



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

**FASE DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DEL PROYECTO MARKETING
INTERNO EN LA CORPORACIÓN COMFENALCO VALLE - UNIVERSIDAD
LIBRE**

MARKETING INTERNO APLICADO AL SECTOR DE LA SALUD

Diana Carolina Viveros Angulo e Isabela Ochoa Mondragón

Universidad Libre Seccional Cali, Colombia

Eje temático Desarrollo humano

Semillero de investigación: Estudios de consumo

RESUMEN

El concepto de marketing interno (MI), muy relevante en los campos de gerencia, recursos humanos y marketing, ha sido señalado desde la década de los años 70 en el siglo XX, hasta la primera década del siglo XXI como una estrategia basada en considerar a los empleados como un mercado interno, al cual se le satisface sus necesidades y deseos con la finalidad de mejorar su desempeño en las áreas de servicio al cliente externo. Es por esta razón, que este concepto que ha sido tan importante pero tan poco aplicado, es el tema de análisis de la presente ponencia que parte de una revisión teórica que tiene como objetivo mostrar su evolución haciendo énfasis en el sector de la salud, tomando así como referencia cuatro casos exitosos de centros hospitalarios que han tenido éxito al implementarlo como estrategia corporativa.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

ABSTRAC

The concept of internal marketing (IM), little known but very important in the fields of management, human resources and marketing, has been noted since the early 70s in the twentieth century to the first decade of the century as a strategy based on considering employees as an internal market, which will suit your needs and desires in order to improve performance in the areas of external customer service. It is for this reason that this concept has been so important but so little applied, it is the subject of this paper analysis part of a theoretical review that aims to show the evolution emphasizing the health sector, taking reference four successful cases of hospitals that have been successful in implementing corporate strategy.

Palabras claves:

Marketing interno, servicios de salud, satisfacción del cliente, ventaja competitiva.

Key words:

Internal marketing, health services, customer satisfaction, competitive advantage.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

INTRODUCCIÓN

El concepto de marketing interno (MI), muy relevante en los campos de gerencia, recursos humanos y marketing, se ha estudiado a partir de la década de los años 70 en el siglo XX hasta la fecha, como una estrategia basada en considerar a los empleados como un mercado interno, a quienes se les satisface sus necesidades y deseos con la finalidad de mejorar su desempeño en las áreas de servicio al cliente externo.

Este concepto ha evolucionado con el paso de los años, según Sasser y Arbeit (1976) y Berry (1981), en Núñez (2009), el concepto del “MI está envuelto en la concepción original que enfatiza la satisfacción y motivación de los trabajadores, tratándolos como clientes internos y considerando al trabajo como un producto cuya calidad de servicio debe ser incrementada”, quienes inicialmente argumentaron que el personal debe ser el mercado más importante de las empresas de servicio. El marketing interno es una solución para incrementar el desempeño y mejorar la calidad del servicio, surge de considerar a los empleados como clientes internos y reconoce la importancia de satisfacer sus necesidades, Lewis (1989) en Robledo, Lucena y Arenas (2013).

Barranco (2000), en Núñez (2009), señala que el MI busca servirse de las herramientas del marketing para desarrollar un conjunto de técnicas que permiten vender la idea de 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. Sin embargo, y a pesar de lo comentado anteriormente, Ahmed, Rafiq y Saad (1995) (2003), sostienen que existen pocos trabajos sistemáticos acerca de cómo el MI trabaja en la práctica; además señalan



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

que muy pocas organizaciones aplican el concepto del MI en la práctica, principalmente debido a que no existe un marco conceptual único y unificado sobre el significado del MI. Es importante precisar que gran parte de estos conceptos, tanto contemporáneos como modernos, a pesar de que unos difieren de otros, sus argumentos se soportan en la teoría de Berry (1981), primer autor en ofrecer un concepto de marketing interno.

