

EL MARKETING INTERNO PARA LA EXPERIENCIA TURÍSTICA

Jorge Omar Ramírez ALCARAZ*, Alejandro PALAFOX-MUÑOZ**, Alma MACÍAS-RAMÍREZ ***

Resumen: El objetivo del presente documento es indicar la importancia que el Marketing Interno representa para las empresas turísticas y asimismo mostrar la envergadura del fortalecimiento del papel del Capital humano, para mejorar la experiencia de los usuarios, la calidad del servicio y la ventaja competitiva de las organizaciones a través de la Calidad del Servicio Interno. Por lo tanto, se realizó una investigación teórica basada en una metodología cualitativa-descriptiva de análisis de contenido de textos, a modo de denotar la significación y alcance del recurso humano en las distintas organizaciones, lo que las conduce a enfrentar con mayor eficacia los retos globales y la competencia constante en el sector, marcando un factor determinante en la diferenciación productiva y en su competitividad organizativa. Como resultado se encontró que una mayor atención a la experiencia del cliente en relación con la calidad en el servicio interno contribuye a que las organizaciones logren desarrollarse de manera oportuna en el mercado turístico, generen ventajas competitivas frente a otras organizaciones y mejoren su comunicación interna. A través del análisis investigativo que confiere al artículo, se concluye que las empresas que han cumplido la visión de capacitar, valorar y motivar la calidad de vida laboral del empleado, tienen un impacto positivo más eficaz en su rendimiento y rentabilidad, de modo que su recurso humano se vuelve más capaz de ejercer sus funciones exitosamente y se encuentra motivado para brindar una experiencia superior y un servicio de calidad a los clientes.

Palabras clave: Marketing Interno, Capital humano, experiencias turísticas, Calidad de Servicio Interno.

THE INTERNAL MARKETING INFLUENCE ON THE TOURIST EXPERIENCE

Abstract: The objective of this document is to indicate the importance that Internal Marketing represents for tourism companies and also show the scope of strengthening the role of Human Capital, to improve the users experience, the quality of service and the competitive advantage of organizations to Through the Quality of Internal Service. Therefore, a theoretical research based on a qualitative-descriptive methodology of text content analysis was carried out, where it will forage to denote the relevance and scope of human resources in the different organizations, which leads them to face global challenges and the continual competition in the sector more effectively, marking a determining factor in productive differentiation and in its organizational competitiveness. As a result, it was found that greater attention to the customer's experience in relation to the quality of internal service contributes to organizations achieving timely development in the tourism market, generating competitive advantages over other organizations and improving their internal communication. Through the investigative analysis conferred on the article, it is concluded that the companies that have fulfilled the vision of training, evaluating and motivating the quality of the employee's working life, have more effective positive impact on their performance and profitability, so that their Human resources become more capable of performing their duties successfully and are motivated in order to provide a superior experience and a quality service to clients.

Key words: Internal Marketing, Human Capital, tourist experiences, Internal Service Quality.

A INFLUÊNCIA DO MARKETING INTERNO NA EXPERIÊNCIA TURÍSTICA

Resumo: O objetivo deste documento é indicar a importância que o Marketing Interno representa para as empresas de turismo e também mostrar a importância de fortalecer o papel do capital humano, melhorar a experiência dos usuários, a qualidade do serviço e a vantagem competitiva das organizações através da Qualidade do Serviço Interno. Portanto, uma pesquisa teórica foi conduzida baseada em uma metodologia qualitativa-descriptiva de análise de conteúdo textual, onde se trata de denotar a importância e o escopo dos recursos humanos em diferentes organizações, o que os leva a enfrentar mais efetivamente os desafios globais e a concorrência constante no setor, marcando um fator determinante na diferenciação da produção e na competitividade organizacional. Como resultado, verificou-se que uma maior atenção à experiência do cliente em relação à qualidade do serviço interno contribui para que as organizações se desenvolvam oportunamente no mercado turístico, gerando vantagens competitivas sobre outras organizações e melhorando a sua comunicação interna. Através da análise investigativa conferida ao artigo, conclui-se que as empresas que cumpriram a visão da formação, avaliando e motivando a qualidade de vida laboral do trabalhador, têm um impacto positivo mais eficaz no seu desempenho e rentabilidade, para que a sua Os recursos humanos tornam-se mais capazes de desempenhar suas funções com sucesso e são motivados a oferecer uma experiência superior e um serviço de qualidade aos clientes.

Palavras chave: Marketing Interno, Capital Humano, Experiências Turísticas, Qualidade do Serviço Interno.



Licenciada por Creative Commons
4.0/ Internacional
CC BY 4.0

* Licenciado en Relaciones internacionales/UNAM con Mención honorífica. Diplomado en Logística Comercial Internacional, Mexiworld and Logistics. Movilidad internacional en Negocios internacionales, Universidad EAN (Bogotá, Colombia). Estudiante de Maestría/Universidad de Quintana Roo. Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-1015-4292> [jorge_ram7@hotmail.com]

** Doctor en Ciencias Ambientales, Maestro en Estudios turísticos y Licenciado en Turismo, todos por la UAEMéx. Profesor investigador en la Unidad Cozumel de la Universidad de Quintana Roo. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores Nivel II. Miembro de la Asociación Mexicana de Investigación Turística. Miembro de la Red Latinoamericana de Investigadores en Desarrollo y Turismo. Árbitro de las revistas: Revista Iberoamericana de Turismo; Sociedad y Desarrollo; Estudios y Perspectivas en Turismo; Scripta Nova; Dimensiones turísticas y Pasos; entre otras. CV: https://www.researchgate.net/profile/Alejandro_Palafox-Munoz/info [alejandro.palafox.munoz@gmail.com]

*** Maestra en Mercadotecnia y Diplomado en Mercadotecnia Turística, ambos por la Universidad de Quintana Roo. Licenciatura en turismo con Especialidad en Patrimonio Turístico / UAEMéx / Profesora Investigadora de la Universidad de Quintana Roo en la Unidad Cozumel / Miembro de la Asociación Mexicana de Investigación Turística / CV: https://www.researchgate.net/profile/Alma_Ramirez5 [macciasalma@hotmail.com]

1 INTRODUCCIÓN

El turismo es considerado como un sector económico primordial en diversas naciones a nivel mundial, convirtiéndose en un motor de desarrollo importante. No obstante, ante el panorama de la globalización, las empresas que desarrollan sus actividades comerciales en este sector enfrentan continuamente nuevos retos y oportunidades, debido al cambio continuo en los esquemas del mercado mundial y las características de los consumidores, por ello, es imperativo estudiar los factores que garantizan su desarrollo sólido y sostenible.

En este sentido, el Marketing y el Capital humano constituyen los componentes básicos en el desarrollo del sector turístico, por un lado, las empresas deben contar con una gestión adecuada del Marketing, para crear y comunicar ofertas de intercambio de sus productos o servicios, con la finalidad de satisfacer las demandas y necesidades de los consumidores (de Lima, *et al.* 2012); por otro lado, el factor humano es un elemento importante y diferenciador en el éxito de numerosas empresas, debido a que son estos quienes son la cara visible de la organización y tienen comunicación más directa con los consumidores.

Se debe mencionar que, dentro del sector turístico, la satisfacción del cliente es primordial, debido a que el turista es quien posee la facultad de mostrar su predilección en cuanto a los productos y servicios que se le ofrecen, lo que lo conduce a determinar su lealtad a una marca (Nickels y Wood, 1999). Así mismo, dirige a la expresión de satisfacción/insatisfacción por medio de comentarios positivos o negativos que pueda referir a terceras personas vía intrapersonal o por medio de las redes sociales, lo que lleva a los organismos a guiar sus productos y servicios hacia la creación de una buena experiencia, la satisfacción de las necesidades de los clientes y así ganar ventaja competitiva frente a su competencia.

Por ello, las empresas que ofrecen sus productos y servicios deben crear mecanismos dentro de su organización interna que les permita generar una mayor adaptabilidad, posicionamiento, flexibilidad, comunicación y una gestión adecuada de

sus recursos, para asegurar su permanencia en el mercado, por lo que es imperativo que analicen a tiempo los factores y elementos que puedan garantizar su desarrollo sólido y sostenible.

En este sentido, la supervivencia de las empresas turísticas las define su capacidad para satisfacer las demandas de sus consumidores (Morillo y Coromoto, 2011), bajo esta premisa, destaca que la satisfacción de las necesidades de los consumidores externos puede elevarse en función de la satisfacción de las necesidades de sus clientes internos (Berry, *et al.* 1976), es decir, con la de su Capital humano.

Por ello es importante mencionar que para un desarrollo adecuado en el mercado, si se desea tener éxito en el mismo, es necesario prestar atención a diversos factores, entre ellos, el mercado interno (Grönroos, 1990; Berry, *et al.* 1976). Por este motivo, el Marketing Interno cumple un papel importante en el desarrollo de una empresa, al estar basado en conducir una eficaz gestión interna. Este tipo de Marketing puede ser utilizado como una herramienta para la generación de información continua, involucra a todos los actores de la organización, crea una sólida cultura organizacional y fomenta una mejor comunicación entre las partes (To, *et al.* 2015).

