UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

TESIS

ACCIONES DE *MARKETING INTERNO* Y SU RELACIÓN CON EL *COMPROMISO ORGANIZACIONAL* EN HOTELES DE CUATRO Y CINCO ESTRELLAS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTORA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PRESENTA

LAURA MONSERRAT LUNA VALDERRÁBANO

DIRECTORA
DRA. NINA ALEJANDRA MARTÍNEZ ARELLANO

CO-DIRECTORA
DRA. VERÓNICA GUADALUPE DE LA O BURROLA

Ensenada, B.C. **Mayo de 2020.**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

Doctorado en Ciencias Administrativas

"Acciones de *marketing interno* y su relación con el compromiso organizacional en hoteles de cuatro y cinco estrellas"

Tesis que presenta para obtener el grado de

Doctor (a) en Ciencias Administrativas

Laura Monserrat Luna Valderrábano

Dra. Nina Alejandra Martínez Arellano

Directora de Tesis

Dra. Isis Arlene Díaz Carrión

Sínodo

Dra. Hilda Gabriela Hernández Flores

Sínodo

Dr. J. Isaac Uribe Alvarado

Sínodo

Dra. Verónica Guadalupe De la O Burrola

Secretaria

Ensenada, B. C., a 10 de mayo del 2020.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales

DRA. EUNICE VARGAS CONTRERAS
COORDINADORA DE POSGRADO E INVESTIGACION
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
Presente.

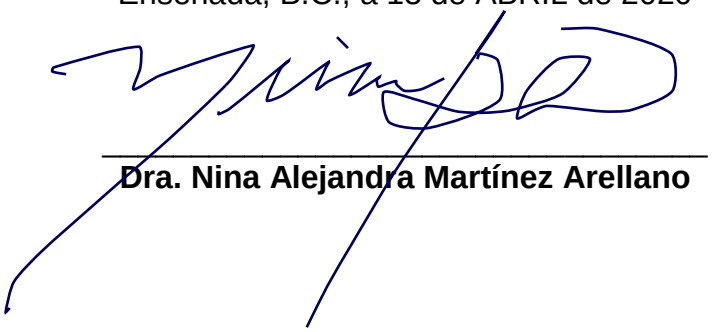
Asunto: Voto aprobatorio sobre
Tesis de grado de Doctor

Después de haber efectuado una revisión minuciosa sobre el trabajo de tesis presentado por **LAURA MONSERRAT LUNA VALDERRÁBANO** para poder presentar la defensa de su examen y obtener el grado de Doctora en Ciencias Administrativas, me permito comunicarle que he dado mí voto **APROBATORIO,** sobre su trabajo titulado:

"Acciones de *marketing interno* y su relación con el compromiso organizacional en hoteles de cuatro y cinco estrellas"

Esperando reciba el presente de conformidad, quedo de Usted.

ATENTAMENTE
Ensenada, B.C., a 15 de ABRIL de 2020



Dra. Nina Alejandra Martínez Arellano

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales

DRA. **EUNICE VARGAS CONTRERAS**
COORDINADORA DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
Presente.

Asunto: Voto aprobatorio sobre

Tesis de grado de Doctor

Después de haber efectuado una revisión minuciosa sobre el trabajo de tesis presentado por **LAURA MONSERRAT LUNA VALDERRÁBANO** para poder presentar la defensa de su examen y obtener el grado de Doctora en Ciencias Administrativas, me permito comunicarle que he dado mí voto **APROBATORIO,** sobre su trabajo titulado:

"Acciones de *marketing interno* y su relación con el compromiso organizacional en hoteles de cuatro y cinco estrellas"

Esperando reciba el presente de conformidad, quedo de Usted.

ATENTAMENTE

Ensenada, B.C., a 10 de mayo de 2020.

Dra. Isis Arlene Díaz Carrión

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales

DRA. EUNICE VARGAS CONTRERAS
COORDINADORA DE POSGRADO E INVESTIGACION
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
Presente.

Asunto: Voto aprobatorio sobre
Tesis de grado de Doctor

Después de haber efectuado una revisión minuciosa sobre el trabajo de tesis presentado por **LAURA MONSERRAT LUNA VALDERRÁBANO** para poder presentar la defensa de su examen y obtener el grado de Doctora en Ciencias Administrativas, me permito comunicarle que he dado mí voto **APROBATORIO,** sobre su trabajo titulado:

"Acciones de *marketing interno* y su relación con el compromiso organizacional en hoteles de cuatro y cinco estrellas"

Esperando reciba el presente de conformidad, quedo de Usted.

ATENTAMENTE
Ensenada, B.C., a 15 de ABRIL de 2020

Dra. Hilda Gabriela Hernández Flores

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales

DRA. EUNICE VARGAS CONTRERAS
COORDINADORA DE POSGRADO E INVESTIGACION
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
Presente.

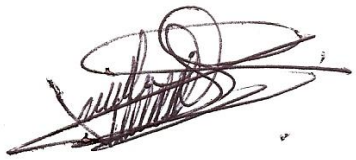
Asunto: Voto aprobatorio sobre
Tesis de grado de Doctor

Después de haber efectuado una revisión minuciosa sobre el trabajo de tesis presentado por **LAURA MONSERRAT LUNA VALDERRÁBANO** para poder presentar la defensa de su examen y obtener el grado de Doctora en Ciencias Administrativas, me permito comunicarle que he dado mí voto **APROBATORIO,** sobre su trabajo titulado:

"Acciones de *marketing interno* y su relación con el compromiso organizacional en hoteles de cuatro y cinco estrellas"

Esperando reciba el presente de conformidad, quedo de Usted.

ATENTAMENTE
Colima, Col., a 3 de mayo de 2020



Dr. J. Isaac Uribe Alvarado
Profesor Investigador, Titular A
Facultad de Psicología, Universidad de Colima.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales

DRA. EUNICE VARGAS CONTRERAS
COORDINADORA DE POSGRADO E INVESTIGACION
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
Presente.

Asunto: Voto aprobatorio sobre
Tesis de grado de Doctor

Después de haber efectuado una revisión minuciosa sobre el trabajo de tesis presentado por **LAURA MONSERRAT LUNA VALDERRÁBANO** para poder presentar la defensa de su examen y obtener el grado de Doctora en Ciencias Administrativas, me permito comunicarle que he dado mi voto **APROBATORIO,** sobre su trabajo titulado:

"Acciones de *marketing interno* y su relación con el compromiso organizacional en hoteles de cuatro y cinco estrellas"

Esperando reciba el presente de conformidad, quedo de Usted.