El objetivo principal de esta investigación consiste en *determinar la importancia que tiene el marketing interno en los centros hospitalarios*, a partir de una revisión bibliográfica que sirva como base para dar a conocer el impacto y la evolución que este concepto ha tenido a lo largo de los años y así finalmente ser presentado como una ventaja competitiva al servicio de la Corporación Comfenalco Valle- Universidad Libre (CCVUL), anteriormente reconocida por la comunidad caleña durante varias décadas como la clínica Rafael Uribe Uribe, lugar que busca implementar un centro de excelencia geriátrico dentro de su portafolio de servicios en salud.

El presente documento parte de la contrastación de la clínica CCVUL con los diferentes centros de excelencia que ya han sido implementados por otras instituciones de salud en el ámbito suramericano, identificados en la tesis de maestría de Vargas y Berruecos (2014) “Caracterización de centros de excelencia nacionales en el ámbito latinoamericano para la identificación de los estándares de calidad necesarios para la creación del centro de excelencia en la especialidad geriátrica de la corporación Comfenalco valle- universidad libre”.

Cabe señalar, que la presente ponencia corresponde a la investigación del respectivo trabajo de grado de sus autores (Viveros y Ochoa), que esta articulado al grupo de investigación mercadeo e iniciativa empresarial, y como integrantes del



4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo*



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

semillero de investigación, titulado Marketing Interno en la clínica CCVUL, cuyo propósito es, el diseño de un programa de MI para el área de geriatría de la Corporación Comfenalco valle- Universidad Libre, que contribuya a generar valor añadido, comprendidos en, mejora en la calidad de servicios ofrecidos, eficiencia de la administración de recursos y eficacia en las herramientas de gestión; que coadyuven a la satisfacción del adulto mayor al momento de la prestación de los servicios de salud.

Es así como el proyecto Centro de excelencia geriátrico del grupo de investigación mercadeo e iniciativa empresarial promueve trabajos de grado de pregrado, tesis de maestría para el desarrollo de los objetivos propuestos, fortaleciendo de esta manera la integralidad de la investigación y el alcance de sus objetivos. Razón por la cual los estudios que se llevan a cabo son interdisciplinarios, dinámicos y activos; por ello el presente documento obedece a una parte de este proyecto.

Esta investigación cualitativa se divide en cuatro partes: antecedentes, que son el elemento que justifica la importancia de este estudio y que igualmente se han verificado por medio de la revisión bibliográfica basada en trabajos y artículos de investigación de diferentes autores; casos aplicados del MI, que han corroborado el éxito de su implementación en diferentes escenarios, principalmente en los servicios de salud; la metodología, instrumento utilizado para el desarrollo de la misma, reflexión y discusión, estudio de los resultados del obtenidos; y conclusiones, análisis de la aplicabilidad del IM en la CCVL.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

1. ANTECEDENTES DEL CONCEPTO MARKETING INTERNO

El Marketing Interno entendido por muchos autores como la capacidad que tiene una empresa para vender la misión, los objetivos y la organización a sus trabajadores Grönroos (1981); busca la obtención de ventajas basadas en la satisfacción de las necesidades de los clientes externos, según lo expuesto por Levitt (1960), Kohli y Jaworski (1990) y Narver y Slater (1990), autores citados por Núñez (2009).

Kohli y Jaworski (1990) señalan que las organizaciones orientadas al mercado deben hacer énfasis en sus clientes, colocándolos primeros, para poder atraerlos y retenerlos, para lo cual es necesario responderá sus necesidades actuales y anticipar sus necesidades futuras. Si bien, Ahmed y Rafiq (1995), señalan que el concepto del MI tiene sus raíces en la búsqueda de fórmulas que permitieran incrementar la calidad de los servicios ofrecidos por las organizaciones, a través del análisis y el control del mecanismo que principalmente provee los servicios, es decir, los empleados. Es por esta razón que toda organización debe implementar un trabajo en equipo, una buena política de comunicación interna y otras herramientas del marketing dirigidas al mercado interno, es decir, a los empleados, con el fin de incrementar la motivación y participación de éstos, para repercutir positivamente en la satisfacción del cliente externo



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Teniendo en cuenta las ideas presentadas por los autores anteriormente mencionados, es correcto afirmar que la satisfacción de los clientes en un primer plano depende del trato brindado por los empleados, pues éstos son el primer contacto que ellos (clientes) tienen al adquirir un servicio. Por ende las organizaciones deben considerar las apreciaciones y observaciones de sus empleados para hacer seguimiento de la calidad en los servicios ofrecidos. Por otra parte, Kotler (1991), ha tratado el tema del MI ofreciendo una definición del mismo, al señalar que éste consiste en una gestión exitosa de los procesos de contratación, entrenamiento y motivación de los empleados con el objeto de servir bien a los consumidores.