El Marketing Interno; a través una gestión eficaz en los recursos humanos, brinda una ventaja competitiva a las empresas, de modo que dentro de ellas, se pueda encontrar mayores niveles de compromiso laboral y de satisfacción (Ruizalba, *et al.* 2015); asimismo se ha encontrado en varios estudios que diversas empresas prestadoras de servicio han conseguido excelentes resultados de manera financiera y competitiva a largo plazo, así como una influencia positiva en la calidad de su servicio, aplicando de manera adecuada la estrategia del Marketing Interno (Tortosa-Edo, *et al.* 2010; García, *et al.* 2011; Wu, *et al.* 2013).

El objetivo del artículo es mostrar la importancia que el Marketing Interno y el Capital humano basados en el enfoque de la Calidad del Servicio Interno representan para las empresas turísticas, en aras de mejorar la experiencia que brindan a sus usuarios, la calidad en el servicio y la ventaja competitiva que esta representa para su organización.¹

¹ El presente trabajo vincula dos de los cinco elementos principales que se desarrollan en el enfoque de Marketing Interno. A través del análisis de contenido de textos se desarrolló el siguiente modelo conceptual (Ver Figura 1), el cual explica la relación entre el Marketing

Interno y el Capital humano, orientados específicamente en la motivación y satisfacción de los empleados, así como en la orientación al cliente y su satisfacción sobre el modelo teórico de la Calidad del Servicio Interno, ello permitirá entender cómo se pueden utilizar estas

A través de el presente documento se podrá conocer cómo la adecuada gestión del Marketing interno, el Capital humano y la Calidad en el servicio en las organizaciones turísticas, derivan en la experiencia que perciben los consumidores, de modo que marcan la pauta para un desarrollo empresarial exitoso. Asimismo, es posible encontrar en el artículo un impulso al análisis del comportamiento específico de los consumidores, así como a la generación de estrategias en orden de obtener una comunicación positiva con los mismos, la intención de re-compra, recomendación y fidelidad, lo que resalta en mayor proporción la importancia de estos conceptos en las investigaciones turísticas y en la industria.

2 MARKETING INTERNO

Por un lado, Berry y Parasuraman (1991) aseguran que el Marketing Interno se comprende como la filosofía de atender al empleado como si fuese un cliente (interno) de la organización, para incrementar las oportunidades de satisfacción del cliente final, es decir que, cumpliendo las necesidades de los clientes internos, la empresa puede aumentar su habilidad de satisfacer las necesidades de sus clientes externos, alineando de esta manera los empleados-productos con la satisfacción de las necesidades humanas. En resumen, puntualizan que el objetivo del Marketing Interno es atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados calificados.

El Marketing Interno, se ha concebido como una filosofía de gestión administrativa que promueve el desarrollo de estrategias y programas internos dentro de una organización, dirigidos a estimular, motivar, favorecer y comprometer el rendimiento del capital humano de la empresa (o mercado interno), lo que a su vez, facilita la consecución de los objetivos organizacionales con los clientes finales en el mercado externo (Castillo-Vergara, *et al.* 2016).

En este punto, dentro de la revisión de la literatura académica, se menciona que la construcción del concepto de Marketing Interno fue desarrollada en tres fases (Rafiq y Ahmed, 1993), las cuales se enfocaban en un aspecto puntual del Capital humano; la primera de ellas se caracterizó por desvelar el surgimiento del concepto, impulsado por la motivación y la satisfacción del empleado; la segunda estuvo orientada a reconocer la importancia

variables como influencia para la creación de mejores experiencias

de lo que representaba el cliente externo para una organización, para alcanzar los objetivos en el mercado; y finalmente la tercera se coloca en el establecimiento y gestión de cambios organizacionales, en donde se explican el uso de técnicas y herramientas de Marketing para promover cambios adecuados dentro de la estructura de la organización en aras de que la misma se desempeñe de una mejor manera en el mercado.

A pesar de que existen diversos autores que pueden tomar al marketing interno como un cliente dentro de la organización (Grönroos, 1990; Berry y Parasuraman, 1991; Rafiq y Ahmed, 1993; Nickles y Wood, 1999; Ahmed y Rafiq 2003; Payares, *et al.* 2017; Huang y Rundle-Thiele, 2014), como un enfoque en los procesos organizacionales (Ling y Brooks, 1998; Reynoso y Moores, 1960; Castillo-Vergara, *et al.* 2016) o como el desarrollo de una cultura de orientación para el cliente (Bohnenberger, 2017; Kotler, 2000; Rafiq y Ahmed, 1993), es importante mencionar que a pesar de la existencia de distintos enfoques, todos ellos, encuentran al Capital humano como un factor imprescindible en una organización, el cual, puede coadyuvar a alcanzar los objetivos visualizados en el mercado en el que se desarrolle la empresa.

Por ello, en síntesis de las definiciones de los distintos autores que han aportado al estudio del tema, se pueden identificar cinco elementos principales que describen de manera más general el tópico, los cuales son:

- Motivación y satisfacción de los empleados.
- Orientación al cliente y satisfacción del cliente.
- Coordinación e integración interfuncionales.
- Enfoque de marketing similar a lo anterior.
- Implementación de estrategias corporativas o funcionales específicas.

Dentro de este contexto, se percibe que el empleado, tiene que ser tratado como un elemento clave dentro de la empresa, no importando el sector, para así generar mayores oportunidades de atracción y retención de clientes, que consecuentemente se traducirían en un mayor beneficio para las organizaciones.

De esta manera, el Marketing Interno se convierte en una disciplina que fortalece la relación empresa-trabajador, de modo que sus objetivos

turísticas mediante el mejoramiento y atención del factor humano.

puedan ser compatibles y compartidos, siguiendo de primera mano las normas y estatutos por los que se constituyó la empresa y vinculando las necesidades de los empleados con la identidad de la empresa, sus valores, proyectos y estrategias (Vogel, 2013).

No obstante, lo anterior mencionado no quiere decir que todas las necesidades del empleado deben ser atendidas, es decir, para que el empleado tenga una buena funcionalidad dentro de una empresa, elementos importantes a considerar, es que debe ser tratado con valores positivos como el respeto y la justicia, sin perder de vista y de manera objetiva, que está laborando para la organización, por lo que también tiene obligaciones y responsabilidades a asumir dentro de su puesto laboral.

El Marketing Interno debe ser coherente con el esfuerzo de la organización, asimismo, la empresa debe capacitar y motivar a sus empleados para que estos brinden un mejor servicio, de manera que los objetivos, la misión y las metas de la empresa sean comprendidas por ambos rubros y puedan alcanzarse de una manera más favorable (Cooper y Cronin, 2000).

Asimismo para que el Marketing interno funcione se debe gestionar el conocimiento, mejorando las habilidades de los empleados en sus áreas respectivas, incentivando la creatividad y la innovación y haciéndolos parte de la cultura organizacional, así los empleados podrán comprender mejor la misión y los objetivos de la empresa; por su parte si el Capital Humano se siente integrado dentro de los procesos de desarrollo de la organización y es atendido en sus necesidades, se encontrará más comprometido a cumplir con las tareas, objetivos y estándares que se le solicitan, de este modo la empresa podrá mantener excelentes empleados (Chang y Chang, 2008).

En el caso de la industria turística, la mayor parte de los servicios son emitidos por seres humanos, por lo que el recurso humano es muy importante a la hora de planificar organizar y ejecutar estrategias que tengan como finalidad la satisfacción de los clientes, por ello es necesario que los planes turísticos que desarrollan las organizaciones promuevan el marketing interno como una disciplina que los lleve a cumplir sus objetivos (Chang y Chang, 2008), basándose en primera instancia, en sus empleados.

En algunas investigaciones se ha expuesto acerca de la fuga de empleados a otras

organizaciones con la práctica del Marketing Interno, en donde algunos trabajadores, al ser suficientemente capacitados, deciden retirarse y laboral en otras organizaciones, lo que ha consternado a diversas empresas debido a que esto les genera gastos relevantes, no obstante, las buenas prácticas de Marketing podrían reducir este problema.

Una empresa que gestione adecuadamente a sus empleados puede reducir de manera más eficaz la rotación de empleados, si adhiere al empleado a la cultura organizacional a través de su comportamiento, si tiene un plan de formación adecuado, si le proporciona apoyo duradero, se le estimula y se le brinda oportunidades de crecimiento dentro de la organización; de este modo, con base en su labor y esfuerzo, podrá tener la oportunidad de tomar decisiones para el desarrollo de la empresa, lo que se puede traducir en consecuencias positivas para ambos (Wu, et al. 2013).

Para lograr que los objetivos del Marketing Interno funcionen, la comunicación es el elemento más imperativo, pues una buena comunicación puede ayudar a comprender el comportamiento de los empleados, de este modo se pueden planear estrategias más eficaces que disminuyan la rotación de los mismos a otras empresas (Chang y Chang, 2008), por lo que es más probable que reconozcan las dimensiones organizacionales en donde se encuentran y consideren verdaderamente si renuncian o permanecen en la empresa.

