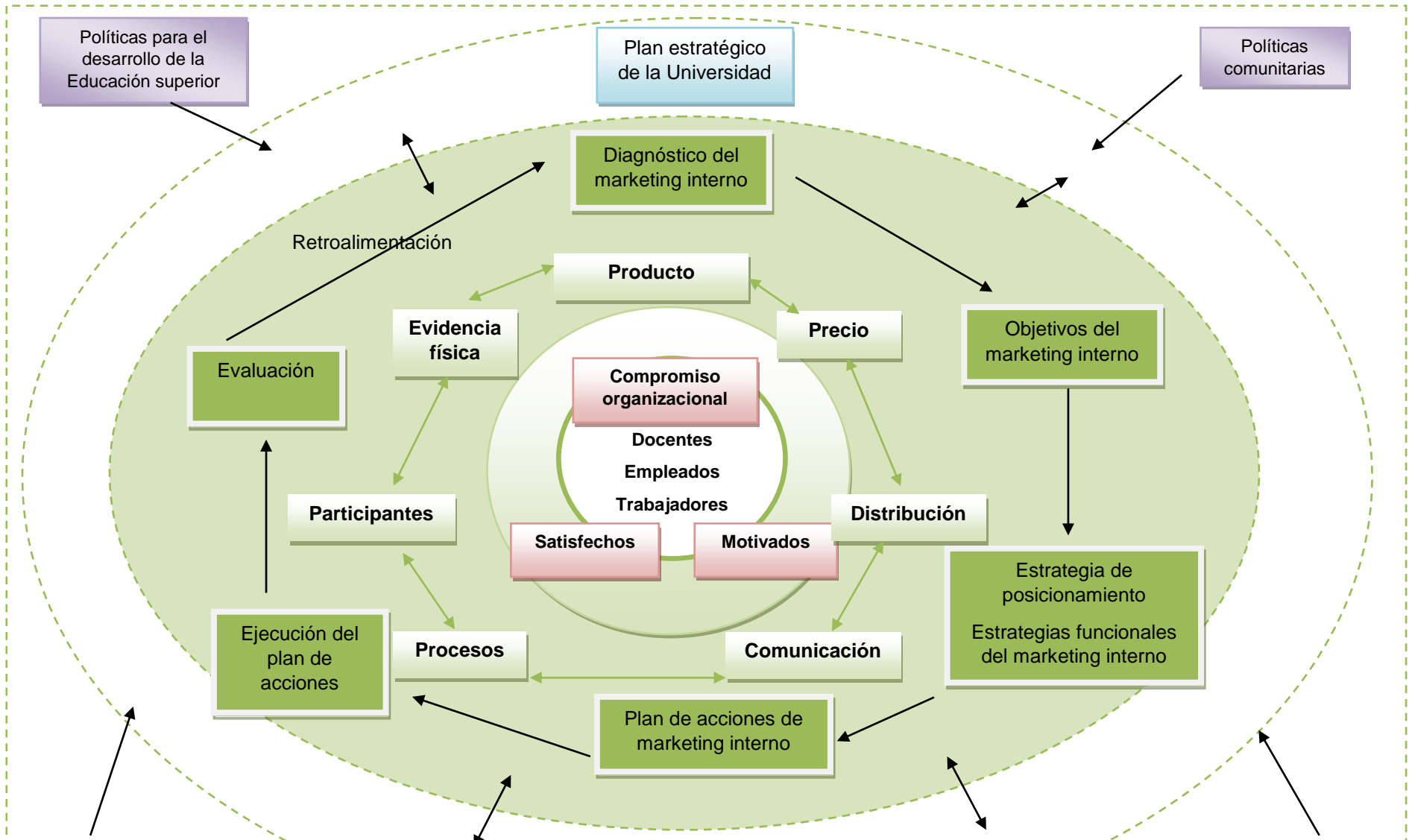
Vargas (2013: 56) indica que *“la implementación del modelo exige una metodología o procedimiento que responda a las exigencias del mismo”*, criterio con el que se concuerda.

Atendiendo a lo señalado anteriormente, el autor de esta investigación considera que un modelo de gestión del marketing interno debe contener principios, enfoques, premisas, etapas fundamentales, fronteras, y un procedimiento para su implementación.

Componentes del modelo GEMIUNIVEcuador

El modelo que se propone es una representación de las relaciones que se establecen entre los diferentes componentes de un sistema de marketing interno en una universidad ecuatoriana, conformando un todo ordenado y coherente tendente al logro de la satisfacción, motivación y compromiso organizacional de sus clientes internos.

El modelo de **Gestión del Marketing Interno** para las **Universidades del Ecuador** es nombrado por su autor como GEMIUNIVEcuador. Su representación gráfica aparece en la figura 1.



Enfoques del modelo

El modelo GEMIUNIVEcuador parte de tres enfoques:

- Enfoque de la orientación de la organización hacia un enfoque de marketing.

El enfoque hace referencia a la necesidad de que todos los miembros de la institución interioricen la esencia del enfoque de marketing.

- Enfoque de sistema.

La Teoría de Sistemas fue propuesta en 1956 por el biólogo Ludwing Von Bertalanffy. De acuerdo al científico, el análisis del conjunto, de sus componentes y relaciones, debe realizarse a través de relación entre los mismos.

Este enfoque es extendido a otras áreas del saber, entre ellas las Ciencias Económicas. Al respecto, Rodríguez (1992:67) sintetiza las características más importantes de la organización como sistema:

- *“la organización puede considerarse como un sistema abierto,*
- *la organización se considera como un conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes interna y externamente,*
- *la organización está articulada de forma jerárquica. Cada sistema es un suprasistema para otro subsistema a la que contiene como elemento,*
- *la organización es más que la suma de sus partes,*
- *la organización tiende a mantenerse en un estado de homeostasis dinámica. Necesita establecer procesos adaptativos con el entorno interno y externo mediante ciclos de retroalimentación que le permitan un ajuste satisfactorio.”*

De esta forma, la organización se concibe como un conjunto de subsistemas que actúan interdependientemente, de tal forma que una afectación en uno de ellos tiene implicaciones en los otros.