Sasser y Arbeit (1976), citados por Nuñez (2009), no acuñaron específicamente en su publicación el término marketing interno, llegaron a señalar que el trabajo debía verse como un producto ofrecido a los trabajadores. Según parece el término MI fue primeramente utilizado por Berry, Hensel y Burke (1976), luego por George (1977), Thompson, Berry y Davidson (1978) y Murray (1979). Sin embargo, el término de marketing interno ya se había citado anteriormente por otros autores, fue Berry (1981) quien dio una primera definición del MI, señalando este autor que el MI es visualizar a los empleados como clientes internos, viendo al trabajo como un producto interno que satisface las necesidades y deseos de esos clientes internos mientras se alcanzan los objetivos organizacionales.

Berry y Parasuraman (1991), en Núñez (2009), proponen la idea que no solamente existe un vínculo entre la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes externos, sino que además, los empleados son clientes internos de las propias organizaciones. Asimismo, Berry y Parasuraman (1992) señalan que el MI consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener a empleados cualificados a través de un producto denominado trabajo que satisface sus necesidades. Además



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

señalan que el MI es una filosofía que trata a los trabajadores como consumidores internos que tiene como estrategia el ajuste del trabajo-producto a las necesidades humanas. Mientras que Rafiq y Ahmed (2000), argumentan que el concepto del MI evolucionó en fases. En la primera fase, que consiste en una etapa temprana de desarrollo, la mayoría de la literatura del MI se enfocaba fundamentalmente en la motivación y satisfacción de los empleados. La principal causa de esto, es que los orígenes del MI se encuentran en la búsqueda de la mejora de la calidad de los servicios dados por las organizaciones. El objetivo era lograr que empleados motivados ofrecieran consistentemente una alta calidad de servicios.

La hipótesis fundamental, según Rafiq y Ahmed (2000), era el efecto positivo de la satisfacción de los empleados en la satisfacción de los clientes externos. La noción sobre el vínculo entre la satisfacción de los clientes y la satisfacción de los empleados recibió sus primeras aproximaciones en los trabajos de Sasser y Arbeit (1976) y George (1977). Grönroos (1981), fue quien señaló que el MI debe motivar a los trabajadores, logrando en ellos una conciencia de los clientes externos, creando lo que denominó mentes orientadas a las ventas. Tanto Grönroos (1981) como George (1990), señalan el principio de que el MI es la aplicación de herramientas de marketing internamente en la empresa.

Con lo anterior se puede decir que indiscutiblemente el objetivo principal del marketing interno es la satisfacción del empleado mediante el trabajo que esté desempeñando. A pesar de que su estudio no es esencialmente los procesos de la organización, cabe la pena señalar que éstos se ven afectados directa e indirectamente con la actitud, motivación y participación que tenga cada trabajador dentro de la organización.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Bansal, Mendelsom y Sharma (2001), señalan que la lealtad de los clientes externos solo puede ocurrir si los empleados tienen una orientación de colaboración con la organización, para lo cual las empresas deben poner a los trabajadores en primer plano. Según Rafiq y Ahmed (2000) en esta fase el ámbito de actuación del MI es mucho más amplio e incluye no solo la motivación de los empleados que tienen relación directa con los clientes, sino en general de los todos los empleados de la organización. Posteriormente, argumentan que cualquier cambio en las estrategias requieren de un esfuerzo de MI para reconvertir la inercia organizacional y motivar a los trabajadores para obtener de ellos el comportamiento requerido. Por consiguiente, una distinción importante sobre este concepto fue la de Barnes, Fox y Morris (2004), quienes resaltaron que mientras en el marketing relacional y tradicional se reconoce la importancia de acercar a los consumidores a la empresa, en el MI es necesario dar una importancia igual a la empresa en sí misma, visualizándola como un mercado donde existe una cadena de suplidores y clientes internos a los cuales también se les debe