3 CAPITAL HUMANO

El Capital humano a pesar de las diversas conceptualizaciones dentro de su acepción; de manera general, comprende los conocimientos, habilidades, competencias y otros atributos incorporados en los individuos (OCDE, 2010), asimismo, se ha identificado con la educación formal, aunque también se le pueden inferir aspectos relacionados con la educación no reglamentada, la experiencia en cuestiones laborales e incluso con las condiciones de salud de los individuos (Bañuls, et al. 2007).

Asimismo, simboliza la suma de conocimientos-atributos que son útiles y valiosos, los cuales son acumulados por los sujetos, durante su proceso de formación, así como también son consideradas las aptitudes que los individuos poseen de manera

innata y conocimientos adquiridos a lo largo de su trayectoria de vida, por lo que en ocasiones suelen estar fuertemente arraigadas a su entorno familiar (Bañuls, et al. 2007).

Los atributos que poseen los individuos, pueden generarse de distintas maneras, como por ejemplo: a través del sistema educativo, la experiencia laboral, cursos de formación continua (Carreón, et al. 2018), así como también a través de relaciones intrafamiliares, sociales, con medios informativos, experiencias de vida, entre otros, de igual manera, debe existir un vínculo entre el nivel de conocimientos de un trabajador, su capacidad para utilizarlos y su productividad dentro de una empresa (Serrano, 1996).

Ahora bien, los conocimientos y atributos que los individuos poseen, son útiles para desarrollar una labor específica en empresas que requieren de dichos conocimientos, por ello, es precioso mencionar que el término de Capital Humano remonta su origen como una dimensión del Capital Intelectual, el cual es considerado como la suma de activos intangibles que posee una organización y que no se ve reflejado en su totalidad dentro de sus estados financieros y contables de manera tradicional, sin embargo contribuyen a la creación de valor dentro de la empresa o tienen potencial para generar valor en el futuro cercano (Euroforum ,1998).

El capital intelectual es creado por la aportación del conocimiento existente en la empresa y el cual es de utilidad para la misma, asimismo contempla cuatro capitales básicos: Capital Relacional, Capital estructural, Capital Tecnológico y Capital humano (euroforum, 1998); y a pesar de que se basa en datos económico-financieros, se le ha otorgado el reconocimiento de ser un elemento decisivo en la generación de valor por sí mismo dentro de las organizaciones (Voguel, 2013).

La palabra “capital” hace mención a sus raíces económicas, debido a que fue puntualizado en 1969 por el economista Galbraith, indicando que el Capital Intelectual era un proceso de creación de valor mientras que a su vez, fungía como un activo (Salazar, 2009); asimismo el conocimiento generado por los empleados de la organización, aunado a la creación de valor, podía brindar ventaja competitiva en el mercado, pues todo el material intelectual (atributos, información, conocimientos, propiedad intelectual, fuerza de trabajo y experiencia) puede ser aprovechado para generar riqueza (Stewart, 1998),

por lo que, en este punto, es importante mencionar que, de esta manera, se le atribuye valor al aspecto humano, el cual forma parte de los componentes básicos empresariales y como menciona el autor, es imperativo para brindar ventaja competitiva.

Por su parte, el Capital Humano como generador de valor dentro de las organizaciones y como fuente potencial de innovación, es considerado como la dimensión en donde surgen las ideas, resultando en aquel capital que radica en los empleados de la organización y el que permite generar ventajas desde dentro de la organización (Sánchez, et al., 2007), asimismo en esta dimensión, se pueden encontrar tres componentes que lo integran, los cuales son:

a) Las competencias: alfabetismo lingüístico, conocimientos, atributos, capacidades, talento y experiencia.

b) La actitud: conducta, actuación, valores, motivación y ética.

c) La agilidad intelectual: habilidad para procesar información y utilizarla en la resolución de problemas, habilidad de aprendizaje, habilidad generadora de ideas y conocimiento, el cual se utiliza para transformar dichas ideas en productos y servicios, y así generar valor a la empresa (Roos, et al. 2001).

Existen suficientes estudios para demostrar que el Capital Humano, aunado a la ventaja competitiva, es un elemento importante que determina la productividad de las empresas, tanto a nivel individual, como agregado (equipo), por lo que es necesaria la incorporación de nuevas tecnologías y de comunicación a los procesos productivos y de servicios de manera constante (Bañuls, et al. 2007).

Ahora bien, el Capital humano en las organizaciones del sector turístico está ligado firmemente con la calidad de los productos y servicios turísticos, de modo que la misma competitividad de las empresas y los distintos destinos turísticos están fuertemente vinculados a la profesionalidad de los empleados (León, et al. 2019), que son capaces de transmitir a sus clientes una imagen tanto positiva como negativa, así como la prestación de servicios que posibilite en el mejor de los casos el cumplimiento de expectativas, brinde experiencias agradables y la repetición y/o recomendación de los productos, servicios y destinos (Bañuls, 2009).

Por este motivo, es necesario que las en los distintos escenarios turísticos, las empresas se

adapten a los nuevos paradigmas que surgen en el mercado y para ello, se debe considerar al Capital Humano como uno de los sectores elementales para el desarrollo de nuevas estrategias competitivas que coadyuven a la innovación, a la creación y a la mejora de productos y servicios.

Asimismo, para lograr un alto nivel en materia de satisfacción del cliente, la imagen de la empresa turística, el uso de nuevas tecnologías y una adecuada gestión organizativa dentro de las organizaciones, es necesario que se cuente con un Capital humano que esté preparado (Bañuls, 2009), y su perfil sea acorde a las necesidades de la empresa.

Actualmente, el mercado turístico se encuentra cada vez más segmentado en unidades de consumidores con gustos, intereses y necesidades diferentes, aumentando, de esta manera, la demanda de estilos turísticos específicos y en algunas ocasiones individuales, aunado a ello se agrega el deseo de generar nuevas experiencias que satisfagan sus expectativas o que las superen (Aguiló y Alegre, 2004), por lo que las empresas se encuentran cada vez más interesadas en crear estrategias que les permita percibir un mayor número de consumidores, satisfacer sus necesidades de acuerdo a sus perfiles y que estos, a su vez, sean quienes produzcan una respuesta económica favorable a las organizaciones.

4 EXPERIENCIA TURÍSTICA Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DEL SERVICIO

Una experiencia, incluida la visión del sector turístico, es una serie de eventos interconectados, los cuales son facilitados por una organización para involucrar a un individuo de una manera envolvente y memorable (Pine y Gilmore, 1998). Según Binkhorst (2008), las experiencias son intangibles y aunque en ocasiones requieren una inversión alta, se les suele dar un gran valor, puesto que son memorables, por lo tanto, para muchas empresas turísticas, ofrecer experiencias positivas y memorables es la manera de sobrevivir en un futuro cada vez más competitivo.

La industria turística se ha caracterizado por ser un mercado en evolución constante, las empresas que se dedican a dar y mejorar experiencias al turista se enfrentan continuamente a un mercado que requiere solidez, mientras que al mismo tiempo solicita una gran adaptación y flexibilidad a los cambios. Dichas innovaciones son las que pueden definir su estabilidad en el sector, por ello, las estrategias que utilicen en la gestión de su estructura organizativa y la información que obtengan de su entorno podrían definir la supervivencia de las mismas (Lizurek, 2014).

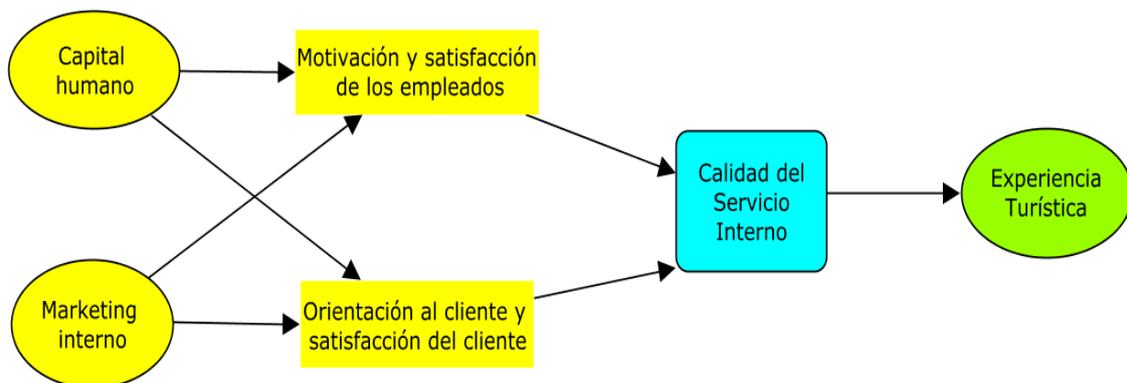


Figura 1: Modelo conceptual (Elaboración propia).