Se considera que el modelo GEMIUNIVEcuador posee enfoque sistémico porque cada uno de sus elementos se encuentran interrelacionados. Por ejemplo, una variable del marketing interno no bien planeada o mal gestionada repercutirá en el resto de las variables del marketing interno.

- Enfoque de contingencia.

El enfoque de contingencia hace referencia a que el modelo propuesto es lo suficientemente flexible como para recoger, actualizar e incorporar situaciones no previstas relacionadas con la gestión del marketing interno en la organización.

Los principios en los que se sustenta el modelo propuesto son los siguientes:

- Mejora continua.

El modelo está sujeto a un proceso de mejora continua, es decir, puede admitir cambios fundamentales en el desarrollo de su aplicación.

- Aprendizaje.

El modelo de marketing interno propuesto contribuye a que tanto los directivos como los especialistas de marketing interno profundicen sus conocimientos sobre la gestión de los clientes internos.

Para el adecuado funcionamiento del modelo propuesto es necesario el cumplimiento de las siguientes premisas:

- Involucramiento de la Alta Dirección de la Universidad.

Esta premisa es frecuentemente presentada en la descripción conceptual de los modelos de gestión de marketing interno propuestos en la literatura internacional; y fue probada empíricamente en el modelo propuesto por Ahmed, Rafiq y Saad (2003).

En este sentido, Brum (1994) alerta que las organizaciones que comienzan a implantar planes o modelos de gestión del marketing interno sin el compromiso de la Alta dirección, corren el riesgo de realizar inversiones sin resultados, dañando la imagen de los participantes y del tópico.

En este sentido, el autor considera que es imprescindible contar con el liderazgo y el apoyo de la alta dirección de la Alta dirección de la Universidad para la aplicación del modelo propuesto.

- Responsabilidad de la conducción del proceso

Respecto a la conducción del proceso de gestión de marketing interno existen divergencias entre los autores, pudiéndose identificar cuatro vertientes.

Algunos autores, por ejemplo, Flipo (1986) y Kotler (2000), opinan que la conducción del proceso es responsabilidad exclusiva del área de marketing. Otros autores, como Levionnois (1992) y Bansal, Mendelson y Sharma (2001), opinan que es responsabilidad del área de recursos humanos. Por otra parte, Rafiq y Ahmed (2000) y Bohnenberger (2005), entre otros autores, plantean que la responsabilidad en el desarrollo e implementación del modelo de gestión de marketing interno debe ser compartida entre el área de marketing o de recursos humanos. Por último, autores como Gronroos (1996) y Rafiq y Ahmed (1993) proponen que la coordinación debe

ser a nivel de la alta dirección de la organización, a una jerarquía superior al área de marketing y de recursos humanos.

El autor considera que el marketing interno integra algunas prácticas utilizadas tradicionalmente por la dirección de recursos humanos, pero asimismo también utiliza técnicas nacidas del marketing externo, por lo que considera que debe existir un trabajo conjunto entre estos dos sectores. El autor no considera que el marketing interno pueda ser implementado por la rectoría de las universidades, debido a que las actividades son operacionales para ser llevados por ellos, por ejemplo, el desarrollo de la comunicación. Ahora, la rectoría si debe concebir a los empleados como clientes internos, lo cual constituye una de las premisas de la investigación.

Elementos del Modelo

Clientes internos.

El modelo GEMIUNIVEcuador reconoce como cliente interno a todo el factor humano que labora en la Institución de Educación Superior. Atendiendo a sus características, se segmenta este grupo en tres segmentos: docentes, empleados y trabajadores, constituyendo el público objetivo interno.

El modelo tiene como objetivo lograr la satisfacción, motivación y compromiso organizacional de los tres segmentos.

Mezcla de marketing interno

Respecto a la mezcla de marketing interno, algunos autores la han diseñado a partir de variables procedentes de los recursos humanos, otros autores han adaptado la mezcla de marketing tradicional. El autor de esta investigación propone la adaptación de la mezcla de marketing propuesta por Booms y Bitner en 1981, para los servicios, atendiendo a que las Universidades son proveedoras de servicios. Este criterio ha sido seguido por Rafiq y Ahmed (1993) y Nuñez Gorrín (2010), aunque con divergencias respecto al autor de la presente investigación, en los elementos que conforman las variables en el marketing interno.

✓ Producto

Como producto, algunos autores consideran el propio trabajo (Flipo, 1986; Núñez Gorrín, 2010). Berry y Parasuraman (1991) señalan que el marketing interno consiste en entender el trabajo como un producto que satisface las necesidades y deseos de los trabajadores.

Otros autores hacen referencia a los valores, políticas o filosofías de la organización (Rafiq y Ahmed, 1993; Davis, 2001; Piercy y Morgan, 1991). Al respecto, Soriano

(1993) señala que el producto interno que se propone vender a los clientes internos debe estar definido por elementos como la identidad y la imagen de la empresa, sus valores corporativos, sus planes y proyectos, su forma de gestión, los productos y servicios que la organización ofrece al mercado externo, sus logros, historia y el aporte a la comunidad.

Se considera adecuado la mezcla de los componentes anteriores en la variable producto, a los cuales se les debe añadir los objetivos y metas específicas del puesto de trabajo.

En resumen, el autor considera los siguientes elementos dentro de la variable producto: posibilidad de incremento salarial, planes de carrera, autonomía, horario flexible, mayor horario para la investigación, menor carga docente y reducción de tareas burocráticas.