La revisión bibliográfica señala que los modelos propuestos por Ahmed, Rafiq y Saad (1995), (2002), (2003) son posiblemente los trabajos más completos y estructurados sobre el MI. En sus propuestas hacen uso de las 4 P's del marketing mix, de variables del marketing de servicios y de la comunicación como herramientas del MI, aun cuando en la última publicación proponen incorporar al MI mix otros 10 elementos. Estos autores señalan, que el propósito final de las estrategias de MI es el de ayudar a crear un sistema de trabajo de alto rendimiento, a través del manejo de los elementos del MI mix para crear competencias individuales y personales, con el objeto de influir finalmente en el desempeño organizacional. Adicionalmente, señalan claramente que uno de los principales problemas en la aplicación del concepto del MI es que no existe un concepto único o unificado de lo que significa el MI. Asimismo, Gounaris (2006) resalta que los autores académicos no han logrado producir una única y unánime definición del MI.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Tabla 1.- Variables del MI mix Utilizadas por los Principales Autores

Autores	Variables
<ul style="list-style-type: none">• Grönroos (1985)	Motivación, desarrollo y ambiente de trabajo.
<ul style="list-style-type: none">• Gummesson (1991)	Comunicación interna, entrenamiento, educación e información.
<ul style="list-style-type: none">• Berry y Parasuraman (1991)	Lucha por talentos, contratación y retención, ofrecer una visión, preparar para la obtención de resultados, trabajo en equipo, libertad para el trabajo, medida y reconocimiento y conocer a los clientes internos.
<ul style="list-style-type: none">• Ahmed y Rafiq (1995)	Proceso, precio, promoción y plaza.
<ul style="list-style-type: none">• Foreman y Money (1995).	Atracción, contratación y retención de los empleados.
<ul style="list-style-type: none">• Tansuhaj, Randall y McCullough (1988).	Reclutamiento, adiestramiento, motivación, comunicación y retención.
<ul style="list-style-type: none">• Bansal, Mendelsom y Sharma (2001)	Seguridad, entrenamiento continuo, reconocimiento, información compartida, autoridad y responsabilidad y la reducción de discrepancias de estatus.
<ul style="list-style-type: none">• Smidts, Pruyn y Van Riel (2001)	Ambiente de comunicación positivo.
<ul style="list-style-type: none">• Miguel y Marín (2002)	Producto: ideas, bienes, servicios, recompensas e incentivos. Precio: esfuerzo, creatividad, implicación, tiempo y motivación. Posicionamiento.
<ul style="list-style-type: none">• Ahmed y Rafiq (2002)	Producto interno, precio, comunicación, plaza, incentivos, procesos y evidencia física.
<ul style="list-style-type: none">• Ahmed, Rafiq y Saad (2003)	Premios o incentivos estratégicos, comunicación interna, entrenamiento, desarrollo, estructura organizacional, liderazgo, ambiente físico, contratación y selección, coordinación inter-funcional, fortalecimiento del poder de los trabajadores, cambios operacionales y de procesos.

Fuente: Núñez (2009)



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

2. CASOS APLICADOS DEL MARKETING INTERNO EN EL SECTOR DE LA SALUD

A continuación se presentan las herramientas de marketing interno que se han implementado en clínicas y hospitales a nivel mundial con la finalidad de mejorar la calidad de los servicios de salud ofrecidos. Se ha tomado como referencia cuatro casos estudiados por diferentes investigadores, para los cuales se ha sumado la identificación de variables del MI que incorporaron dentro de sus aplicaciones. Para ello se analizaron, el del Hospital Radford Community ubicado en Virginia, Estados Unidos; El Complejo Hospitalario Público Santa Casa Da Misericórdia ubicado en Porto Alegre, Brasil; la Clínica Sanitas, ubicada en España; y el Hospital Daniel Freeman ubicado en California, Estados Unidos.