Según la teoría de la autodeterminación (SDT) que propusieron Deci y Ryan (2008), explica que el cliente utiliza su experiencia personal para formar decisiones entre elegir participar o no en alguna experiencia futura, por ello se ha demostrado en diversas investigaciones (Oliver, 1980; Hosany y Witham, 2010; Hosany, et al. 2014; Zhong, et al. 2017; Prayag, et al. 2017; Baloglu, et al. 2018), que si los

consumidores sienten dichas experiencias como positivas o negativas, pueden afectar en el aumento o la disminución de la probabilidad de repetición y recomendación del producto o servicio, así como de los destinos o de las mismas organizaciones.

Es por ello que las empresas turísticas deben concentrarse en obtener el mayor número de

clientes satisfechos y leales para generar mayores ingresos (Baloglu, et al. 2018), esto da pauta para prestar atención en el personal que labora en las empresas como uno de los principales elementos de consecución de los objetivos y brindar una buena calidad en el servicio, así como una experiencia agradable al cliente. De este modo, es preciso para las organizaciones tener en consideración las necesidades y la buena formación de sus empleados.

4.1 Calidad del Servicio Interno

En la publicación de Heskett, et al. (1994), sobre el funcionamiento de la cadena “servicio-beneficio”, aparece el término de Calidad del Servicio Interno o *Internal Service Quality* en la cadena de servicio empresarial, el cual integra un modelo organizacional enfocado al crecimiento de capital y beneficios económicos de las empresas a través de la integración de variables para el desarrollo organizacional en el contexto de la industria del servicio denominado cadena de servicio-beneficio, basándose en la hipótesis de que la calidad del servicio interno conduce a empleados satisfechos, los cuales permiten la entrega de un servicio con mayor valor, generando clientes satisfechos, provocando con ello lealtad y conduciendo a la producción de ganancias para el desarrollo de la empresa (Calderón y Damián, 2017a).

Una amplia gama de investigaciones se ha enfocado en contrastar el modelo de Calidad de Servicio Interno sobre diferentes escenarios empresariales, no obstante, a pesar de los distintos escenarios, el enfoque principal de las investigaciones es la satisfacción del trabajador, por ejemplo: como herramienta de mejoramiento de operaciones (Davis, 1991; Jeng, 2012), calidad en el servicio (Bellou y Andronikidis, 2008), calidad en la experiencia (Chen y Chen, 2010), entre otros. Por este motivo este modelo ha cobrado interés en la comunidad académica y de diversas organizaciones que ofertan sus servicios en pro del desarrollo y crecimiento de sus organizaciones reconociendo la importancia del capital humano y de su satisfacción.

Ahora bien, es un hecho que el principio básico del concepto de Calidad del Servicio Interno es el énfasis del concepto de servicio al cliente interno, en donde, si el servicio al cliente externo se refiere a atender los intereses de los clientes finales de una empresa, entonces el servicio al cliente interno se

refiere al acto de proporcionar servicios y atender las necesidades de aquellos dentro de la misma (Chen y Chen, 2010), por lo que el ambiente interno estará basado en el apoyo consciente entre empleados, en donde los clientes son los trabajadores y el equipo de apoyo que incluye a la gerencia y otros apoyos, son los proveedores del servicio (Calderón y Damián, 2017b).

En el caso del mercado turístico, a simple vista puede parecer que las organizaciones que prestan sus servicios tienen muy claro que en la medida en que los consumidores tengan una experiencia positiva, tendrán una mayor satisfacción, lo que incidirá de manera positiva a sus intenciones de regresar y recomendar el destino, así como sus empresas, no obstante, muchas de ellas no han logrado reconocer que el consumidor de servicios, particularmente el de los servicios turísticos, se involucra de manera cercana a la producción de servicio, conviviendo de manera más directa con los trabajadores, mismos que si no reciben información, capacitación y herramientas en el momento y en la calidad requeridos, estarán insuficientemente preparados y esto dificultará la relación con el consumidor y su impresión con el servicio (Calderón y Damián, 2017a).

4.2 Marketing Interno en la Calidad de Servicio Interno

En la actualidad, es necesario que las empresas turísticas, visualicen el desarrollo más allá del abaratamiento de su fuerza de trabajo y de los recursos básicos que necesitan para la acumulación de capital (Bañuls, 2009), pues han de utilizar estrategias que puedan añadir valor al cliente y crear nuevos conocimientos a sus servicios, otorgándoles mejores herramientas para permitirles una mayor adaptabilidad ante los cambios recurrentes que implica el mercado turístico.

El Marketing Interno, como ya se ha mencionado anteriormente, hace énfasis en la motivación y satisfacción del cliente interno, siendo éste toda persona que labora en la empresa y que tiene participación tanto de proveedor como de cliente, por lo que la estrategia empresarial consiste en que la cadena de trabajo comprenda, tanto a nivel personal, como entre departamentos, que el empleado es un cliente dentro de la propia organización y que por ello, la empresa debe preocuparse por determinar qué acciones se pueden

llevar a cabo para elevar el nivel y la calidad de los servicios que ofrece a esos clientes, (Christopher, et al. 1994).

Por este motivo, el Marketing Interno vinculado a la Calidad de Servicio Interno refuerza la conjetura de que las organizaciones deben de ofrecer trabajos acordes a las necesidades y demandas tanto de la empresa como de los empleados, así como a la valorización de su fuerza de trabajo (Raj, 2008; Bañuls, 2009; Qiqi y Rova, 2014; Ruizalba, et al. 2015); asimismo, abren un parteaguas dando soporte a la idea de que la satisfacción del cliente interno afecta la satisfacción del cliente externo y por ende a la productividad de la empresa, la cual en el sector turístico agregada a la hospitalidad y al ofrecimiento de experiencias positivas, tiene mucho impacto en la satisfacción al cliente.

Bajo esta premisa, la organización debe prestar atención no sólo en lo referente al escenario externo, sino también a las condiciones de trabajo dentro de sus instalaciones, que permitan garantizar a los empleados la realización de sus tareas de manera adecuada, facilitando el enfoque por parte de ellos al cliente. Es conveniente mencionar que de nada sirve contar con excelentes instalaciones, hoteles catalogados de cuatro a cinco estrellas, restaurantes de lujo, atractivos de alta calidad, entre otros, si los empleados son desatentos, no muestran cultura o expresan un ceño adusto como resultado de su inconformidad con su puesto de trabajo (Cárdenas, 2006).

Por ello, el Capital humano de las organizaciones debe laborar de tal manera que sus contribuciones estén en concordancia con la misión, los objetivos y la estrategia de mercado de la empresa; Ahora bien, Berry y Parasuraman (1991) proponen un listado con 7 elementos esenciales para una adecuada gestión del Marketing Interno en las empresas, las cuales son:

- Lucha por los talentos: en este elemento se enfatiza que las organizaciones deben procurar en el mercado, escoger empleados cuyos perfiles sean acordes a los objetivos empresariales y a las labores a desempeñar, para ello, es necesario localizar por diversos medios a los mejores candidatos posibles.
- Ofrecimiento de visión: en donde la organización debe mostrar su visión de manera sencilla, la cual es necesario que sea comunicada con frecuencia y con pasión por

el nivel estratégico gerencial, asimismo, debe contribuir para mantener las emociones positivas de las personas y el ambiente laboral en la empresa.

- Preparación de los empleados para desarrollar un buen desempeño: a los empleados se les debe de capacitar adecuadamente en relación de cómo se debe hacer una determinada tarea y también el porqué de la misma, según Castillo-Vergara, et al. (2016), un error frecuente de las empresas es que se le realice a los empleados capacitaciones anuales, por medio de seminarios o cursos de algunos días puesto que en muchas ocasiones estas capacitaciones no perduran en la mente del trabajador, por lo que estos autores recomiendan que las capacitaciones se realicen de manera frecuente, siempre que no interfiera negativamente en las operaciones empresariales y si es posible, por medio de los gestores inmediatos.
- Trabajo en equipo: las organizaciones deben buscar alternativas para promover el trabajo en equipo, reducir el estrés y la fatiga innecesaria del capital humano; reduciendo la fatiga innecesaria se fomenta la eficacia productiva, aunque son muchos los operadores de turismo que no dedican la debida atención a este aspecto (Cárdenas, 2006), si bien los más progresistas aprecian sus ventajas manteniendo un clima laboral agradable, permitiendo que exista liderazgo, promoviendo la cooperación entre trabajadores en lugar de competición, construyendo espacios físicos agradables y reconociendo empáticamente el esfuerzo de los trabajadores.
- Libertad laboral: este elemento propone aumentar la autoridad y la responsabilidad de los niveles próximos al cliente para un mejor desempeño, por lo que el responsable de esos niveles debe tener determinación y conciencia para definir los objetivos a seguir, asimismo debe trabajar sobre reglas bien definidas en aras de mejorar esa área de la empresa, a su vez, debe ser empático y con calidad humana en su actitud con los demás empleados.
- Medidas de reconocimiento: las

organizaciones deben promover un efectivo reconocimiento de la labor de los empleados con una medida de desempeño que va a determinar cuáles son los trabajadores que merecen un reconocimiento.