✓ Precio

Respecto a la variable precio existen dos posiciones contrapuestas. Por ejemplo, Miguel y Marín (2000) señalan que el precio está compuesto por el esfuerzo, las exigencias de creatividad, implicación, motivación y tiempo que se le dedique a la empresa. Criterio con el que coincide también Bohnenberger (2005) y Nuñez Gorrín (2010).

Otros autores, por ejemplo, Davis (2001) y Piercy y Morgan (1991) entienden por precio los costos de implantación del proyecto de marketing interno. Al respecto Bohnenberger señala (2005: 43) *“interpretar la cuestión de precios como la inversión hecha para poner en práctica las actividades de marketing interno no es adecuada, porque el precio está conectado al cliente y no a la empresa”*.

El autor de esta investigación concuerda plenamente con el criterio anterior, atendiendo a que desde el punto de vista de la disciplina marketing el precio se debe relacionar con el cliente, y no con la propia organización.

El costo realizado por cada cliente interno de la institución debe estar compensado por el nivel de remuneración que obtenga, de lo contrario esté cliente se sentirá insatisfecho, poco motivado y deseará cambiar de organización.

En este sentido se entiende por precio, los costos psicológicos de los clientes internos de las Universidades para realizar su labor, identificándose cinco aspectos fundamentales a tener en cuenta: esfuerzo, exigencias de creatividad, implicación, motivación y tiempo que se le dedica a la empresa.

✓ Distribución

En el marketing interno, la distribución hace referencia a las redes que utiliza la organización como vía para ofrecer las estrategias de marketing interno. Ahmed y Rafiq (1995, 2002) resaltan la importancia en el marketing interno de los mecanismos utilizados por los trabajadores para realizar su trabajo.

En este sentido, en opinión del autor, la variable está constituida por la estructura, las políticas y los procedimientos de la Universidad, los cuales deben estar coordinados con el resto de las variables de la mezcla.

✓ Comunicación

La variable comunicación, es la variable donde menos criterios contrapuestos se pueden encontrar, existe unanimidad a que hace referencia al conjunto de informaciones que se transmiten en el seno de la organización para influenciar el comportamiento de los clientes internos. Esta unanimidad puede ser la causante de que en ocasiones erróneamente el marketing interno se entienda solamente como comunicación.

Ahmed y Rafiq (1995) señalan que la comunicación interna permite vender a los clientes internos los valores y las actitudes necesarias para alcanzar el éxito en las estrategias de la organización.

Los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización constituyen la comunicación interna, en la que toman parte como actores los diferentes integrantes de su público interno. Mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional. La comunicación interna posibilita la estabilidad necesaria para el funcionamiento de la organización, a la vez que influye como facilitador de los cambios necesarios que el desarrollo impone.

Los objetivos asignados a la comunicación interna responden a la satisfacción de algún tipo de necesidad. A este respecto, se pueden diferenciar dos puntos de partida distintos: las demandas de información del empleado o cliente interno de la organización, y las de la dirección de la empresa.

Desde el primer punto de vista, la comunicación interna en la empresa responde a la exigencia de satisfacer una necesidad latente en las personas que forman parte de la misma (Albizu, 1992).

El empleado demanda a la empresa una mayor satisfacción en su trabajo, así como el aumento de su nivel de participación dentro de la organización. En este sentido,

apunta Somoza (1995), la comunicación interna es una vía para que las personas, mediante la transparencia en el conocimiento de los temas que les afectan, puedan sentirse más involucradas en sus actuaciones cada día, y aumentar su motivación personal.

Desde otra perspectiva, la de recursos humanos, la comunicación interna satisface las necesidades propias de la empresa ya que contribuye a alcanzar los objetivos finales de la misma. Una adecuada información interna reduce la conflictividad y mejora el clima laboral.

La gestión del marketing interno en las Universidades requiere que se utilicen todos los medios de comunicación a disposición de las mismas. Requiere que se informe, persuada o recuerde a un grupo objetivo acerca de los avances y servicios que se han originado en la institución, con la finalidad de mantener e incrementar el compromiso de los empleados, docentes y trabajadores. Es necesario que se difunda los servicios, los avances de la institución.

✓ Procesos

Se considera como proceso del marketing interno el flujo general del trabajo en cuanto a su buen diseño, eficacia y eficiencia, la calidad de los instrumentos puestos a disposición de los trabajadores para desarrollar su labor, así como los sistemas de información.

Si los procesos que configuran el trabajo de los clientes internos son innecesariamente engorrosos o burocráticos, esto conllevará una respuesta lenta a las necesidades de la organización, y constituirán elementos negativos de motivación. Atendiendo a lo anterior, el autor propone analizar tres componentes dentro de la variable: burocratismo, internet y sistemas que facilitan el trabajo.

✓ Participantes

En el marketing interno se considera que para un puesto de trabajo específico, el personal que contribuye a ofrecer el producto a los clientes internos está compuesto por todos los trabajadores que tienen contacto de trabajo con ese puesto e incluye a los supervisores del mismo, sus compañeros, así como el personal de la unidad de recursos humanos que tienen función de atención directa de los trabajadores. Atendiendo a lo anterior, el autor identifica tres componentes de la variable: cordialidad, responsabilidad, y comprensión.

✓ Evidencia física

Miguel y Miguel (2002) resaltan la importancia del entorno físico agradable como estrategia para lograr una adecuada calidad en el trabajo. Un entorno de trabajo desordenado y con mal aspecto, afectará de forma negativa a la percepción que pueda tener el cliente interno sobre su trabajo.

Nuñez Gorrín (2010) señala dentro de la variable, los elementos físicos de carácter tangible con los que el trabajador entra en contacto al realizar su trabajo, incluyendo mobiliario y diseño general, manuales, papelería.

Rafiq y Ahmed (1993) señalan que las evidencias físicas en el marketing interno deben ser divididas en periféricas o esenciales. Los autores entienden por evidencias físicas periféricas las relacionadas con el ambiente de trabajo, mientras que opinan que las esenciales se relacionan con los manuales o documentos que describen el funcionamiento de la empresa. El autor de esta investigación concuerda con la propuesta anterior.