CASO 1: HOSPITAL RADFORD COMMUNITY

Servicio de urgencias certificado como centro de trauma nivel III.

Conocido en la actualidad como Carilion New River Valley Centro Médico, se encuentra entre los últimos hospitales que ha añadido una nueva idea, un programa de servicios garantizados.

Acciones desarrolladas:

Radford ha establecido un fondo de 10.000 dólares con el cual paga a los pacientes que tienen una queja justificada, desde que la comida esta fría hasta esperas excesivamente prolongadas en la sala de urgencias. "El gancho" está en que la cantidad que sobra cada año se divide entre los empleados del hospital. Este plan ha añadido un importante incentivo al personal para atender bien a los pacientes.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Si son 100 los empleados y ningún paciente ha presentado reclamaciones, cada empleado obtiene un bono de 100 dólares.

Resultados obtenidos:

En los primeros seis meses el hospital solo ha tenido que pagar 300 dólares a los pacientes. Rivera y de Garcillán (2014).

Variable de MI:

Incentivos económicos.

CASO 2: COMPLEJO HOSPITALARIO PÚBLICO SANTA CASA DA MISERICORDIA.

"Implantación del programa de las 5S en una unidad hospitalaria"

Servicio de urgencias certificado como centro de trauma nivel III.

Acciones desarrolladas:

La implementación del programa de las 5S en una unidad de enfermería del complejo hospitalario Publico de Porto Alegre se concibió como una experiencia o un proyecto piloto. Consecuentemente su alcance fue reducido a todo el complejo, pero sus resultados fueron valorados muy positivamente, sobre todo en cuanto a la concienciación que se logró de todos los implicados.

Resultados obtenidos:

La tarea propuesta presento ciertas dificultades iniciales, debido a los pocos recursos disponibles y a la falta de motivación de los trabajadores. Tales dificultades



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

se minimizarían en el caso de proseguir la implantación del programa en otras unidades, ya que los trabajadores de la unidad de enfermería se podrían transformar en agentes impulsores del mismo en base a su experiencia.

Por otra parte, con la implementación del programa mejoro significativamente la calidad del ambiente de trabajo del servicio de internación. Así mismo tanto el puesto de enfermeras como la sala de prescripción médica y la secretaria obtuvieron ganancias sustanciales de productividad y aprovechamiento del tiempo, por una mejor organización de tareas. Este mismo sentido del orden se pudo verificar en los vestuarios y las salas comunes.

De esta manera cabe decir que, un año más tarde, el objetivo inicial de la implementación del programa se había conseguido, puesto que las relaciones interpersonales y el ambiente de trabajo experimentaron mejoras significativas. Vázquez y Stein (2015).

Variables de MI:

Programa de las 5 S (Clasificación y Descarte, Organización, Limpieza, Higiene y Visualización, Disciplina y Compromiso).

CASO 3: SANITAS

La empresa sanitas, la compañía líder en cuanto a clientes de seguros privados de asistencia médica y salud en España. La adquisición de Sanitas por parte del grupo británico BUPA dio un giro radical a la concepción de la empresa como una entidad de servicios relacionados con la salud. El Departamento de Recursos Humanos adquirió una gran responsabilidad en la tarea de “vender” a todos los empleados esta nueva visión del negocio y hacerles partícipes de los objetivos corporativos a corto y medio plazo. La potenciación de la política de Comunicación Interna,



4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo*



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

a través de varias herramientas en las que participaban activamente todos los mandos directivos, ha conseguido mejorar el clima laboral, la credibilidad de la dirección como fuente de información y ha contribuido a la consecución de muy buenos resultados empresariales.