ATENTAMENTE
Ensenada, B.C., a 15 de ABRIL de 2020

Dra. Verónica Guadalupe De la O Burrola

Agradecimientos

A Dios, por ayudarme a pasar por todo este proceso.

A mi familia, por su amor, su ejemplo y apoyo incondicional.

A mi directora Nina Alejandra Martínez Arellano por ser mi faro cuando más perdida estaba, por su apoyo y dedicación.

A mis maestros y compañeros por ser una parte fundamental de mi aprendizaje y de mi vida académica.

A las empresas que confiaron en mi para realizar esta investigación, por su apoyo, mil gracias.

A Dila y Aldo, porque siempre estuvieron conmigo, poniéndome los pies sobre la tierra y recordándome que yo merezco lo mejor.

Dedicatoria

A mi hija

Maat Osuna Luna †

Te amé desde que te soñamos, desde antes de ser concebida, tú ya tenías un nombre y un lugar muy especial en nuestra vida. Aunque nunca podré abrazarte, estás en mis pensamientos, en mis oraciones y en mi corazón, siempre serás parte de mí.

Esto es para ti.

A mis estudiantes.

Nunca conocí fortaleza más grande y motivación más hermosa que la que me proyectan con sus corazones, los admiro y los honro.

Esto es solo el inicio, el conocimiento no termina.

ÍNDICE

Contenido

Portada
Agradecimientos
Dedicatoria
Índice de contenido
Índice de tablas
Índice de figuras
Introducción..... 01
CAPÍTULO I. Una mirada al sector hotelero.
1. Marco contextual 04
1.1 Turismo en el Mundo 04
1.2 Turismo en México 08
1.2.1 Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 14
1.3 Turismo en Baja California..... 17
1.3.1 Plan Estatal de desarrollo 2014-2019 19
1.3.2 Sector hotelero en Baja California..... 22
1.3.2.1 Sector hotelero en Ensenada..... 23
CAPÍTULO II. Evolución de las variables y su relación.
2. Marco teórico 30
2.1 *Marketing interno* …….. 30
2.1.1 Modelos de *marketing interno* …… 35
2.1.2 Metodología del *marketing interno* ……... 42
2.1.3 Dimensiones del *marketing interno* …….. 45
2.1.3.1 Comunicación interna …….. 45
2.1.3.2 Motivación …… 48
2.1.3.3 Introducción a la empresa …….. 52
2.2 *Compromiso organizacional* …… 58
2.2.1 Definición del *compromiso organizacional* …… 60
2.2.2 Dimensiones del *compromiso organizacional* …… 63
2.2.3 Modelos del *compromiso organizacional* …… 66
2.2.4 Algunos estudios del *compromiso organizacional* …… 67
2.3 Relación significativa entre las variables …… 71
CAPÍTULO III. De la duda a la planeación de la investigación.
3. Planteamiento del problema..... 79
3.1 Delimitación del problema 81
3.2 Antecedentes del problema 83
3.3 Justificación del problema 86
3.4 Preguntas de investigación 88
3.5 Objetivos de investigación 89
3.5.1 Objetivo general 89
3.5.2 Objetivos específicos 89
3.6 Hipótesis 90
3.7 Modelo Ex Ante 91

CAPÍTULO IV. ¿Cómo despejar las interrogantes?
4. Metodología de investigación 92
4.1 Definición operacional de las variables..... 93
4.2 Diseño de la investigación ……..… 93
4.3 Participantes ……..... 94
4.3.1 Muestreo ....…… 95
4.4 Mediciones …….. 96
4.5 Instrumentos ……..... 96
4.5.1 Instrumento de recolección de datos ……..…… 97
4.5.1.1 Validez y confiabilidad ……. 101
4.6 Procedimiento …… 102
CAPÍTULO V. Los resultados de la investigación.
5. Resultados ……... 103
5.1 Características generales de los participantes…… 103
5.1.1 Características demográficas de los participantes ……. 103
5.2 Análisis estadísticos inferenciales …….. 107
5.2.1 Análisis paramétricos …….. 107
5.2.1.1 Coeficiente de correlación de Pearson …….. 107
5.2.2 Análisis no paramétricos ……. 109
5.2.2.1 Análisis de regresión lineal múltiple …….. 109
CAPÍTULO VI. Encuentros y aportaciones.
6. Discusión y conclusión ….... 112
6.1 Discusión ……..…….. 112
6.2 Conclusión ……..…… 121
Bibliografía
Anexos

Índice de Tablas

Contenido

Tablas

Tabla 1.1 Alineación de los objetivos del Programa al PND..... 16
Tabla 2.1 Gestión del capital humano 54
Tabla 2.2 Dimensiones del *compromiso organizacional* ……. 63
Tabla 2.3 Experiencias de trabajo …… 65
Tabla 2.4 Modelos multidimensionales del *compromiso Organizacional* 1982-2006 ……..... 67
Tabla 4.1 Dimensiones del cuestionario *Internal marketing-commitment* …… 97
Tabla 4.2a Dimensiones de la variable *marketing interno* …… 98
Tabla 4.2b Dimensiones de la variable *marketing interno* …… 99
Tabla 4.3 Dimensiones de la variable *compromiso organizacional* … 100
Tabla 4.4 Etapas del procedimiento de investigación 102
Tabla 5.1 Edad de los participantes …… 103

Tabla 5.2 Género y estado civil ……..…….. 104
Tabla 5.3 Escolaridad ……. 104
Tabla 5.4 Tiempo de pertenencia a la empresa ……. 105
Tabla 5.5 Áreas de trabajo …….. 105
Tabla 5.6 Tipo de contratación ……. 106
Tabla 5.7 Correlación de Pearson por dimensiones ……..…….. 108
Tabla 5.8 Resumen del modelo de regresión lineal múltiple de *compromiso organizacional* ……... 109
Tabla 5.9 ANOVA de *compromiso organizacional* ……..…….. 110
Tabla 5.10 Coeficientes estandarizados de *compromiso organizacional*……... 110
Tabla 6.1 Postura crítica: *marketing* interno ……... 115
Tabla 6.2 Postura crítica: *compromiso organizacional* 116
Tabla 6.3 Nivel explicativo ……. 118
Tabla 6.4a Hallazgos de investigación *marketing interno* …… 119
Tabla 6.4b Hallazgos de investigación variable *compromiso organizacional*……... 120