✓ Plan Estratégico de la Universidad

La gestión del marketing interno debe estar alineado con el plan estratégico de la Universidad, y sus elementos constitutivos tales como misión, visión y objetivos.

Fronteras del Modelo

- Políticas para el desarrollo de la Educación Superior

Ofrecen las pautas relacionadas con el desarrollo de la Educación Superior, a partir de las políticas emitidas desde el Gobierno del Ecuador.

- Mercado Potencial

Los clientes de una Universidad son los alumnos y sus familias. En este sentido, el mercado potencial está formado por los alumnos y sus familias, a quienes pueda interesar la propuesta educativa de la Universidad para satisfacer sus necesidades.

- Oferta Universitaria

La oferta universitaria está compuesta por todas las instituciones de educación superior que ofrecen sus servicios al mercado.

- Políticas comunitarias

Hace referencia a las políticas del entorno de la comunidad donde se inserta la Universidad que pueden tener incidencia en la misma.

Procedimiento para la implementación del modelo GEMIUNIVEcuador

El procedimiento propuesto se observa en la figura 2.

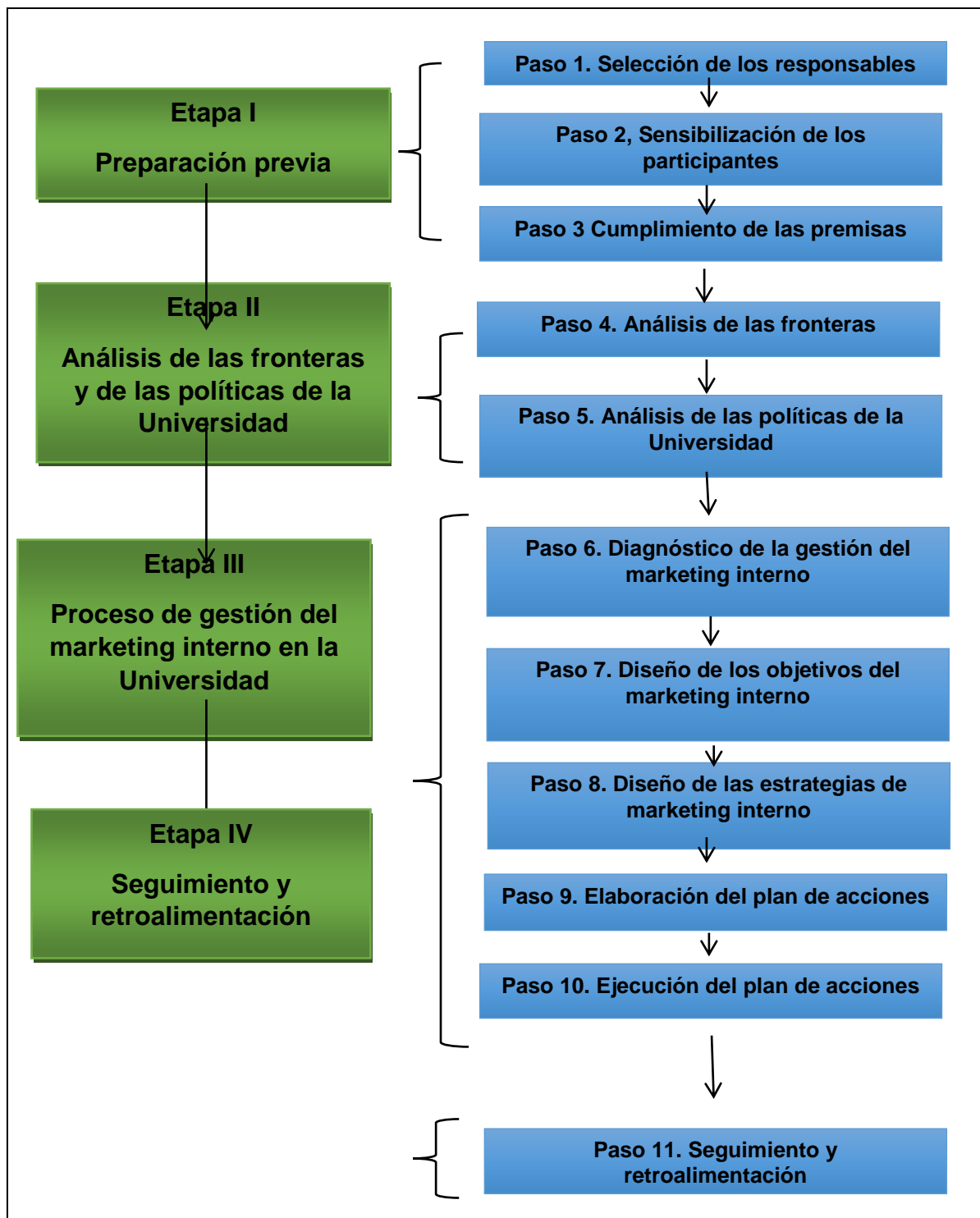


Figura 2. Procedimiento para la implementación del modelo GEMIUNIVEcuador
Etapa I. Preparación previa.

Objetivos:

- Lograr la preparación necesaria de los participantes en el proceso de gestión del marketing interno en la Universidad.

Técnicas: entrevista, análisis documental, el trabajo en grupo y la tormenta de ideas.

Paso 1. Selección de los responsables de la implementación del Modelo GEMIUNIVEcuador en la Institución.

Descripción: en cada Universidad se debe seleccionar a las personas responsables de la implementación del modelo.

Paso 2. Sensibilización de los participantes.

Descripción: los participantes deben concientizar la importancia de la adecuada gestión del marketing interno en la Universidad. Se deben familiarizar con el modelo y el procedimiento propuesto, así como con la terminología adecuada.