Acciones desarrolladas:

1. Plan de Sugerencias “Únete a la marcha de Sanitas”, con periodicidad mensual, en que estaban implicados los Departamentos de Recursos Humanos, Marketing, Comercial, Operaciones y Financiero y dirigido a todos los empleados de niveles no directivos.
2. Correo electrónico: “Semana Sanitas”, con periodicidad semanal, liderado por el Departamento de Recursos Humanos y dirigido a todos los empleados con buzón de correo que superaba el 95%.
3. Vídeos corporativos : “tu compañía ...para progresar juntos” destinado a los momentos de acogida de nuevos empleados y liderado por Recursos Humanos y Marketing y el vídeo “Canal Sanitas”, trimestral y dirigido a todos los empleados.
4. Programa “MISUGA” (Mira, Sugiere y Gana) consistente en rotaciones interdepartamentales, con periodicidad mensual liderado por el Departamento de Recursos Humanos y destinado al personal que lo solicite.

Resultados obtenidos:

Se puede decir que la nueva dirección no se equivocó cuando puso el énfasis en la relación entre la involucración y el compromiso de las personas y su impacto en la marcha del negocio. Actualmente el Grupo Sanitas es la compañía líder en cuanto a clientes privados de seguros de asistencia médica y salud en España y avanza en una estrategia de diversificación que ya cuenta con 2.038 empleados,



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

divididos en cuatro negocios: Sanitas Seguros, Sanitas Hospitales, Sanitas Residencial y Prevención de Riesgos Laborales.

Al cierre de 2002, el volumen de primas netas ascendía a 517 millones de euros, un 12,9% más que en el año 2001, la cartera de asegurados estaba compuesta por cerca de 1,3 millones de socios y el beneficio neto contable suponía 39 millones de euros frente a los 34 del año anterior (Sánchez y Barriuso 2015).

Variable de MI:

Comunicación interna.

CASO 4: HOSPITAL DANIEL FREEMAN

El hospital Daniel Freeman está ubicado en Estados Unidos en el estado de California, fue adquirido en el 2001 por Tenet Healthcare y actualmente se denomina Marina del Rey.

Acciones desarrolladas:

A principios de la actual década, los hospitales Daniel Freeman, para disminuir sus índices de rotación, desarrollaron, por un lado, amplios programas internos a fin de reconocer el esfuerzo de las enfermeras para disminuir las necesidades de enfermeras de agencias y, por otro, campañas externas para mostrar una imagen progresiva del trabajo de enfermería en los 90.

Resultados obtenidos:

El marketing interno de una imagen positiva y fuerte del trabajo de enfermería mejoró la autopercepción de las enfermeras e incrementó su satisfacción en el trabajo (Marín y Peris 2015).

Variabes de MI:



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Seguridad laboral.

3. METODOLOGÍA.

La metodología para la construcción de este texto fue cualitativa, se basó en la revisión teórica de diferentes artículos científicos e investigativos nacionales e internacionales que justifican la importancia de este estudio. Adicionalmente, para este estudio se tomó como referencia cuatro casos exitosos, investigados por diferentes autores, para identificar las variables del MI, y así finalmente corroborar el éxito de la implementación del marketing interno en diferentes escenarios, principalmente en los servicios de salud.

La propuesta de investigación surge como tal de la contrastación de los hallazgos encontrados en el estudio de Vargas y Berruecos (2014) “Caracterización de centros de excelencia nacionales en el ámbito latinoamericano para la identificación de los estándares de calidad necesarios para la creación del centro de excelencia en la especialidad geriátrica de la corporación Comfenalco valle- universidad libre”, en el cual se realizó un diagnóstico DOFA como guía de cumplimiento de los estándares de calidad anteriormente mencionados.

Dentro del diagnóstico DOFA, se encontró que unas de las debilidades que presenta la CCVUL está relacionada con la atención brindada por parte de los médicos hacia



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

los pacientes, que generalmente pertenecen a la población del adulto mayor (Aproximadamente el 60% de los pacientes de la clínica, son adultos mayores). Por ello es necesario tener personas cualificadas para la prestación de este servicio; teniendo en cuenta que los servicios son más complejos que los productos, porque tienden a estar menos estandarizados, y son inseparables desde el punto de vista del proveedor de los mismos. De esa manera, la calidad en el servicio que las compañías entreguen depende de la calidad de sus empleados (Kotler y Armstrong 2007), en especial para los servicios de salud, no solo por tratarse del cuidado de personas, sino porque también requieren un mayor esfuerzo de precisión debido a los altos estándares de calidad.