Índice de Figuras

Contenido

Figuras

Figura 1.1 Turismo internacional. 08
Figura 1.2 Mapa de Ensenada …….. 23
Figura 1.3 Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano 29
Figura 2.1 Línea de tiempo de *marketing interno* …….. 35
Figura 2.2 Modelo de *marketing interno* …….. 36
Figura 2.3 Modelo de Grönroos …… 37
Figura 2.4 Modelo de *marketing interno* de Rafiq y Ahmed ……. 38
Figura 2.5 Relación de *marketing interno* y *compromiso organizacional* …….. 40
Figura 2.6 Pirámide de Maslow …… 50
Figura 2.7 Modelo de Vroom …… 51
Figura 2.8 Modelo integral de la gestión humana ……. 55
Figura 2.9 Modelo de *marketing interno* y *compromiso organizacional* 74
Figura 2.10 Variables relacionadas con la eficacia en la gestión de *marketing interno* …….. 77
Figura 3.1 Modelo Ex Ante ……..……... 91
Figura 6.1 Correlaciones por dimensión de las variables de investigación ……. 118

ACCIONES DE *MARKETING INTERNO* Y SU RELACIÓN CON EL *COMPROMISO ORGANIZACIONAL* EN HOTELES DE CUATRO Y CINCO ESTRELLAS

INTRODUCCIÓN

La presente tesis muestra la relación que existe entre las acciones de *marketing interno* y el *compromiso organizacional* del capital intangible en las empresas hoteleras de la ciudad de Ensenada, Baja California, México. Cabe señalar que son hoteles de cuatro y cinco estrellas, los que forman parte de este estudio, el cual se enfocó en describir la relación que guardan las acciones de *marketing interno* y los efectos que estas tienen sobre el nivel de compromiso de los clientes internos de la organización hotelera. A partir de la perspectiva de los miembros del equipo de trabajo, pertenecientes a las empresas participantes del estudio.

La teoría de sistemas clásica de la organización, se aplica, como la interdependencia de las distintas partes organizadas de sistemas concretos, que conforman la realidad, estos pueden ser complejos y únicos. Así lo expresan sus principales exponentes (Von Bertalanffly, 1950; Díaz Iparraguirre, 2009; Rivas, 2009; Garduño Realivazquez, 2017). En las organizaciones hoteleras es posible observar la operacionalidad de los servicios que ofrecen a los clientes externos, así como la importancia que tiene el nivel de compromiso organizacional de los clientes internos que proveen dichos servicios; para dar una atención de calidad y una imagen positiva a los clientes externos de los hoteles. En este sentido, se consideró necesario, analizar los efectos de las acciones de *marketing interno*, realizadas por las empresas hoteleras, a través de la percepción de sus clientes internos, a partir del análisis de su nivel de compromiso con los objetivos de la organización.

Para esto se ha considerado como base el análisis de tres aspectos principales del *marketing* interno: introducción a la empresa, la comunicación interna, la motivación y reconocimiento. La introducción del cliente interno, el conocimiento de los objetivos, filosofía y valores organizacionales, lo que los prepara para brindar una

atención de calidad a los clientes externos. Mientras que los procesos de comunicación interna se abordan como un elemento que articula al interior de estas empresas y coadyuva para alcanzar los objetivos organizacionales. La motivación, por su parte, se vincula con la satisfacción laboral de los clientes internos y de la percepción de su propio papel en la organización a través del reconocimiento.

Analizar estas dimensiones del *marketing interno* abre una posibilidad para comprender la relación que sus acciones tienen con el *compromiso organizacional*, el mismo que ha sido analizado dentro del contexto hotelero, desde las dimensiones de: identificación y compromiso. La primera una de las más relevantes para alcanzar la integración y profundizar en el conocimiento de su lugar de trabajo. Mientras que la satisfacción es un factor decisivo en el establecimiento de la seguridad, estabilidad y generación de espacios de trabajo colaborativos, donde el cliente interno desarrolla su potencial para alcanzar los objetivos organizacionales.

En este documento se hizo un recorrido por los recursos disponibles de distintas entidades que orientan y/o regulan el ámbito turístico, como: la Organización Mundial del Turismo, el Gobierno Federal, Gobierno Estatal, la Secretaría de Turismo, el Instituto de Competitividad Turística, la Secretaria de Turismo de Baja California, el Instituto Municipal de Investigación y Planeación de Ensenada. Además, de hacer una búsqueda de los principales estudios desarrollados sobre las variables *marketing interno* y *compromiso organizacional*, dentro y fuera del contexto hotelero, con la finalidad de establecer las bases a partir de las cuales desarrollar el presente análisis.

Las investigaciones consultadas aportan valiosos análisis y propuestas, necesarios para el desarrollo de una nueva visión para la generación de estrategias para impulsar al sector hotelero nacional a nivel internacional, como se podrá constatar en el capítulo “evolución de las variables y su relación”.

En los estudios encontrados en el sector hotelero en el municipio de Ensenada se destaca que, no obstante, la inversión y la infraestructura, gran parte de la responsabilidad de la prestación del servicio de hospedaje recae en sus colaboradores. Es decir, los clientes internos de las empresas hoteleras. De donde se destaca la existencia de una alta rotación de personal hotelero en la ciudad de Ensenada, B.C. (Valenzuela y Marín, 2014). Este argumento detonó en mucho el interés de esta investigación.

La tarea metodológica de este trabajo consistió en el desarrollo de un instrumento cuantitativo - encuesta-, denominado "*internal marketing-commitment*", (para el cual se determinó la confiabilidad y validez). Dicho instrumento integró 40 ítems que evalúan el nivel de compromiso organizacional que tienen los clientes internos, así como la percepción de éstos sobre las acciones de *marketing interno* en la empresa. Como se expone más adelante en el capítulo de resultados de la investigación, las variables expresan una sólida relación.

CAPÍTULO I.
UNA MIRADA AL SECTOR HOTELERO.

1. MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo hace una revisión de la literatura disponible sobre las regulaciones y antecedentes de los estándares que rigen al sector hotelero, en el país y el mundo, para sustentar la presente investigación, misma que se enfocó, primero, en identificar las acciones de *marketing interno* utilizadas en las empresas hoteleras de Ensenada, Baja California. Esto sirvió de base para profundizar en los hallazgos y en las prácticas de estas empresas para impulsar la calidad de sus servicios de hospedaje, así como para elevar el compromiso de su personal con los objetivos de la organización. Y finalmente, evaluar la relación de aquellas acciones que tienen una influencia directa sobre el nivel de *compromiso organizacional* de sus clientes internos. Para culminar con la descripción y discusión de las acciones de *marketing interno* que tienen una relación estrecha con la variable *compromiso organizacional*.