- Tener conocimiento de los clientes: este elemento puntualiza considerar a los clientes internos como ya se ha mencionado anteriormente, y no solo enfocarse en los clientes externos, para ello, se deben promover tareas bien definidas que tengan la responsabilidad de atender las necesidades de los empleados, siempre y cuando dichas necesidades se encuentren inmersas dentro de la facultad de la organización.

Por este motivo, el Marketing Interno juega un papel fundamental en las políticas organizativas de las empresas, pues el desarrollo del recurso humano que utilizan para brindar sus servicios, su satisfacción y la filosofía de la cadena de valor (Heskett, 1994), posibilitan que el capital humano produzca mejores resultados en términos de calidad de servicio y en la creación de un mayor valor al cliente (Calderón y Damián, 2017a; Hernández, 2008), mientras que el vínculo positivo del empleado-cliente se traducirá en una buena experiencia para el consumidor y proporcionará utilidad a la actividad de la empresa.

Aunado a ello, el concepto de Calidad del Servicio Interno puede cooperar de manera positiva a las empresas para alcanzar el objetivo de mantener a los recursos humanos satisfechos y estos a su vez brinden un buen servicio, con mayor calidad y con mayor valor para el cliente, pues de esta manera, se establece que mejorar la Calidad del Servicio Interno, coadyuvará a mejorar la calidad del servicio al cliente y por ende al desempeño productivo y financiero de la empresa (Anderson, et al. 1994; Capon, Farley y Hoening, 1990; Zeithaml, 2000; Rust, et al. 2000, citados en Calderón y Damián, 2017a).

4.3 Capital humano en la Calidad de Servicio Interno

En el turismo, los servicios que ofrecen las empresas involucran principalmente intercambios intrapersonales entre empleados y clientes, y a diferencia de los productos tangibles (tradicionales), los productos intangibles se producen y se consumen al mismo tiempo, por este motivo, existe una alta

participación del Capital humano en la fabricación y la entrega del servicio (Vogel, 2013).

Por lo tanto la formación del Capital humano, las condiciones de trabajo, el clima laboral, la motivación y la satisfacción de los mismos, influyen de manera directa e indirecta hacia el interior de la empresa (Vogel, 2013) traduciéndose en eficiencia, ejecución adecuada de su puesto de trabajo y al cumplimiento de los objetivos empresariales particulares; y hacia el exterior de la empresa traduciéndose en el buen desempeño de sus funciones y en las interacciones efectivas con el cliente externo.

El valor del Capital humano como un recurso intangible de las organizaciones, se ha demostrado en evaluaciones, ediciones y publicaciones que han realizado grandes compañías de atracción de talento y recursos humanos a nivel mundial, como por ejemplo: CareerBuilder, OCC Mundial, Indeed, LinkedIn, Job.com, entre otras. Dentro de ellas se puede observar que empresas turísticas como Riu Hoteles, Grand Palladium, Sol Meliá, SouthWest Airlines, Ritz Carlton, Grupo Brisas y Disney han tenido gran éxito a nivel nacional e internacional debido a que han basado gran parte de su competitividad en una capacidad innovadora basada en el almacenamiento, formación y retención de sus recursos intangibles (Mochón 2004, Bañuls, et al. 2007; Burjek, A. 2019; OCC Mundial, 2018), los cuales adquieren capacidades difícilmente reproducibles por sus competidores.

Existen investigaciones que comprueban que las organizaciones que se enfocan en el desarrollo de su Capital humano como cliente interno, son en general exitosas y que la satisfacción de los trabajadores está ligado al desempeño de la organización (Pantouvakis, 2011; Davis, 1991; García, et al. 2011; Wu, et al. 2013; Ruizalba, et al. 2015; To, et al. 2015). Por este motivo la mayoría de las investigaciones se han realizado con el objetivo realista y práctico de crear estrategias fundamentadas en la determinación de las necesidades del personal en aras de alinearlos, mantenerlos, desarrollar sus capacidades y con ello mejorar la calidad del servicio que impacte en su satisfacción y en la del cliente externo (Mehraparvar, et al. 2012).

Por ello, la importancia que representa el Capital humano dentro de la esfera de la Calidad de Servicio Interno plantea la necesidad de planificar estrategias y diseñar políticas de formación de recursos humanos que permitan incrementar las habilidades del

personal y poder brindar un servicio de calidad (Bañuls, 2009). Mientras que, por otro lado, se continúe persiguiendo los objetivos de la empresa en beneficio de la rentabilidad de esta y a su vez, se busque la satisfacción de los empleados, así como su incorporación y permanencia dentro de la cultura organizacional de la empresa en aras de mantener firme el compromiso entre empleado-empresa.

Dentro de este contexto, emerge la integración de la calidad en los procesos productivos de la empresa, el cual, en principio, se dirige hacia el control del proceso administrativo con el objetivo de detectar errores y posteriormente guiarlo como un sistema administrativo de mejora continua enfocado hacia el cliente (Chiavenato, 2014), reafirmando de esta manera el vínculo entre la satisfacción de los clientes internos y externos y el aumento de la productividad de la empresa, aunado a ello se agrega la gestión de la calidad como elementos para la formación del recurso humano (Finn, et al. 1996; Romero y Ledo, 2008).

Existen investigadores que sostienen la idea de que la calidad del servicio del cliente externo es altamente dependiente de la calidad del servicio interno, destacando que el resultado de incrementar la calidad al interior de la empresa puede generar intercambios internos eficientes entre diversos elementos y miembros de la organización, producción mínima de errores y costos y un aumento al servicio de calidad al cliente externo (Gunawardane, 2009; Jun y Cai, 2010).

La calidad es uno de los elementos que conducen a las empresas a diferenciarse y a ser más competitivas en el mercado, así como también el cumplimiento de las expectativas de los clientes y el ofrecimiento de experiencias satisfactorias a sus clientes, por lo que la recomendación de las empresas y de los destinos en los que se desenvuelven, se vinculan en gran medida a la capacidad de los empleados turísticos de atender correctamente las necesidades de los turistas (Calderón y Damián, 2017b).

De este modo, es necesario tomar en cuenta que el Capital humano de la empresa turística está naturalmente interesado en el éxito económico de la misma, debido a que eso mantiene e incluso puede mejorar las condiciones laborales dentro de la organización, permitiéndole sentir seguridad y reciprocidad por su desempeño; aunado a ello, posee un interés personal equilibrado en sus necesidades,

las de su familia y las de la comunidad en la que reside (Calderón y Damián, 2017b; Robledo, et al. 2015), por lo que las condiciones en que desenvuelve su labor influirá en su satisfacción y el desempeño de sus funciones. De esta manera, los empleados que no se sientan seguros, contentos o satisfechos con las condiciones de trabajo tenderán a convertirse en productores ineficaces, poniendo en riesgo la imagen, los objetivos y la producción de la organización (Cárdenas, 2006).

Bajo esta premisa, para que el Capital humano esté enfocado en desarrollar un buen desempeño dentro de la organización y pueda orientar su servicio a la satisfacción del cliente, en principio debe estar satisfecho, no obstante, es imperativo mencionar que la satisfacción de sus necesidades implica que éstas sean acordes a la contextura de la empresa, es decir, no es posible para las organizaciones que todas las necesidades de los empleados sean atendidas, pues suelen disponer de recursos limitados para hacerlo (Rojas, 2005). El coste de satisfacer al Capital humano puede ser alto, por lo que se debe valorar que necesidades se pueden considerar y apuntar a los beneficios que a largo plazo se puedan obtener, para que estos se vean reflejados en la rentabilidad de la empresa por dicha inversión.

Cabe destacar que las empresas deben colocar a cargo de la gerencia a personas clave, con la formación y motivación adecuada, en interés de que sepan emitir liderazgo dentro de la organización y entiendan como alinear la misión, estrategias, objetivos y acciones con su personal, los cuales van a ser quienes colaborarán con el resultado final (Cárdenas, 2006; Vogel, 2013).

4.4 Calidad de Servicio Interno sobre la Experiencia Turística

Cada vez es mayor la preocupación que tienen las empresas turísticas por lograr que sus recursos humanos estén calificados, para poder brindar un servicio de calidad a sus clientes y guiarlos hacia una experiencia positiva, pues cada vez es más evidente que la calidad de los recursos que poseen y que pueden ofrecer, es proporcional a los resultados que obtendrán.

Dentro de este contexto, Moulinho (2001) indica que la experiencia inicial de un turista es antecedente a su satisfacción; ahora bien, dado que la mayoría de los servicios turísticos están basados en

la experiencia, la participación o la vivencia del consumidor (Gronroos, 2000), en múltiples ocasiones, la intangibilidad de los servicios turísticos requiere profundizar en el conocimiento de los elementos que le puedan proporcionar una experiencia positiva a sus consumidores (Damian, 2018).