4. REFLEXIÓN Y DISCUSIÓN.

En la revisión de antecedentes y aplicaciones se encontró que:

- De acuerdo a los referentes teóricos los elementos más representativos del marketing interno están relacionados con: motivación, desarrollo y ambiente; comunicación interna, entrenamiento, educación e información; trabajo en equipo y libertad; atracción, contratación y retención de los empleados; seguridad laboral; ambientes de comunicación positivos; incentivos.
- El marketing interno se ha implementado con éxito al menos en los cuatro casos expuestos anteriormente que corresponden a instituciones de salud nivel III.
- En los casos estudiados se evidenció la utilidad que tienen los elementos del marketing interno en la calidad que se ofrece en los servicios de salud.



4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - *Sociedad y Desarrollo*



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

- Como han corroborado los autores expuestos anteriormente, el capital humano es de mucho valor para las empresas, y un personal bien capacitado se convierte en una ventaja competitiva para una organización, algo difícil de imitar para la competencia. El incremento de la motivación y participación de los empleados logra implementar un trabajo en equipo y servicio que se ve reflejado en el mercado externo, gracias a la prestación de un buen servicio es que se logra aumentar el valor percibido por el cliente.
- El MI tiene como consecuencia directa la mejora del clima interno de trabajo y repercute indirectamente sobre un conjunto de resultados con los clientes (mejores relaciones, productos de mayor valor añadido) y con las finanzas organizacionales (disminución de los costos). Es decir, que el marketing interno tiene una relación directamente proporcional con el mercado externo.
- La CCVUL está en la búsqueda de la implementación de un centro de excelencia geriátrico, por ello es necesario tener personas cualificadas para la prestación de este servicio; teniendo en cuenta que los servicios son más complejos que los productos, porque tienden a estar menos estandarizados, y son inseparables desde el punto de vista del proveedor de los mismos. De esa manera, la calidad en el servicio que las compañías entreguen depende de la calidad de sus empleados (Kotler y Armstrong 2007), en especial para los servicios de salud, no solo por tratarse del cuidado de personas, sino porque también requieren un mayor esfuerzo de precisión debido a los altos estándares de calidad.



4. CONCLUSIONES

La revisión bibliográfica que se llevó a cabo para la elaboración del presente artículo, comprueba la gran cantidad de planteamientos teóricos en torno al tema por diferentes autores y la evolución que ha tenido el concepto de marketing interno para ofrecer una definición concreta de lo que es, y lo que implica su vinculación en una organización, principalmente de servicios. Es por ello, que la información dada a lo largo de este documento en su mayoría fue netamente teórica, pues como se expuso anteriormente, la finalidad de esta investigación es presentar al MI como una ventaja competitiva al servicio de la CCVL.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos del Diagnostico DOFA de Vargas y Berruecos (2015) en la CCVL, es correcto decir que la implementación de un programa de marketing interno podría tener un gran impacto dentro de esta institución al ser una alternativa de solución frente a las debilidades que actualmente presenta y que están relacionadas con su mercado interno (empleados), pues



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

teniendo en cuenta la revisión bibliográfica y los casos estudiados, la satisfacción del cliente interno repercute en la del mercado externo.

Finalmente, con los cuatro casos estudiados de los centros hospitalarios de nivel III, se logró identificar el éxito de las variables de marketing interno que fueron implementadas en estas instituciones prestadoras de servicios de salud, lo cual permitiría posteriormente incluirlas en la investigación en curso del diseño de un programa de MI en la CCVL. Es por ello que se puede concluir, que la implementación del MI en instituciones prestadoras de servicios de salud, de nivel III, como la CCVL, proporcionaría una ventaja competitiva, pues es gracias a la prestación de un buen servicio que se logra aumentar el valor percibido por el cliente. Sin embargo, no se podría descartar la aplicabilidad del MI para todo tipo de EPS o IPS en el país, pues para ello se necesita invertir en una serie de recursos que deben estar establecidos dentro de las políticas de presupuesto, de manera que se puedan asignar para este tipo de innovaciones.