1.1 Turismo en el Mundo

La diversificación y expansión de la actividad turística en las últimas seis décadas ha permitido que esta se convierta en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo, según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2016). El turismo es una de las industrias con mayor impacto económico a nivel mundial, pues desde la segunda mitad del siglo pasado, sus características han sido estudiadas por distintos autores (Ghali, 1976; Figuerola Palomo, 1997; Balaguer y Cantavella, 2002), quienes lo definen como un fenómeno de gran trascendencia económica, social y cultural, y una actividad transversal para el progreso socioeconómico mundial (Orgaz Aguera, 2013).

La evolución de la población y su conformación, hizo que se destacaran nuevos intereses y problemas sociales, lo que derivó en cambios sociales importantes en los estilos de vida en los grupos de interés, lo que dio como resultado cambios en la demanda turística. Creando una nueva demanda de viajes especializados y temáticos por parte de una clientela que forma nichos de mercados cada vez más amplios (Pedreño Muñoz, 1996: 58).

Sumado a esto, los cambios en el comportamiento de la demanda turística han repercutido de forma significativa en las formas de producción y comercialización de las empresas de este sector, generando al mismo tiempo nuevas posibilidades de negocio. Entre los cambios que se destacan en este rubro se encuentran los relacionados con los avances tecnológicos, que han dado oportunidad de hacer cambios sustanciales en la accesibilidad a los destinos turísticos, la personalización de los servicios, el incremento en la participación e interacción con el cliente; el aumento de la eficiencia productiva, la disminución de costos y la creación de nuevos productos; así como la mejora en la calidad de los servicios y nuevas formas de gestión de la productividad; la reestructuración del marco institucional que incidió en el aumento de la diversidad y eficiencia en la prestación de los diferentes servicios que integran el producto turístico (Sancho, 1998: 387-388).

En este sentido se enfatiza el papel de la globalización económica, pues la integración de áreas económicas está incidiendo de una forma notable en el aumento de la competencia internacional, no sólo en función del precio, en las políticas turísticas microeconómicas, la innovación, formación y la dirección de actividades con el objetivo de favorecer la productividad y competitividad del tejido empresarial (Sancho, 1998: 387-388).

Osuna Soto, Castillo Canalejo y López Guzmán (2011) señalan que el turismo a nivel internacional en los países en pleno desarrollo económico está siendo considerado cada vez más un motor importante para su progreso. En estas comunidades el turismo representa una serie de ventajas, tales como:

oportunidades de diversificar la economía local, la creación de empleos, la promoción de la igualdad social a través de repartos equitativos de empleos; además de crear oportunidades para las pequeñas y medianas empresas (PYMES); apertura a la aplicabilidad de modernas técnicas de gestión, así como nuevas tecnologías; y finalmente el progreso socioeconómico de la población.

Sin embargo, para que estas ventajas sean aprovechadas, por la comunidad en cuestión, es importante la participación conjunta del sector privado y público, para generar las conexiones y el establecimiento de cooperación entre los grupos de interés, y potenciar el progreso de ese destino turístico. Pues frente a la tendencia del fenómeno de la globalización es necesario redescubrir y fortalecer la identidad cultural, como así también, resignificar el patrimonio como factor de unidad (Toselli, 2003).

La sostenibilidad y la competitividad son algunos de los factores determinantes para que las empresas y los destinos logren elevar su competitividad, haciendo uso eficiente de sus recursos y promoviendo la conservación de la biodiversidad. Destacando que las nuevas tendencias de los consumidores de viajes han variado de la última década de manera muy marcada, ya que los actuales turistas buscan cambios sustanciales en su experiencia al viajar, quieren aprender y se ha vuelto tendencia viajar en solitario, con mayor conciencia de la sostenibilidad y busca tener a espacios únicos y accesibles (OMT, 2019).

Mientras que la OMT en 2016, señalaba que el turismo estaba caracterizado por un crecimiento prácticamente ininterrumpido a lo largo del tiempo, que, a pesar de crisis ocasionales de diversa índole, ha demostrado su fortaleza y su resistencia. Lo que se refleja en los índices de llegadas de turistas internacionales a escala mundial, las que han pasado de 25 millones en 1950 a 278 millones en 1980, 674 millones en 2000 y 1.186 millones en 2015.

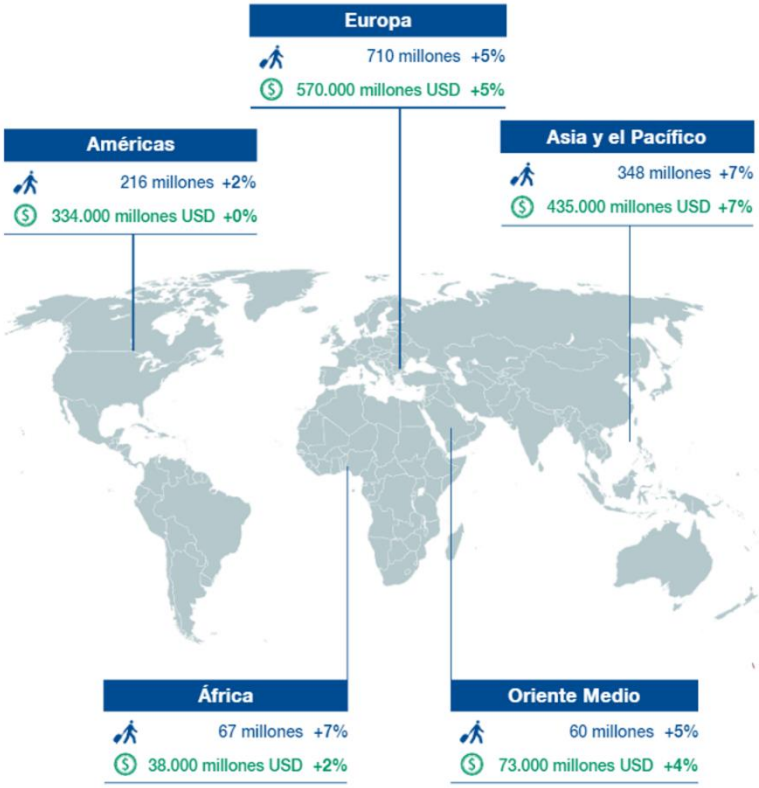
Esto es un hecho progresivo que desemboca en un turismo internacional que representa el 7% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios, frente al 6% de 2014, ya que el sector turístico ha tenido un crecimiento superior al del comercio mundial en los últimos cuatro años (OMT, 2016). Dadas las características de este sector la diversificación del mismo y su constante innovación permitirá su progreso y el de los destinos que lo oferten.