En este sentido, la satisfacción del cliente interno es una de las variables que más puede influir en el desempeño de las organizaciones; en el caso del sector turístico, en la mayoría de ocasiones, el trabajador debe estar continuamente interactuando cara a cara con los turistas que se presentan en el negocio y se sabe que las personas que tienen un perfil calificado y una actitud positiva, tanto con la organización, como con su puesto de trabajo, pueden desempeñar una mejor labor que atraerá y brindará una experiencia positiva a los clientes, los cuales posiblemente, al tener una impresión positiva del lugar lo recomendarán a otras personas (Kozak, 2001), lo que tanto a corto como a largo plazo produce beneficios para la organización.

En el sector turístico, los estándares de servicio son cada vez más exigentes, debido a que los consumidores cada vez son más demandantes y sensibles a la calidad (Bellou y Andronikidis, 2008; Figuerora, *et al.* 2015), y en un mercado tan competitivo como lo es el turismo, las organizaciones deben analizar las estrategias que les permitan reconocer la interacción crítica, pero delicada, que ocurre entre la calidad, la experiencia y la satisfacción de los consumidores con los servicios turísticos que se le ofrecen.

La experiencia que ofrecen distintas organizaciones en el turismo, se han centrado por mucho tiempo únicamente en el objetivo y los aspectos técnicos del servicio, como una forma de intercambio lineal de compra-venta, dejando de lado y sin explotar el recurso esencial que es la capacidad de comprender y gestionar la verdadera naturaleza de la satisfacción del turista (Otto y Ritchie, 1996), como habitualmente impera en este sector, por lo que la calidad en la experiencia ofrecida es un elemento necesario y no solo una alternativa de los intercambios tradicionales de servicio.

Ahora bien, los turistas esperan por parte de las empresas ciertos compromisos, y si estas no cumplen con esas expectativas y/o demandas, se sentirán insatisfechos; bajo esta premisa es cuando ocurren los momentos en los que el consumidor, de manera

consciente o inconsciente, presenta una necesidad y por ello recurre a los empleados de las organizaciones, para que estos a su vez, atiendan, satisfagan o propongan una solución para dicha necesidad (Augustyn y Ho, 1998). Esos momentos resultan exitosos si el plan de servicio es el adecuado y el Capital humano está debidamente preparado para proporcionar una intervención anticipatoria para satisfacer las necesidades del cliente y que este tenga una buena experiencia y una opinión positiva sobre el servicio.

Según Parasuraman, *et al.* (1990), el cliente dentro de su generación de necesidades incluye cuestiones como la comunicación efectiva con los trabajadores, tener una buena experiencia y que se procuren sus necesidades en el servicio, para que posteriormente se le facilite la intención de recompra y de recomendar el servicio. Por este motivo, el único modo en el que las organizaciones pueden mantener un alto nivel de satisfacción es brindando experiencias positivas a los consumidores y que dividan el arte del rendimiento óptimo que garantice que la calidad, las expectativas y necesidades se cumplan constantemente (Augustyn y Ho, 1998).

El recurso humano como cliente interno dentro de la organización, proporciona servicios externos que se conducen al beneficio de dicha organización, mientras que, a su vez, la calidad en el servicio interno contribuye al servicio al cliente (Gatewood, 1990). Por otro lado, las aptitudes y actitudes que tenga el trabajador, las explican parcialmente las condiciones laborales, ya que cada sujeto es distinto, sin embargo, el desempeño que este pueda tener y su servicio hacia el cliente puede vincularse a la organización si esta, mantiene objetivos claros y existe un definido requisito organizacional para el comportamiento individual bajo condiciones específicas (Chen, 2013).

4.5 Análisis y Discusión

Diversas empresas internacionales trabajan arduamente para diseñar calidad en sus servicios y operaciones incorporando recursos que son importantes para el desempeño en el servicio y que otras compañías no toman en cuenta debido a la procuración del abaratamiento productivo y al incremento de capital a corto plazo, sin reconocer que el Capital humano es una fuente importante de retención de consumidores, sobre todo si estos brindan una atención de calidad y están debidamente

preparados para el desempeño de sus funciones, lo que trae consigo beneficios prácticos a corto y largo plazo (Otto y Ritchie, 1996).

En razón de lo antes expuesto, la calidad en el servicio para los clientes externos será mayor si la calidad del servicio interno es mayor, en orden de que los empleados perciban que la organización en la que están laborando, tiene un marco claro de responsabilidad, cuente con instalaciones y herramientas adecuadas, exista un ambiente laboral agradable y un monitoreo adecuado de las actividades que se deban realizar, mientras que la organización y los supervisores sepan también proporcionar una visión y misión claras (Chen, 2013), con la finalidad de poder utilizar los recursos a su alcance y convertir positivamente las capacidades y actitudes internas de sus empleados de modo que juntos realicen esfuerzos concertados en interés de la empresa.

El presente artículo expone un enfoque que conglomerada diversos puntos y principios desarrollados en investigaciones previas acerca de la Calidad de Servicio Interno y el Marketing interno (Ver tabla 1). El hallazgo principal, es el que asevera que la consecución de objetivos empresariales y su desarrollo, se lograrán de una manera más eficaz a través de la atención en el factor humano que labora en la organización, indicando que es importante tanto conocer las necesidades viables de los empleados y satisfacerlas, como guiarlos hacia el camino que

pretende seguir la organización.

Ahora bien, es importante indicar que, a diferencia de las investigaciones anteriores, se realiza el enfoque en que todo el proceso productivo debe ser manejado bajo un sistema de cooperación en el que todos los actores de las organizaciones son igual de importantes, resaltando que el factor humano debe ser tratado con respeto y motivar su labor para lograr su retención, pero que también es importante que los altos mandos ejerzan un liderazgo acertado y comunicativo que guíe a sus trabajadores a realizar un mejor desempeño; de este modo se podrá conseguir un mejor resultado en cuanto a la creación de valor que brinde un servicio de calidad al cliente externo empezando desde el interior.

Finalmente, es importante comentar que una mayor atención a la experiencia del cliente en relación con la calidad en el servicio, podrá contribuir a que las organizaciones, en este caso turísticas, logren desarrollarse competentemente en el mercado, tengan ventajas en su promoción y mejore su comunicación interna, cuestión que ha sido respaldada en investigaciones anteriores (Vogt, et al. 1994; Otto y Ritchie, 1996; Chen, 2013; Chen y Chen 2010; Pantouvakis, 2011), por lo que la debida atención en el recurso humano como cliente interno y la persecución de la calidad en el servicio es un requisito previo importante para satisfacer las necesidades de los clientes y brindarles una experiencia positiva.

Tabla 1: Síntesis de resultados investigativos en el rubro.

Autor	Principios y enfoques	Puntos en común	Divergencias / especificidades
Otto y Ritchie, 1996.	Enfoque en la contribución al mejoramiento de la experiencia en el servicio y la comprensión de la experiencia del servicio	Una comprensión mas clara sobre la experiencia específica del cliente, como se relaciona con el servicio y y la empresa; puede contribuir a un posicionamiento más eficaz y puede guiar hacia una estrategia de comunicación más adecuada.	Los factores de experiencia de servicio no son 'suaves', sino que son dimensiones específicas que pueden medirse fácilmente para comprender mejor la satisfacción.
Vogel, 2013.	La calidad final del servicio que se entregue dependerá en gran medida, de la calidad interna con la que se han realizado todos los procesos necesarios.	El Marketing Interno es una herramienta estratégica válida en la consecución de metas de la organización y es fuente de ventajas competitivas. La información, formación y la comunicación interna, deben ser acciones contempladas en las estrategias sobre el Capital Humano.	Al mejorar las habilidades del personal en sus tareas, se reducen costos en los procesos.