BIBLIOGRAFIA

Ahmed, P. y Rafiq, M. (1995), "The Role of internal marketing in the implementation of marketing strategies", *Journal of Marketing Practice*, Vol. 1, N° 4, pp. 32-51.

Ahmed, P. y Rafiq, M. (2003), "Internal Marketing Issues and Challenges", *European Journal of Marketing*, Vol. 9, pp. 1177-1186.

Barranco, F. (2000), "Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos", Editorial Pirámide, Madrid.

Barnes, B.; Fox, M. y Morris, D. (2004), "Exploring the linkage between internal marketing, relationship marketing, and service quality", *Total Quality Management and Business Excellence*, 15(5/6), pp. 593-603.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

- Berry, L. (1981), "The employee as customers", Journal of Retail Banking, Vol. 3, March, pp. 25-28.
- Berry, L. y Parasuraman, A. (1991), "Marketing for Services: Competing through Quality", The Free Press, New York, N
- Berry, L. y Parasuraman, A. (1992), " Services Marketing Starts From Within", Marketing Management, 24, Winter, pp. 25-34.
- De Bussy, N.; Ewing, M. y Pitt, L. (2003), "Stakeholder theory and internal marketing communications: a framework for analyzing the influence of new media", Journal of Marketing Communications; Sep, Vol. 9 Issue 3, pp. 147-161.
- George, W. (1977), "The retailing of services – a challenging future", Journal of Retailing , Fall, pp. 85-98.
- Grönroos, C. (1981), "Internal marketing – an integral part of marketing theory", Marketing of Service, Chicago, pp. 236-238.
- Grönroos, C. (1996), "The rise and fall of modern marketing – and its rebirth", In S.A. Shaw and N. Hood (eds), Marketing in Evolution: Essays in Honour of Michael J. Baker, Macmillan Pres, London, pp. 14-35.
- Kohli, A. y Jaworski, B. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", Journal of Marketing, April, N° 54, pp. 1-18.
- Kotler y Armstrong (2007), "Marketing version para latinoamerica" Editorial Pearson, Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1991), "Marketing Management: Analysis, Planning and Control", Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.
- Levitt, T. (1960), "Marketing Myopia", Harvard Business Review, July-August, pp. 45-56.



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Lewis, R.C. (1989). Hospitality Marketing: the internal approach. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3): 40-45.

Lings, I. (1999), "Managing service quality with internal marketing schematics", *Long Range Planning*, Vol. 32, No. 4, pp. 452-463.

Marín y Peris (2015) "Modelo de marketing interno para la gestión de recursos humanos".

Narver, J. y Slater, S. (1990), "The Effect of market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, pp. 20-35.

Núñez, (2009) "Revisión conceptual del marketing interno y verificación de la utilidad de sus principios fundamentales en la empresa", *Curso 2009/10 Humanidades y Ciencias Sociales/30*, Universidad de la Laguna.

Rafiq, M. y Ahmed, P. (1993), "The scope of internal marketing: defining the booundary between marketing and human resource management", *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, pp. 219-232.

Rafiq, M. y Ahmed, P. (2000), "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, N° 6, pp. 449-462.

Rivera, J y de Garcillán, M. (2014), "Marketing sectorial: principios y aplicaciones" Editorial ESIC.

Sánchez y Barriuso (2015) " El papel de la Comunicación en los Programas de Marketing Interno: El Caso Sanitas"

Sánchez Hernández, M^a Isabel - Miranda González, Francisco J. ES LA HORA DEL MARKETING INTERNO. REDMARKA - CIECID - Unidad de Investigación en Marketing Aplicado-Universidad de A Coruña, Número 2, V1, pp.37-53 ISSN 1852-2300 URL del Documento: <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=1094>



**4to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**



Bogotá, 17, 18 y 19 de septiembre de 2015

Sasser, W. y Arbeit, S. (1976), "Selling jobs in the service sector", Business Horizon, June, pp. 61-65.

Vázquez, J y Stein, C. (2015), "La calidad en los servicios públicos de Salud: Experiencia de implantación del programa de las 5 S en una unidad hospitalaria" Universidad de León.