Paso 3. Cumplimiento de las premisas.

Descripción: en este paso deben ser evaluadas cada una de las premisas. De no cumplirse alguna, debe pasarse al paso anterior, y realizarse las acciones pertinentes para el cumplimiento de las mismas.

Etapas II. Análisis de las fronteras y de las políticas de la Universidad.

Objetivo

- Analizar los elementos del entorno más cercano que influyen en la gestión del marketing interno.

Técnicas: entrevista, análisis documental, trabajo en grupo, tormenta de ideas

Paso 4. Análisis de las fronteras.

Descripción. Se analizan los elementos del entorno más cercano con incidencia en la institución.

Se identifican cuatro elementos principales: las políticas para el desarrollo de la Educación Superior, el mercado potencial, la oferta universitaria y las políticas comunitarias.

Paso 5. Análisis de las políticas de la Universidad

Descripción. Se analiza el plan estratégico de la Universidad, en el sentido de que se considera que la gestión del marketing interno se debe derivar de los elementos contenidos en el mismo.

Etapas III. Proceso de gestión del marketing interno en la Universidad

Objetivo.

- Analizar el proceso de gestión del marketing interno en la Universidad.

Técnicas: cuestionarios, y métodos de análisis de la información univariados, bivariados y multivariados.

Paso 6. Diagnóstico de la gestión del marketing interno.

Para el logro de este paso se distinguen cuatro momentos: diseño muestral, elaboración del constructo, análisis de la fiabilidad del instrumento y análisis de la información.

Paso 6.1. Diseño muestral

Para realizar el diseño muestral de la investigación es necesario identificar el universo de estudio, el total de la población, el marco muestral y calcular el tamaño de muestra.

El universo de estudio esta conformado por todos los clientes internos de la institución objeto de estudio, agrupando los mismos en los tres segmentos seleccionados: docentes, empleados y trabajadores.

La población esta compuesta por el total de cada segmento, es decir, el total de docentes, empleados y trabajadores.

El marco muestral hace referencia al documento donde se identifican la totalidad de cada uno de los segmentos. En cada Universidad, esta conformado por la base de datos de registro de los docentes, empleados y trabajadores, ubicada en la oficina de personal.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se recomienda la utilización del Muestreo Aleatorio Simple (MAS), siendo la fórmula

$$n_0 = \frac{Z^2 pq}{d^2}$$

donde:

Z: es el valor crítico de la distribución normal, estandarizada o tipificada, asociada al nivel de confiabilidad prefijado

p: representa la proporción poblacional de éxito, de respuestas favorables a la variable objetivo, prefijándose el valor de 0.50 cuando no se tienen antecedentes.

q: 1 - p: representa las respuestas no favorables a la variable objetivo (no éxito)

d: Precisión prefijada, error máximo admisible que se acepta.

El tamaño obtenido se debe ajustar con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Además, cuando se obtiene n, se debe ampliar el tamaño calculado, con la tasa posible de no respuesta, generalmente se recomienda un 10%.

Una vez obtenido el tamaño de muestra, se recomienda la distribución de la misma en estratos, atendiendo a los tres segmentos existentes. Para ello se recomienda la

utilización del Muestreo Aleatorio Estratificado (MAE), a través de la afijación proporcional. Este muestreo se basa en la distribución de la muestra, n , entre los estratos definidos de forma proporcional al tamaño de los mismos, considerando:

N_h : Tamaño de los estratos, donde $h = 1, 2, \dots, k$ estratos definidos

N : Tamaño de la población

$$\frac{N_h}{N} = W_h$$

donde:

W_h se toma como peso de la submuestra en la muestra, por tanto

$$n_h = n \times \frac{N_h}{N}$$

Una vez que se determina el número de elementos de n_h , se seleccionan, los elementos de cada estrato que integran la representación de la subpoblación y se distribuyen independientemente entre los diferentes estratos. Para la selección de los elementos se recomienda la utilización de la Tabla de Números Aleatorios.

Paso 6.2. Elaboración del constructo.

Descripción. En este paso se debe elaborar el constructo para la medición de la gestión del marketing interno en la Universidad.

Se recomienda medir, el estado de cada una de las variables del marketing interno, el posicionamiento, y los resultados del marketing interno.

En la presente investigación se recomienda utilizar para medir el compromiso organizacional el modelo de Meyer y Allen (1997)¹, atendiendo a que constituye el modelo que goza de mayor reconocimiento internacional, y a su amplia contrastación empírica. De acuerdo a Clugston (2000) en la primera década de los años noventa del pasado siglo, se había probado su primera versión en alrededor de 40 estudios en diferentes países. Posterior a esta fecha, ha recibido numerosos contrastaciones empíricas, por ejemplo: Medeiros y Enders (1997), Meyer, Irving y Allen (1998), Naves y Coleta (2003) y Bonerberger (2005).

El modelo fue probado en 1990 con 24 ítems y mejorado en 1993 con 18 ítems. Cada uno de los componentes tiene seis preguntas, se utiliza la escala de Likert de cinco puntos. La media de las seis preguntas indica el grado de compromiso de los empleados con la empresa, cuanto más próximo de cinco mayor el compromiso.

¹ Existen otros modelos para medir el compromiso organizacional en la literatura especializada, por ejemplo el modelo de Angle y Perry (1981), Ponley y Gould (1988), y Meyer y Schoorman (1992)

En la tabla 1 se resume cada una de las variables a medir, indicando su fuente de procedencia.

Tabla 1. Variables para diagnosticar la gestión del marketing interno en las Universidades Ecuatorianas.