<p>Chen, 2013.</p>	<p>Enfoque en un modelo de las influencias de la cultura organizacional burocrática y el liderazgo transformacional sobre la calidad del servicio interno.</p>	<p>El empleado es un cliente interno.</p> <p>El personal, incluida la gerencia y otras personas de apoyo, proporcionan servicio interno.</p> <p>La buena calidad del servicio interno contribuye a la Satisfacción del Cliente.</p> <p>El apoyo y la cooperación entre empleados son factores clave para mejorar calidad del servicio al cliente.</p>	<p>Mejorar la calidad del servicio interno de los empleados; desarrollar una autoridad burocrática cultural con énfasis en la jerarquía, poder y control; tener una visión gerencial clara y dar importancia a las empresas bajo la influencia de sus líderes son todos factores significativamente beneficiosos.</p>
<p>Castillo-Vergara, <i>et al.</i> 2016.</p>	<p>Enfoque en el análisis de la co-creación como proceso, en donde se incluyen los procesos de creación de valor del cliente, los procesos de creación de valor de la empresa y los procesos de creación de valor que suceden en el encuentro e intercambio.</p>	<p>Sin la participación de los clientes la empresa no puede generar valor.</p> <p>Los clientes co-crean sus experiencias en un contexto en el que la empresa y su capital humano intervienen mediante interacciones múltiples.</p>	<p>El valor se ubica en las experiencias de los clientes y no deriva del consumo de los bienes y servicios.</p>
<p>Calderón y Damián, 2017^a.</p>	<p>Análisis de la calidad del servicio interno desde una perspectiva social sustentable.</p>	<p>La preocupación por ofrecer una alta calidad al cliente llevó a los académicos a observar hacia el interior de la empresa a través del trabajador como conductor del servicio.</p> <p>La calidad del servicio y el marketing interno forman una base para el estudio de la calidad del servicio interno, debido a que ambos abordan aspectos similares como la importancia del recurso humano en el proceso productivo de la empresa, la medición de la satisfacción y la importancia de ofrecer trabajos que contribuyan a la satisfacción del empleado.</p>	<p>Derivado de la cantidad de variables que es posible relacionar con el concepto calidad del servicio interno, no se estudian variables comprobadas en la satisfacción del trabajador y el comportamiento organizacional, así como con las necesidades de los trabajadores y la motivación.</p>
<p>Payares, <i>et al.</i> 2017.</p>	<p>Enfoque en el Endomarketing como una actividad de relacionamiento que apoya a la gerencia y tiene como fin desarrollar el equipo de la empresa en una línea que esté acorde al marketing externo de la misma</p>	<p>Existe una propensión favorable con respecto a los indicadores de la calidad de servicio interno en el contexto de las pequeñas y medianas empresas cuando se encuentran presentes las afirmaciones planteadas en lo concerniente al interés que la empresa muestra en las necesidades de los trabajadores</p>	<p>La calidad de servicio interno puede ser aún más importante que la calidad en el servicio externo.</p>

Fuente: elaboración propia.

5 CONCLUSIONES

En vista de lo anteriormente expuesto, es preciso mencionar que en efecto, uno de los objetivos elementales del Marketing Interno es conseguir que el recurso humano de la empresa se sienta satisfecho dentro de la organización, asimismo debe lograr que los objetivos organizativos se cumplan fortaleciendo la relación trabajador-empresa, de manera que el Capital humano comparta la visión de la organización y que sus objetivos se encuentren alineados con el desarrollo de la misma, por lo que al empleado se le debe encaminar a no solo cumplir su función dentro de la empresa, si no que su desempeño se encuentre inmerso dentro de la cultura empresarial, su identidad, sus valores, planes y proyectos.

Por esta razón, es importante que las organizaciones seleccionen adecuadamente a los trabajadores que contratan, sin embargo, no basta con ello, sino que una vez colocados, es imperativo dirigir al empleado a incorporarse a la cultura organizacional de la empresa, capacitarlo constantemente y motivarlo para que tenga un mejor desempeño en sus labores, asegurando que si este logra alinearse y conseguir continuamente los propósitos de la organización, desarrollará sus capacidades; y la empresa por su parte, podrá valorar su esfuerzo y compensar su desempeño, lo que cubrirá sus necesidades laborales y estos podrán sentirse satisfechos.

La evidencia que exponen los resultados de las investigaciones sobre la relación entre la satisfacción del trabajador (cliente interno) y del cliente, y su impacto efectivo en el resultado productivo de la empresa, indican que las empresas que capacitan, valoran y motivan la calidad de vida laboral del empleado tienen un impacto más eficaz en su rendimiento y rentabilidad, de modo que su recurso humano es más capaz de ejercer sus funciones exitosamente y puede brindar una experiencia más positiva a los clientes, acompañada de un servicio de calidad.

La Calidad del Servicio Interno es identificable en la constitución de la organización, por lo que la forma en que se desarrolla la misma de manera interna, influye en la forma en la que se desarrolla la calidad de servicio en el exterior, en donde en primer instancia, se hace enfoque en la administración al reconocer la importancia del Capital humano dentro de la empresa y la búsqueda constante de

comprender su comportamiento, para posteriormente guiar el enfoque hacia un comportamiento favorecedor del recurso humano que atraiga clientes, los retenga y satisfaga sus necesidades junto con la herramientas que le proporciona la empresa.

Por ello en distintos mercados, entre ellos el turístico, ha surgido el interés en el estudio de la Calidad de Servicio Interno, abordando el tópico desde la perspectiva económica estratégica y la perspectiva estratégica de su recurso humano, asimismo, se han enfocado en tres planos funcionales, los cuales son: la gestión del Marketing, la gestión del Capital humano y la gestión de la Calidad, lo que finalmente marca la pauta en explicar cómo la experiencia del servicio impacta en el desarrollo de la empresa y en el comportamiento de los consumidores, así como la comunicación positiva de los mismos, la intención de re-compra y de recomendación, lo que resalta en mayor proporción la importancia de estos conceptos en la industria turística.

Las investigaciones sobre las dimensiones que integran a la Calidad de Servicio Interno y como se vinculan con la calidad de servicio y la satisfacción del cliente, son de gran ayuda para que las empresas puedan adecuar estas herramientas en la función de sus operaciones e incrementen su competitividad organizativa. Asimismo, tanto el Marketing Interno, como el Capital humano forman una base para el estudio de la Calidad en el Servicio Interno, debido a que abordan aspectos como el alcance del recurso humano en el proceso productivo de la empresa, la importancia real de la medición del nivel de satisfacción del cliente, la trascendencia de la calidad en el servicio, la importancia de la selección del personal, la valorización del desempeño del trabajador y el ofrecimiento de puestos laborales que puedan contribuir a la satisfacción del empleado.

Finalmente se detecta la importancia en la investigación de estos conceptos hacia estudios mixtos que muestren la labor de las empresas en cuanto al funcionamiento y gestión de sus recursos humanos, en los cuales se muestren variables demográficas como género, edad, nivel de educación, etc. así como variables económicas como salarios, costos de capacitación, compensaciones, rentabilidad, entre otros, en relación con la calidad del servicio interno, mediante herramientas funcionales como el modelo de calidad SERVQUAL, INTQUAL,

INTSERVQUAL, entre otros, a fin de comprobar el vínculo entre estos factores. De este modo, se podría tener un espectro más útil que conduzca a que otras empresas se sumen a realizar estrategias para adoptar las herramientas que el Marketing Interno propone.

REFERENCIAS

- Aguiló, E. y Alegre, J. (2004): La madurez de los destinos turísticos de sol y playa. El caso de las Islas Baleares. *Papeles de Economía Española*, 102, 250-270.
- Ahmed, P. K., y Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos* (Vol. 1). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica SA.
- Andie Burjek (25 de abril de 2019). *2019 Workforce 100: Ranking the World's Top Companies for HR*. United States. Recuperado de: <https://www.workforce.com/news/2019-workforce-100-ranking-top-companies-hr> (Consultado el 29 de marzo de 2020).
- Augustyn, M., y Ho, S. K. (1998). Service quality and tourism. *Journal of travel research*, 37(1), 71-75.
- Baloglu, S., Busser, J., y Cain, L. (2019). Impact of experience on emotional well-being and loyalty. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(4), 427-445.
- Bañuls, A. L. (2009). El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas. *Cuadernos de turismo*, (24), 53-64.
- Bañuls, A. L., Rodríguez, A. B., y Jiménez, M. S. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de turismo*, (19), 47-69.
- Bellou, V., y Andronikidis, A. (2008). The impact of internal service quality on customer service behaviour. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 25(9), 943-954.
- Berry, L. L., y Parasuraman, A. (1991). *Competing through quality*. New York: Free Press.
- Berry, L.L., Hensen, J. S. y Burke, M.C. (1994). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3- 14.
- Binkhorst, E. (2008). Turismo de co-creación, valor añadido en escenarios turísticos. *Revista de Investigación en Turismo*, 1 (1), 40-51.
- Bohnenberger, M. C. (2017). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional* (Tesis Doctoral de Economía de Empresas). Universidad de las Islas Baleares. España.
- Calderón, A. L., y Damián, A. G. (2017a). Modelo Teórico de la Calidad del Servicio Interno en las Empresas Turísticas desde la Perspectiva Social Sustentable. *Revista Latino-Americana de Turismología*, 3(1), 8-20.
- Calderón, A. L., y Damián, A. G. (2017b). La calidad del servicio interno en el sector hotelero: objeto e instrumento de estudio multidisciplinar. *Teoría y Praxis*, (22), 113-136.
- Cárdenas, T. F. (2006). *Proyectos turísticos: localización e inversión*. México: Trillas.
- Carreón, F. Á., Figueroa, E. G., y Moreno, I. C. E. (2018). Capital humano vs rentabilidad. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 5(1). 1832-1846
- Castillo-Vergara, M., Alvarez-Marin, A., Matsuda, K., Alvarado, N. y Codoceo, M. J. (2016). Impacto del marketing interno en el desarrollo de innovación: La co-creación en el sector turístico de La Serena – Chile. *Estudios y perspectivas en turismo*, 25(2), 203-222.
- Chang, C. P., & Chang, W. C. (2008). Internal marketing practices and employees' turnover intentions in tourism and leisure hotels. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 4(2), 161-172.
- Chen, C. F., y Chen, F. S. (2010). Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism management*, 31(1), 29-35.
- Chen, W. J. (2013). Factors influencing internal service quality at international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 152-160.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Christopher, M., Payne, A., y Ballantyne, D. (1994). *Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Cooper, J., y Cronin J. J. (2000). Internal marketing: A competitive strategy for the long-term care industry. *Journal of Business Research*, 48(3), 177-181
- Damián, A. G. (2018). Construcción colectiva de la experiencia turística para la sociedad anfitriona, una mirada desde el sur. *Revista Latino-Americana de Turismología*, 4(1), 34-51.
- Davis, T. R. (1991). Internal service operations: strategies for increasing their effectiveness and controlling their cost. *Organizational Dynamics*, 20(2), 5-22.
- de Lima Medeiros, M., Mariutti, F. G., & Machado, D. F. C. (2012). A Pesquisa em Marketing Turístico: uma análise da produção acadêmica apresentada no Seminário da ANPTUR de 2006 a 2010. *Revista Anais Brasileiros de Estudos Turísticos-ABET*, 37-45.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185.