> The tourism industry plays a significant role in the global economy. According to the World Travel and Tourism Council (WTTC, 2015), the tourism industry accounts for around 284 million jobs worldwide and contributes more than 7.86 trillion USD (approximately 9.9%) to global GDP in 2015. Over the next decade, it will continue to experience significant growth. By 2025, the tourism industry is expected to create more than 73 million new jobs (WTTC, 2015), two-thirds of which will be based in Asia (Deloitte, 2014), contributing more than 11.38 trillion USD (or 10.5%) to global GDP (Lu, Capezio, Restubog, García y Wang, 2016).

En 2015 se registraron dos cambios en la lista de los diez principales destinos por ingresos por turismo internacional, y uno en el ranking de llegadas de turistas internacionales. Después del marcado repunte del pasado año, Tailandia pasó del noveno al sexto puesto por ingresos turísticos, mientras que Hong Kong (China) subió del décimo al noveno puesto. En el ranking por llegadas, México también subió uno, del décimo a noveno (OMT, 2016).

Estos resultados sirven como referencia para analizar los que se muestran en el panorama mundial de turismo 2019, donde la misma OMT, hace énfasis en el aumento de llegadas de turistas internacionales e ingresos por turismo internacional (ver *figura 1.1)*.

Figura 1.1 Turismo internacional.



Fuente: OMT, 2019.

1.2 Turismo en México.

El turismo es un factor determinante en el diseño de política económica y social en México, en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 en su objetivo 4.11 *Aprovechar el potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica en el país (PND 2013).* Una de las principales razones por la que el gobierno apoya y promueve el turismo es porque este tiene un impacto positivo sobre el crecimiento y desarrollo económico. El turismo fomenta la generación de empleo y, en la medida que logra generar eslabonamientos con los diferentes sectores económicos, podría ayudar significativamente a la reducción de la pobreza (Rodríguez Brindis, 2015).

Según DATATUR (2019), la encuesta nacional de ocupación y empleo (ENOE) al tercer trimestre de 2019 mostró que la población ocupada en el sector turismo de México es de 4 millones 438 mil empleados directos, lo que equivale a un incremento del 6% con respecto del cuarto trimestre de 2018. Por lo que el empleo turístico representó el 8.9% del empleo nacional.

En México el turismo agrupa más de 50 actividades económicas, generadas entre las micro, pequeñas y medianas empresas. Por lo que es considerado un catalizador del desarrollo y un poderoso instrumento para elevar el bienestar de las comunidades receptoras, genera un sentido de pertenencia y contribuye a la preservación de la riqueza natural y cultural. Sin embargo, pese a sus ventajas comparativas, como su ubicación, geográfica, el potencial de conectividad, su amplio inventario turístico y gran capacidad para generar productos turísticos de calidad, México enfrenta grandes retos para elevar su competitividad, frente al mercado internacional (Secretaria de Turismo, 2013).

Según el Programa Sectorial de Turismo (2013) desarrollado por el gobierno federal, la llegada de turistas a México ha registrado tasas de crecimiento menores y la derrama económica generada por el turismo está por debajo del potencial que tiene el país. Esto ha limitado la creación de empleos y el aprovechamiento de los beneficios del turismo a favor de la población que se dedica a esta actividad y, más aún, ha afectado la generación de polos de desarrollo y bienestar para las comunidades receptoras de turismo.

Para revertir esta situación el gobierno federal ha vislumbrado que se requiere de acciones públicas deliberadas, que partan de un diagnóstico compartido del estado actual del sector turismo y que sustente el diseño e implementación de una política pública articulada, con objetivos claros, pero sobre todo, efectiva para resolver los retos de esta industria, sin trasgredir los derechos y recursos de la comunidad en la

que se pretende desarrollar la actividad turística (Programa Sectorial de Turismo, 2013).

En México se reconoce el turismo como un atenuante de la pobreza, pues es una actividad generadora de empleos, que estimula la economía y las actividades en su entorno; y parte de este es el turismo doméstico (nacional interno), el cual forma parte importante para la toma de decisiones de desarrollo que se plantean, como estrategias de mercado para alcanzar los objetivos comerciales y cubrir las expectativas del mercado regional, nacional e internacional (OMT, 2016; Fuentes, Nuñez & Chaves, 2014).

Soria, Rebollar, Salazar, de la Garza Carranza y Martínez (2011) destacan que en efecto la promoción de las áreas turísticas mexicanas es preponderante si se pretende potencializar el desarrollo del sector turístico nacional. Y que una promoción positiva por parte de los turistas internacionales en sus países de origen depende en gran medida de la estabilidad económica, social y política del país destino; medido en parte importante por éstos en función del nivel de seguridad ciudadana percibido durante su estancia en el país. Sin embargo, la Academia Mexicana critica que el gobierno cree que es lo único que se debe apoyar.

El potencial turístico que posee México, derivado de sus riquezas naturales y culturales, puede ser solo limitado por el nivel de confianza que inspiren los diferentes actores involucrados de este sector ante los visitantes internacionales; ya que éstos, son los que trasmiten directamente la información clave sobre el sector turístico del país hacia el resto de la demanda potencial internacional (Soria Rebollar, Salazar, de la Garza Carranza y Martínez, 2011).

En tal sentido en busca de diversificar la oferta turística el gobierno federal, a través del Diario Oficial de la Federación (DOF, 2013) ha promovido, entre otros, el turismo alternativo o ecoturismo, como un turismo natural, que se da en pequeños pueblos y regiones como una oportunidad de explorar un nuevo nicho de mercado, que

considera que los visitantes puedan estar en contacto con la naturaleza y la cultura de las comunidades, lo que contribuye a la conservación de las mismas.

El ingreso de México al turismo internacional se da ofreciendo las cualidades del espacio litoral, buscando satisfacer la demanda consumista de sol y playa. Cuando la demanda turística internacional del producto sol y playa exige la reordenación del espacio litoral, rápidamente comienza a planificar y crea nuevos escenarios que intentan satisfacer las cambiantes exigencias de un público ansioso por conocer lugares menos masificados. Para diferenciarse de sus competidores y diversificar su producto se incorpora la oferta cultural, sustentada por la presencia de valiosas ruinas arqueológicas y creando un nuevo producto turístico basado en el binomio cultura-sol y playa (Benseny, 2007).