Dimensión	Variables	Fuente
Variables del marketing interno		
Producto	<ol style="list-style-type: none"> 1. El orgullo que siente por el trabajo 2. El orgullo que siente por la Universidad 3. El gusto por el trabajo que realiza 4. El horario de trabajo 5. Tiempo para la investigación 6. Las posibilidades de crecimiento profesional 7. Las posibilidades de incremento de remuneración 	Ahmed y Rafiq (1995) Bansal, Mendelson y Sharma (2001) Nuñez Gorrín (2010) Elaboración propia
Precio	<ol style="list-style-type: none"> 8. La creatividad que la Universidad le exige 9. La implicación en las actividades que la Universidad le exige 10. La exigencia de trabajo arduo 11. La exigencia de realizar distintos trabajos 12. La necesidad de aprender cosas nuevas para realizar su trabajo 13. La exigencia de adoptar nuevos métodos de trabajo, proyectos y políticas de la Universidad 14. El tiempo que es necesario dedicar a la Universidad 	Miquel y Marín (2000) Nuñez Gorrín (2010) Elaboración propia
Distribución	<ol style="list-style-type: none"> 15. Participación en la toma de decisiones del área de trabajo 16. Independencia en la actuación 17. Posibilidad de que sean tomadas en cuenta las ideas y sugerencias 18. Existencia de trabajo en equipo 	Elaboración propia
Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 19. Creación de un ambiente positivo de comunicación interna 20. Información acerca de la Universidad, sus logros y objetivos 21. Contribución de la comunicación interna a la adquisición de valores y actitudes para el éxito de la Universidad 22. Contribución de la comunicación interna a la identificación con la Universidad. 23. Contribución de la comunicación 	Ahmed y Rafiq (1995) Nuñez Gorrín (2010) Elaboración propia

	<p>interna a la coordinación de actividades diarias.</p> <p>24.Existencia de información desde las autoridades de las actividades de la Universidad</p> <p>25.Canales de comunicación utilizados</p>	
Evidencia física	<p>26.Buenas condiciones de trabajo</p> <p>27.Existencia de buen ambiente de trabajo</p> <p>28.Existencia de manuales que describan el funcionamiento de la institución</p>	Rafiq y Ahmed (1993) Elaboración propia
Personas	29.Cordialidad entre los compañeros de trabajo	Elaboración propia
Personas (cont.)	<p>30.Comprensión entre los compañeros de trabajo</p> <p>31.Necesidades atendidas por los jefes inmediato</p>	
Procesos	<p>32.Existencia de materiales y herramientas necesarias para realizar el trabajo</p> <p>33.Organización adecuada de los procesos de trabajo</p>	Elaboración propia
Posicionamiento	34.Existencia en los clientes internos de una imagen positiva sobre la organización	Miquel y Marín (2000) Nuñez Gorrín (2010)
Resultados de marketing interno		
Compromiso organizacional	<p>35-41. Compromiso afectivo</p> <p>42-48. Compromiso instrumental</p> <p>49-55. Compromiso normativo</p>	Meyer y Allen (1997)
Satisfacción en el trabajo	56.Satisfacción en general por el trabajo	Elaboración propia
Motivación en el trabajo	57.Motivación en general por el trabajo	Elaboración propia

Paso 6.3. Análisis de la fiabilidad del instrumento.

Una vez aplicados los cuestionarios, se recomienda su procesamiento en el paquete estadístico SPSS.

Con el objetivo de determinar la fiabilidad de la escala de medición y su consistencia interna se recomienda la utilización del coeficiente Alfa de Cronbach, creado por Cronbach en 1951, el cual evalúa la fiabilidad del instrumento de medición mediante dos dimensiones, la consistencia y la estabilidad.

La interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach se encuentra en la tabla 2.

Tabla 2. Interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach

Rangos	Coefficiente Alfa
Muy alta	0.81 – 1.00
Alta	0.61 – 0.80
Moderada	0.41 – 0.60
Baja	0.21 – 0.40
Muy baja	0.01 – 0.20

Fuente. Hernández Sampiere *et al* (2003).

Se considera aceptable un rango de muy alta y alta.

Paso 6.4. Análisis de la información.

Para el análisis de la información, se recomienda en un primer momento realizar un análisis univariado de cada variable objeto de estudio, a través de los estadísticos media, mediana, moda, desviación típica, mínimo y máximo.

Para el análisis de las variables de la mezcla de marketing interno se propone utilizar el Análisis Factorial con el Método de Componentes Principales, cuyo objetivo es transformar las variables en pocos componentes, los cuales constituyen combinaciones lineales de las variables.

Dentro de los métodos de rotación existentes, se propone utilizar el procedimiento Varimax, el cual tiene como objetivo minimizar el número de variables con saturaciones altas en el mismo factor o componente. Para la extracción de los componentes se recomienda partir de la obtención de autovalores mayores a 1. Asimismo, se deben utilizar las correlaciones presentadas en la tabla de componentes para cada variable con respecto a los factores extraídos. Cada variable se debe asignar al factor con que tiene mayor correlación o peso.

Díaz de Rada (2002) propone utilizar solamente los factores compuestos por tres o más variables, considerando que el resto se debe eliminar por considerarlo escasamente definido. El autor coincide con este criterio.

Igualmente, Díaz de Rada (2002) señala que deben ser eliminadas las variables con un valor de extracción bajo en la matriz de comunalidades, señalando el límite en 0,4. Por debajo de este valor, la variable no está correctamente explicada por el análisis factorial.

Para el análisis de la prueba, se recomienda la utilización del índice Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) y la Prueba de esfericidad de Barlett (PEB). El índice KMO varía entre 0 y 1. Garzon (2004) indica que cuanto más próximo de uno sea el índice KMO, más recomendable es el uso del análisis factorial, señalando que resultados menores de

0,5 indican que los datos no deben ser utilizados. La aplicación de la PEB, indica que el análisis factorial es más alto mientras mayor sea el resultado obtenido.

Para medir el compromiso organizacional, se utilizan los rangos propuestos por los autores. En la tabla 3, se observan los rangos para la valoración del compromiso afectivo, instrumental y normativo. Mientras que en la tabla 4 se observa los rangos para medir el compromiso organizacional en conjunto.