- Figueroa, W. V., Cepero, G. S., & Ostaiza, C. C. (2015). Análisis de la Calidad de la Gestión de Destinos Turísticos de Sol y Playa. *Revista Anais Brasileiros de Estudos Turísticos-ABET*, 43-48.
- Finn, D. W., Baker, J., Marshall, G. W., y Anderson, R. (1996). Total quality management and internal customers: measuring internal service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 4(3), 36-51.
- García, N., Álvarez, B. y Santos, M. (2011). Aplicación de la lógica dominante del servicio (LDS) en el sector turístico: El marketing interno como antecedente de la cultura de co-creación de innovaciones con clientes y empleados. *Cuadernos de Gestión*, 11(2), 53-75.
- Gatewood, R. D., y Field, H. S. (1990). *Human resource selection* (2nd ed.). Chicago, IL: The Dryden Press.
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.
- Gronroos, C. (2000): *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach* (2nd ed). Reino Unido: West Sussex.
- Gunawardane, G. (2009). Relationship between dimensions of internal service quality and the nature of the internal service encounter - A study in the healthcare industry. *California Journal of Operations Management*, 7(1), 21-30.
- Hernández, G, T. (2008). El Binomio Marketing Interno Compromiso Organizacional: Una herramienta clave en la generación de ventaja competitiva.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., y Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard business review*, 72(2), 164-174.
- Hosany, S., Prayag, G., Deesilatham, S., Caušević, S., y Odeh, K. (2014). Measuring Tourists' Emotional Experiences. *Journal of Travel Research*, 54(4), 482-495.
- Hosany, S., y Witham, M. (2010). Dimensions of Cruisers' Experiences, Satisfaction, and Intention to Recommend. *Journal of Travel Research*, 49(3), 351-364.
- Huang, Y. T., y Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*, 42, 196-206.
- Jeng, D. J. (2012). Selection of an improvement strategy in internal service operations: the MCDM approach with fuzzy AHP and nonadditive fuzzy integral. *International Journal of Innovative Computing, Information and Control*, 8(8), 5917-5933.
- Jun, M. y Cai, S. (2010). Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction. *Total Quality Management*, 21(2), 205-223.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing. Edición del Milenio* (Traducción de Pearson Educación, S.A). Madrid: Pearson Educación.
- Kozak, M. (2001). Repeater's behavior at two distinct destinations. *Annals of Tourism Research*, (28), 784-807.
- León, S. M., Flores, G. S., y Leyva, L. J. C. (2019). A Determinación de La Competitividad de Los Destinos Turísticos Bajo un Enfoque Multicriterio en el Noroeste De México. Un Análisis Comparativo 2015 -2017. *Revista Latino-Americana De Turismología*, 5(1 e 2), 1-11.
- Lings, I. N. y Brooks, R. F. (1990). Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing. *Journal of Marketing Management*, 14, 325-351.
- Moreno, M. C. (2011). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. *Visión gerencial*, (1), 135-158.
- Moutinho, L. (2001). Consumer behaviour in tourism. *European Journal of Marketing*, 21(10), 5-44.
- Nickels, W. G. y Wood, M. B. (1999). *Marketing: relacionamentos, qualidade e valor*. Rio de Janeiro, Brasil: LTC.
- OCC Mundial (13 de abril 2018). *Las 10 empresas con las mejores prácticas en RRHH*. Recuperado de: <https://www.occ.com.mx/blog/17947-2/> (Consultado el 29 de marzo 2019).
- OCDE (2010). *Financing Education- Investments and Returns. Analysis of the World Education Indicators 2010*. Francia: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of marketing research*, 17(4), 460-469.
- Otto, J. E., y Ritchie, J. B. (1996). The service experience in tourism. *Tourism management*, 17(3), 165-174.
- Pantouvakis, A. (2011). Internal service quality and job satisfaction synergies for performance improvement: Some evidence from a B2B environment. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, (1)9, 11-22.
- Parasuraman, A., V. Zeithaml., y L. Berry (1990). *Delivering Quality Service*. New York: Free Press.
- Payares, J. K. M., Berdugo, R. A. D. J., Caridad, F. M. J., y Navarro, M. E. D. (2017). Endomarketing y calidad de servicio interno en las pequeñas y medianas empresas del sector salud. *Revista Espacios*, 38 (57), 1-32
- Pine, B. J., y Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76, 97-105.

- Prayag, G., Hosany, S., Muskat, B., y Del Chiappa, G. (2017). Understanding the Relationships between Tourists' Emotional Experiences, Perceived Overall Image, Satisfaction, and Intention to Recommend. *Journal of Travel Research*, 56(1), 41-54.
- Qiqi, D., y Rova, L. (2014). Tourism development and human resources challenges (Gjirokastra Region). *European Journal of Sustainable Development*, 3(3), 211-211.
- Rafiq, M., y Amhed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9, 219-232.
- Rafiq, M., y Amhed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14 (6), 449-462.
- Raj, A. (2008). Human capital needs and challenges for the tourism sector. *South Asian journal of tourism and heritage*, 1(1), 39-45.
- Reynoso, J. F. and Moores, B., (1996), "Internal relationships." in Buttle, F., (ed.). *Relationship Marketing - Theory and Practice*. Manchester, England: Paul Chapman Publishing, 55-73.
- Robledo, J. L. R., Arán, M. V., & Pérez-Aranda, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 21(2), 84-92.
- Rojas, F. A. (2005). *Marketing social y ética empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C. y Edvinsson, L. (2001): *Capital intelectual. El valor intangible de la empresa*. Barcelona.: Paidós.
- Romero, I. y Ledo, M. (2008). Elevación de la calidad en los servicios a partir de la interrelación clientes internos y externos. *Industrial*, XXIX, (3), 1-7.
- Ruizalba, J., Vallespín, M. y Pérez-Aranda, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(2), 84-92.
- Sánchez, M. A. J., Melián, G, A., y García, F., J. M. (2007). El concepto del capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(2), 97-111.
- Serrano, L. (1996). Indicadores de capital humano y productividad. *Revista de Economía Aplicada*, 4(10), 177-190.
- Stewart, T. (1998): "La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual". Buenos Aires.: Granica S. A.
- To, W. M., Martin, E. F. y Yu, B. (2015). Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 14-21.
- Tortosa-Edo, V., Sánchez-García, J. y Moliner-Tena, M. A. (2010). Internal market orientation and its influence on the satisfaction of contact personnel. *The Service Industries Journal*, 30(8), 1279-1297.
- Vogel, M. (2013). El capital humano como cliente interno de una organización. *Anuario de Estudios en Turismo: Investigación y extensión*, (7) 68,74.
- Vogt, C. A., Fesenmaier, D. R., y MacKay, K. (1994). Functional and aesthetic information needs underlying the pleasure travel experience. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2(2-3), 133-146.
- Wu, W. Y., Tsai, C. C. y Fu, C. S. (2013). The relationships among internal marketing, job satisfaction, relationship marketing, customer orientation, and organizational performance: An empirical study of TFT-LCD companies in Taiwan. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(5), 436-449.
- Zhong, Y. Y., Busser, J., y Baloglu, S. (2017). A model of memorable tourism experience: The effects on satisfaction, affective commitment, and storytelling. *Tourism Analysis*, 22, 201-217.

AGRADECIMIENTOS

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el apoyo, a través del otorgamiento de una beca financiera, la cual fue indispensable para la presente investigación, a la Universidad de Quintana Roo y Profesores quienes me impulsaron a esforzarme y generar mayor conocimiento, y finalmente pero no menos importante, a la Revista Latinoamericana de Turismología por darme el honor de publicar un artículo en su espacio.

Processo Editorial / Editorial Process

Editor Chefe / Editor-in-chief: PhD Thiago D. Pimentel (UFJF).

Recebido/ Received: May 09, 2020; Aceito/Accepted: December 08, 2020; Publicado/Published online: December 16, 2020.

Artigo original / Original paper. Seção revisada às cegas por pares / Double blind review section.