Por otra parte, el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 contempla de cerca estrategias y programas que promuevan estándares de calidad necesarios para mejorar la competitividad de los destinos turísticos mexicanos. Destacando que la competitividad debe estar enmarcada por una serie de elementos que requieren desarrollarse de manera armónica para contribuir a posicionarlos en el ámbito internacional como destinos de clase mundial, confiables, atractivos, culturales, alternativos y sustentables (PND, 2013).

La creciente necesidad de encontrar estrategias que coadyuven a las empresas turísticas mexicanas a elevar sus niveles de calidad y competitividad ha hecho que se exploren distintos aspectos de los servicios turísticos disponibles, para impulsar su posicionamiento internacional, sin descuidar el turismo nacional, que supera en número a la cantidad de turistas extranjeros. En este sentido, México ha firmado un convenio de colaboración como parte de los compromisos adquiridos para la accesibilidad de las personas con discapacidad, además de la adaptación de la infraestructura aeroportuaria en dos etapas (diciembre de 2005 y diciembre de 2006), donde se incluyó dentro de los programas de formación del capital humano, la capacitación adecuada para atender a personas con discapacidad y sensibilizar

para: conocer las necesidades específicas derivadas de la discapacidad, y brindar apoyo efectivo a las personas con discapacidad, abriendo de esta manera al turismo inclusivo para México (Lugo y Espinoza, 2015), y al ser Ensenada un punto turístico que promueve la inclusión, este aspecto puede apoyar el desarrollo de infraestructura adecuada para la accesibilidad. Esto con vistas a generar competitividad para las actividades turísticas (OMT, 2016).

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, (OCDE, 2013), señala que optimizar el atractivo turístico de un destino, hacia residentes y no residentes, así como ofrecer servicios de calidad, innovadores y creativos a los consumidores, puede redundar en ganancias en la representatividad en el mercado en el contexto nacional e internacional. Mientras que se garantiza que los recursos que soportan al turismo sean usados de manera eficiente y sostenible. Por lo que, desarrollar la capacidad de un destino turístico que aprovecha sus ventajas de manera eficiente, los beneficios de las empresas y el nivel de los salarios son más altos de lo normal, los activos fijos se revalorizan constantemente, las nuevas inversiones fluyen con facilidad, los empresarios y autoridades ven el futuro con optimismo, y la calidad de vida de la población local (su bienestar físico y social) es alta (Programa Sectorial de Turismo, 2013).

Lo anterior, muestra que la planificación turística de una ciudad debe contener las medidas estratégicas necesarias para evitar la pérdida de la identidad cultural, que puede ser tratada como un atractivo, motivo del viaje o incluso una referencia de la localidad. Estas medidas pueden ser establecidas a través de políticas de incentivo, acuerdos y convenios internacionales, estrategias de integración y promoción que ayuden a la inserción de la comunidad y la cultura local, ya la gestión estratégica de la comunicación interna de la organización, en la que la inserción a la comunidad receptora este contemplada desde la planificación turística, considerando el respeto por su cultura, ecosistemas y costumbres; ya que es de suma importancia para la

promoción de la localidad para que pueda desarrollarse, con armonía y equilibrio, con la actividad turística (Mello, 2013).

Lo que lleva a dimensionar los factores de la competitividad (Dupeyras y MacCallum, 2013), que van desde la perspectiva de la productividad de la organización turística de forma ordenada y eficiente; su innovación y creatividad para garantizar una mejora continua en la experiencia del visitante; la diversificación, que ayuda a satisfacer las necesidades de los consumidores; la especialización, es decir, la capacidad de brindar experiencias únicas a segmentos específicos del mercado; la profesionalización en la planificación, gestión, seguimiento y control del talento humano, guiándolo a cumplir los objetivos organizacionales propuestos; todo esto dentro de un desarrollo sustentable, que respete y considere las repercusiones económicas, sociales y medioambientales del entorno.

Tras el análisis de estos factores se puede observar como coinciden en la necesidad de considerar la forma en que influyen en éstos las dimensiones del capital humano y la gestión estratégica de la comunicación en la organización turística; en la que el talento humano depende de la calidad de la gestión estratégica de la comunicación, es decir, una gestión de comunicación clara y bien orientada puede impulsar el desarrollo de un capital humano eficiente, comprometido y satisfecho, que brinde un servicio competitivo a nivel internacional. En este sentido, el estudio del sector turístico propone nuevas líneas de estudio, algunas a través de las redes sociales dispositivos móviles y la geolocalización (Vallespín Arán & Molinillo, 2014), pues señalan que las empresas del sector han debido adaptarse y reconocer el poder creciente del consumidor.

1.2.1 Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

La naturaleza competitiva de la actividad turística en el país puede ser caracterizada a través del conjunto de oportunidades y limitantes que México oferta al mercado internacional, que se base en el alto potencial de recursos naturales y culturales, la diversidad de paisajes en zonas montañosas, tropicales, áridas, templadas y costeras, y los atractivos de sitios arqueológicos prehispánicos y de la arquitectura de distintos períodos de la historia nacional (Frejomil y Crispín, 2002).

El Programa Sectorial de Turismo (2013), señala algunos de los desafíos que se deben afrontar para evitar la caída sistemática de la competitividad del sector y que impediría aprovechar el potencial turístico y las ventajas comparativas del país en esta materia; entre los que destaca: la concentración de la oferta turística, la innovación y el uso eficiente de los recursos turísticos, acceso al financiamiento e inversión para el desarrollo turístico, ordena el desarrollo sustentable de la actividad turística, política turística y transformación institucional.

Para que México logre cumplir con estos desafíos hará falta el trabajo transversal entre los distintos niveles de gobierno y las dependencias y entidades de la federación para el aprovechamiento responsable de los activos naturales y culturales, evitando su deterioro, en busca de fortalecer el sector turístico del país, como lo ha reflejado en los objetivos del programa de (Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018).

Entre las estrategias que se han incluido en las líneas de acción, del PND, se destacan aquellas que se concentran en impulsar el turismo y sus ventajas competitivas; tales como: generar información, investigación y conocimiento sobre los destinos y líneas de producto; impulsar la innovación, diversificación y

consolidación de la oferta turística por región y destino; promover altos estándares de calidad en los servicios turísticos; impulsar la profesionalización de los clientes internos en servicios turísticos, como en los hoteles; así como impulsar una política de seguridad integral para proporcionar una experiencia turística satisfactoria y plena a los visitantes (Programa Sectorial de Turismo, 2013).