Tabla 3. Rangos para medir el compromiso afectivo, instrumental y normativo

Rango	Actitud
30-25	Muy favorable
24-19	Favorable
18-13	Desfavorable
12-6	Muy desfavorable

Fuente. Navarro *et al* (2007: 79).

Tabla 4. Rangos para medir el compromiso organizacional en conjunto

Rango	Actitud
90-73	Muy favorable
72-55	Favorable
54-37	Desfavorable
36-18	Muy desfavorable

Fuente. Navarro *et al* (2007: 81).

Para complementar el análisis de los resultados del marketing interno en las Universidades, se propone la utilización del índice de clientes internos seguros, diseñado por el autor de esta investigación. Este índice toma como punto de referencia el índice de clientes seguros propuesto por Solis y Romero².

El índice de clientes internos seguros se calcula a partir del cruce de las variables motivación, satisfacción y compromiso organizacional, tal como se grafica en la figura 3.

² El índice de clientes seguros, propuesto por Solis y Romero, se utiliza para los clientes externos de una organización, y se calcula a partir del cruce de las variables satisfacción, intenciones de regresar e intenciones de recomendar.

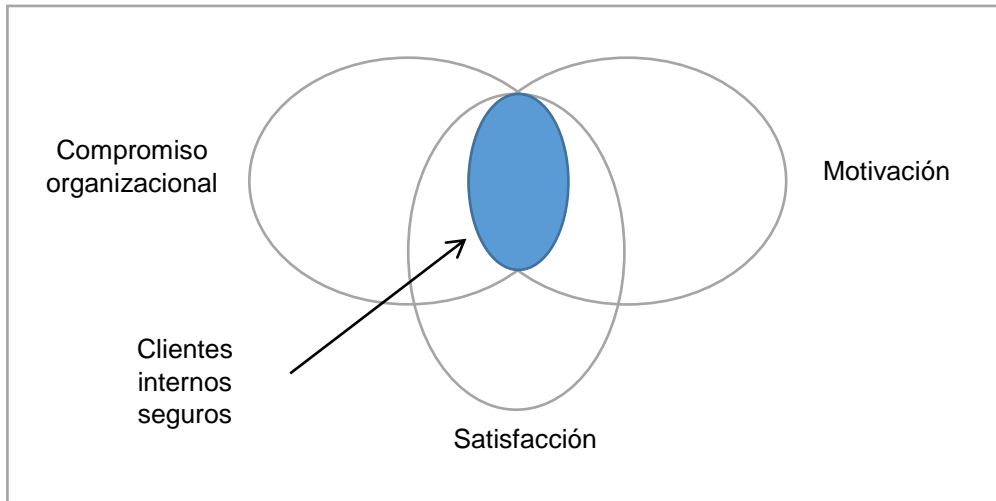


Figura 3. Índice de clientes internos seguros

El autor propone un rango de valoración que se observa en la tabla 5.

Tabla 5. Rangos para valorar el índice de clientes internos seguros

Valor	Interpretación
81% - 100%	Muy Alto
61% - 80%	Alto
41% - 60%	Moderado
21% - 40%	Bajo
0% - 20%	Muy Bajo

El cálculo de este índice permite determinar el porcentaje del público objetivo interno que la organización tiene seguro, es decir, son los clientes internos que se encuentran satisfechos con la institución, motivados y con altos niveles de compromiso organizacional.

Paso 7. Diseño de los objetivos del marketing interno

Descripción. En este paso, una vez analizada la información, se deben diseñar los objetivos de marketing interno, teniendo en cuenta, que el fin último del marketing interno, como se ha declarado previamente, es la satisfacción, motivación y compromiso organizacional de todos los clientes internos.

Paso 8. Diseño de las estrategias de marketing interno

Descripción. Posterior al diseño de los objetivos de marketing interno, se deben diseñar la estrategia de posicionamiento, y las estrategias funcionales de marketing interno.

Paso 9. Elaboración del plan de acciones

Descripción. En este paso se deben definir las acciones de marketing interno. Es necesario apuntar que cada acción debe tener un responsable, una fecha de cumplimiento y un presupuesto asociado.

El programa de marketing interno tiene como base el conocimiento profundo del cliente interno, y su éxito estriba en la formación de comportamientos y actitudes que les ayude a comprender sus responsabilidades y roles para representar activamente a la organización.

Es necesario que las estrategias y acciones que se tomen en ambos ámbitos se encuentren interrelacionados para lograr poseer clientes internos satisfechos, motivados y con compromiso organizacional.

Las acciones deben cumplir las siguientes características:

- Viables: ¿son posibles en este contexto?
- Pertinentes: ¿contribuyen efectivamente a alcanzar los objetivos?
- Posibles: ¿se adaptan a los recursos disponibles?

Las acciones contribuyen a lograr las estrategias y por eso se deben diseñar tantas acciones como sean necesarias para abordar todos los aspectos que ellas representan.

De igual forma, se recomienda la utilización de la gráfica de GANTT.

Paso 10. Ejecución del plan de acciones

Descripción. En este paso se deben ejecutar las acciones propuestas anteriormente.

Etapa IV. Evaluación y retroalimentación

Objetivo: evaluar la gestión del marketing interno en la Universidad.

Técnicas: entrevista, trabajo en grupo, cuestionarios, métodos de análisis estadístico univariado y multivariado.

Paso 11. Seguimiento y retroalimentación.

Descripción. Para la evaluación de la gestión del marketing interno, se recomienda la aplicación de un cuestionario de diagnóstico de marketing interno, teniendo en cuenta las variables identificadas con anterioridad. Con los nuevos resultados se podrán analizar los avances en la gestión del marketing interno, y retroalimentará el ciclo, volviendo a comenzar.