Si bien Echeverri, Estay-Nicular, Herrera y Santamaría, (2013), en sus estudios señalaban la idea de que el turismo para México debería constituirse en un motor de crecimiento, ya que en este se convocan los demás sectores productivos. Su cercanía a Estados Unidos y Canadá es una ventaja comparativa y competitiva que permite abrir el camino para reducir brechas en la percepción y propiciar crecimiento y desarrollo económico. Sin embargo, son los resultados de los estudios recientes en materia de turismo nacional los que muestran la reducción de la participación que ha tenido el turismo en el PIB nacional.

México ha realizado enormes esfuerzos por mejorar su competitividad turística, entre los años 2008-2015, logró avanzar 25 posiciones dentro del índice de Competitividad en Viajes y Turismo según el World Economic Forum (WEF), gracias a la implementación de diversos planes, como la implementación de las agendas de competitividad por destino turístico, así como apoyar la aplicación de programas orientados a mejorar la calidad de los servicios turísticos, como la transformación de destinos inteligentes que se están implementando en Cozumel y Tequila desde 2018 (DataTur, 2018).

Si bien se obtuvo un incremento de la afluencia de visitantes y se volvió a entrar al ranking mundial del turismo (Ibáñez Pérez, 2015), aplicar las estrategias adecuadas para alcanzar las metas vertidas en el PND (2014-2019) ayudará a elevar el ingreso y gasto turístico, además del número de llegadas de turistas a México. Lo que dará continuidad a las metas nacionales que vienen desde el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (Ver *tabla 1.1*).

Tabla 1.1 Alineación de los objetivos del Programa al PND.

Meta nacional	Objetivo de la meta nacional	Estrategia (s) del objetivo de la meta nacional	Objetivo del programa
México próspero	Objetivo 4.11. Aprovechar el potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica en el país.	Estrategia 4.11.1. Impulsar el ordenamiento y la transformación del sector turístico.	Objetivo sectorial 1. Transformar el sector turístico y fortalecer esquemas de colaboración y corresponsabilidad para aprovechar el potencial turístico.
		Estrategia 4.11.2. Impulsar la innovación de la oferta y elevar la competitividad del sector turístico.	Objetivo sectorial 2. Fortalecer las ventajas competitivas de la oferta turística.
		Estrategia 4.11.3. Fomentar un mayor flujo de inversiones y financiamiento en el sector turismo y la promoción eficaz de los destinos turísticos.	Objetivo sectorial 3. Facilitar el financiamiento y la inversión público – privada en proyectos con potencial turístico.

Fuente: Programa Sectorial de Turismo, 2013.

Por su parte, Gámez, Ibáñez y Bautista (2010) señalan los factores que según sus investigaciones han repercutido para que México, haya obtenido bajos niveles de competitividad, según indica del Foro Económico Mundial (FEM, 2009), entre los que se encuentran la necesidad de atender aspectos como: protección y seguridad; infraestructura turística; sus altas tasas aeroportuarias, baja competitividad en los precios; la política turística nacional, falta de continuidad y congruencia en trámites; insuficiente información sobre fuentes de financiamiento, aunado a la falta de implementación de estrategias que impulsen la cultura de la calidad en la modernización de los destinos turísticos (Ibáñez Pérez, 2011). Estos factores influyen directa e indirectamente en los ingresos a las empresas hoteleras.

1.3 Turismo en Baja California

Baja California ha atravesado por una evolución turística que lo ha llevado a explorar distintas actividades y espacios, con el surgimiento de nuevas demandas en servicios turísticos se ha extendido el modelo de turismo alternativo, que basado en la naturaleza, busca no tener efectos dañinos para el ambiente, éste es mantenido como de bajo impacto y contribuye al desarrollo de las comunidades locales (Bringas Rábago y Ojeda Revah, 2000: 388), lo que genera una mejora económica y productiva para la comunidad en que se desarrolla dicho turismo. Sin embargo, es necesario el contar con regulaciones que vigilen el respeto de las áreas naturales, para garantizar su sustentabilidad.

Conocer sobre los servicios turísticos y sus repercusiones en el progreso económico en la cabecera municipal de Ensenada, estado de Baja California, ayudará a comprender el escenario en que se desarrolló esta investigación, ya que sus características geográficas, económicas, socioculturales y políticas, así como los estilos de administración de las empresas hoteleras participantes, permitirán visualizar el contexto en que se realizó este estudio.

Por lo que se retomaron los estudios sobre planeación y gestión del turismo en Baja California de Rojas-Caldelas, Peña-Salmón, Quintanilla-Montoya, Arias-Vallejo y Corona-Zambrano (2017), quienes señalaron que muy a pesar de los esfuerzos de los diferentes niveles de gobierno, la gestión sigue siendo el factor clave, teniendo en cuenta los fallos técnicos en la formulación de proyectos, las anomalías en el cumplimiento de los procedimientos legales, el retraso en los procesos de consenso, la aprobación de planes y programas de gestión, así como los problemas financieros, políticos y el rechazo social. Dentro de los niveles gubernamentales, la cadena más débil es el municipio y la estructura de las delegaciones, que tienen un presupuesto operativo mínimo que es insuficiente para apoyar las demandas de las

comunidades y mucho menos para impulsar la calidad de los servicios públicos para el turismo.

Mencionaba Ibáñez Pérez (2015) que el manejo de un presupuesto limitado, aunado a las condiciones del turismo en el país, como la incidencia de inseguridad, conflictos sociales y las condiciones de la infraestructura en los destinos turísticos de México, y por su puesto de Baja California; por lo que se hizo evidente la necesidad de reflexionar, para poder considerar estrategias que coadyuven a elevar la competitividad como destino internacional de los destinos que ofrece (Ibáñez Pérez, 2015).

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2015, presentada el miércoles 30 de septiembre por el INEGI, Baja California ocupa el segundo lugar nacional en incidencia delictiva de México (Cruz Aguirre, 2015) y la estadística oficial determinó también que la entidad ocupó el lugar 25 en lo que corresponde a la “tasa de cifra negra”, es decir, los delitos no denunciados o sin averiguación previa. Esto implica un reto para cumplir las metas que se han planteado el sector turístico del estado en el PED, donde se busca impulsar el desarrollo sustentable de este rubro.

Entre los visitantes frecuentes a destinos dentro de Baja California, se encuentra el mercado estadounidense, que ha tenido un peso fundamental en la estructuración de las lógicas y dinámicas de integración de los productos turísticos locales y regionales. En este sentido, independientemente de la fuerza de los segmentos del consumo, los visitantes internacionales de origen hispano y anglosajón, pero sobre todo estos últimos han sido, a lo largo de la historia, un fuerte catalizador de las nuevas inversiones y fuente primordial de atención e impulso del turismo en el estado (Bringas Rábago y Ojeda Revah, 2000: 388).