Bibliografía

1. Ahmed, P. K. y Rafiq, M. (2002), "Internal marketing: tools and concepts for costumer - focused management". Woburn: Buttwerworth-Heinemann.

2. Ahmed, P.K. y Rafiq, M. (2003), "Internal marketing issues and challenges". *European Journal of Marketing*, Vol. 9 (37), pp. 1177-1186.
3. Ahmed, P.K., Rafiq, M. y Saad, N. (2003), "Internal marketing and the mediating role of organizational competences". *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (9), pp. 1221-1241.
4. Almuiñas Rivero, T.L. y Galarza, J. (2011) "Hacia la búsqueda de nuevos modelos y metodologías de planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior". Editora Eduquil, Ecuador.
5. Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1990), "The measurement and antecedents of effective, continuance, and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.
6. Álvarez, C.M. y Sierra, V.M. (2005), *La investigación científica en la sociedad del conocimiento*. Editorial MES, UH.
7. Bansal, H., Mendelson, M. y Sharma, B. (2001), "The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes". *Journal of Quality Management*, Vol. 6, pp. 61-76.
8. Bohnenberger, M. (2005), "Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional". Tesis Doctoral, España.
9. Booms, B. y Bitner, M. (1981), "Marketing strategies and organization structure for service firms". *Marketing of Services*, ediciones Donnelly, American Marketing Association, Chicago.
10. Ching-Sheng, C. y Hsin-Hsin, C. (2007), "Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment, example of medical centers in Southern Taiwan, *Journal of Nursing Research*, Vol. 15 (4), pp. 265-274.
11. Conduit, J., Mavondo, F.(2001) "How critical is internal customer orientation to market orientation?". *Journal of Business Research*. Vol. (51), pp.11-24.
12. Coric, D. S. y Vokic, N.P. (2009), "The roles of internal communications, human resources management and marketing concepts in determining holistic internal marketing philosophy". *Zagreb International Review of Economics & Business*, Vol. 12 (2) pp. 87-105.
13. Davis, T. (2001), "Integration internal marketing with participative management". *Management decision*, Vol. 39 (2) pp. 121-130.

14. Dunmore, M. (2003), "Inside-out marketing: How to create an Internal Marketing Strategy". Handcover.
15. Ferriol, F. (2011), "Modelo de planificación estratégica para el Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba". Tesis Doctoral, Universidad de la Habana, Cuba.
16. Flipo, J. (1986), "Service firms: Interdependence of external and internal marketing strategies". *European Journal of Marketing*, Vol. 20 (8), pp. 5-15.
17. Galarza, J. (2007), Modelo para evaluar la gestión de los procesos de planificación estratégica, información y evaluación de los objetivos en las Instituciones de Educación Superior adscritas al MES. Tesis Doctoral, Universidad de la Habana, Cuba.
18. Lings, I. (1999), "Managing service quality with internal marketing schematics". *Long Range Planning*, Vol. 32 (4), pp. 452-463.
19. Lings, I., (2004), "Internal market orientation, construct and consequences". *Journal of Business Research*, Vol. 57, pp. 405-413.
20. Marin, C. y Miquel, S. (2003), "Modelo de marketing interno para la gestión de recursos humanos", Primer Congreso Internacional Virtual: Intangibles, Psicología, Contabilidad, Derecho, Economía, nuevas vías para la interdisciplinariedad. Disponible en <http://psicondec.redavis.es>
21. Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991), "The three component conceptualization of organizational commitment". *Journal Resources Management Review*, Vol. 1, pp. 61-89.
22. Meyer, J.P. et al (2002), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences". *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 61, pp.20-52.
23. Meyer, J.P. et al (2010), "Person – organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: a longitudinal study". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 76, pp. 458-473.
24. Meyer, J.P. et al (2012), "Employee commitment in context: the nature and implication of commitment profiles". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 80, pp. 1-16.
25. Meyer, J.P. et al (2013), "A person –centered approach to the study of commitment". *Human Resources Management Review*, Vol. 23 (2), pp. 90-202.

26. Miguel, A. y Miguel, I. (2002), Calidad de vida laboral y organización del trabajo. Ministerio de trabajo y asuntos laborales, Madrid, España.
27. Naudé, P. et al (2003), "Identifying the determinants of internal marketing orientation". *European Journal of Marketing*. Vol. 37 (9), pp. 1203-1205.
28. Nuñez Gorrín, J.M., (2010), "Revisión conceptual del marketing interno y verificación de la utilidad de sus principios fundamentales en la empresa", Tesis Doctoral, España.
29. Piercy, N. y Morgan, N. (1991), "Internal marketing: the missing half of the marketing programme". *Long Range Planning*. Vol. 24 (2), pp. 82-83.
30. Rafiq, M. y Ahmed, P. (2000), "Advances in the internal marketing concept: definitions, synthesis and extension". *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 (6), pp. 444-462.
31. Regalado *et al* (2011), "Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno", Edición ESAN, Perú.
32. Romero, S. y Calero, R., "Análisis del marketing interno en las Universidades de la Comunidad Autónoma de Madrid", *Decisiones de Marketing*, pp. 165-174.
33. Ruiz de Alba, J.L. (2010), "La orientación al marketing interno en el sector hotelero español: propuesta de un modelo". Tesis doctoral, Universidad de Málaga, España.
34. Tansuhaj, P., Randall, D. y McCullough, T. (1988), "A services marketing model: Integrating internal and external marketing functions". *Journal of Services Marketing*, Vol. 2 (1), pp. 39-44.
35. Vargas, T. (2013), "Modelo de gestión de la capacitación para el turismo sostenible basado en el enfoque de organización que aprende. Validación en Viñales, Pinar del Río". Tesis Doctoral, Universidad de la Habana, Cuba.
36. Villalobos, A. (2006), "Propuesta de un modelo de marketing interno en el CBTis 39". Tesis de Maestría, México.