En este sentido es justo reconocer que el desarrollo turístico de Baja California ha estado ligado a la demanda generada en California, Estados Unidos, y a las

condiciones que regulan el flujo de personas entre ambos países. Las zonas con mayor desarrollo son las que han registrado crecimiento urbano y diversificación de su economía, como es el caso de Tijuana y Mexicali, pero también los espacios en los que el turismo ha formado pequeños corredores regionales como el costero Tijuana-Playas de Rosarito-Ensenada, en San Felipe, municipio de Mexicali, o en fecha más reciente en el Valle de Guadalupe, municipio de Ensenada, donde ocurren procesos locales de especialización (IMIPENS, 2011).

La importancia de las actividades turísticas en el progreso económico del estado se refleja en el informe de la Secretaria de Desarrollo Económico (2015) que para el periodo 2012-2014, estimó que las actividades secundarias aportaron el 32.2% del Producto Interno Bruto Estatal (PIBE), en tanto que las actividades terciarias (impulsadas por el sector comercio, restaurantes y hoteles; servicios financieros y seguros; actividades inmobiliarias y de alquiler; y los servicios comunales, sociales y personales) aportaron al PIBE, el 64.8%; en tanto que las actividades primarias tan sólo aportaron el 2.9% (Gobierno del Estado de Baja California 2013a). Por lo que considerar la implementación de estrategias y políticas que coadyuven al progreso del turismo en la región ayudaría a generar una mayor derrama económica y por consecuencia a elevar la proyección del Estado como destino turístico.

1.3.1 Plan Estatal de desarrollo 2014-2019

Baja California es una entidad que se caracteriza por ser dinámica y amable con la gente que la visita, una vasta gama de ecosistemas combinado con una gran oferta gastronómica de clase mundial, vinos con reconocimiento internacional, artesanías y experiencias únicas que lo sitúan como uno de los mejores estados para disfrutar esta actividad. La diversidad de actividades turísticas en la entidad va desde el turismo recreativo y de aventura hasta el turismo médico, de reuniones y convenciones, sin olvidar los destinos de playa, el turismo deportivo y el ecoturismo. Bajo este favorable escenario, en Baja California las políticas públicas en materia

turística deben crear sinergias entre los actores que intervienen en la generación de valor para potenciar el desarrollo del sector, de la mano con la activa participación de la industria turística y así, atender las necesidades estratégicas garantizando su consolidación (Gobierno del Estado de Baja California, 2013b). Pues de esto depende la creación y mantenimiento de fuentes de empleo, que coadyuven a la mejora de la calidad de vida de los miembros de la comunidad, así como a elevar la competitividad de las empresas turísticas de la región.

Según el Reporte de Flujos Turísticos a México, generado por el Banco de México, se incrementaron los turistas y excursionistas fronterizos en Baja California en un 6.64% y un 3.36%, respectivamente, representando 927 mil 118 excursionistas y 138 mil turistas más, en comparación con el año anterior para la entidad (Gobierno del Estado de Baja California, 2013b).

En este sentido, los datos oficiales de los principales indicadores turísticos durante el año 2015, evidencian el buen comportamiento de este sector en el Estado, reflejando importantes incrementos, tal es el caso de la ocupación hotelera que se posicionó en un 12% a la alza con respecto al año anterior, lo que equivale a un significativo incremento de 143 mil 519 cuartos noches adicionales, siendo Playas de Rosarito el destino que más ha destacado, con un incremento en su ocupación hotelera de 26.16%, seguido de Tijuana con un 21%, Tecate con un 20% y Ensenada con un 11.8%. También, según el Departamento de Seguridad Interior de Estado Unidos, el aforo de ciudadanos estadounidenses en la frontera entre Baja California y California se incrementó en un 9.43% (Gobierno del Estado de Baja California, 2013a).

La Secretaria de Turismo (2013b) señala que en el último año se ha trabajado fuertemente para lograr un mayor posicionamiento de Baja California como destino turístico a través de esfuerzos de Relaciones Públicas, con los que se ha logrado fortalecer la imagen positiva del Estado tanto a nivel regional, como nacional e internacional, obteniendo importante presencia en medios de comunicación de gran

renombre. De igual manera, estas acciones han permitido dar una mayor difusión a la diversidad de actividades disponibles para los visitantes en Baja California, lo que ha impulsado el desarrollo empresarial turístico estatal, lo que se establece como un objetivo prioritario de la agenda pública, abarcando de manera transversal las diversas acciones emprendidas por las diferentes instituciones en los tres órdenes de gobierno.

El fortalecimiento de las empresas en el sector turístico, abarca desde las condiciones del destino en que se encuentran, es decir, la infraestructura, su seguridad, la sustentabilidad, clima, entre otras; dentro de las que están en las manos de los empresarios y organismos gubernamentales se llevaron a cabo diversos esfuerzos, para apoyar a los segmentos emergentes del turismo por destino (Gobierno del Estado de Baja California, 2013b).

Por ejemplo, el Programa *Destination Wedding Specialists México* de SECTUR Federal, se acreditaron 10 hoteles, tres vinícolas y 18 profesionales de la industria de bodas en el Corredor Costero Turístico Tijuana-Playas de Rosarito - Ensenada como establecimientos que ofertan la más alta calidad de sus servicios para este segmento, lo que permite la consolidación del sector empresarial turístico a través de estos programas integrales de promoción y comercialización de productos turísticos (Gobierno del Estado de Baja California, 2013b).

El PND (2013) señala como objetivo primordial que dentro de estos ramos de turismo emergentes se consolidará a Baja California como uno de los principales destinos a nivel nacional e internacional para la recepción de visitantes que viajan por conceptos relacionados al turismo médico, de salud y bienestar. Los resultados del sector reflejan avances en una gestión estratégica turística en donde las capacidades competitivas son evidentes y restaría fortalecer una visión transversal del turismo en términos culturales, artísticos y de espacios de recreación.

1.3.2 Sector hotelero en Baja California

El Estado de Baja California está situado en la región noroeste de la República y en la parte septentrional de la Península del mismo nombre, el estado de Baja California limita al norte con la frontera de Estados Unidos de América, al este por el río Colorado y el mar de Cortés, al sur por el paralelo 28 y al oeste por el océano Pacífico (Gobierno del Estado de Baja California, 2017), donde la oferta hotelera se compone de más de 466 establecimientos de hospedaje, con aproximadamente 20 mil 385 habitaciones, en donde se hospedaron tres millones 600 mil visitantes nacionales e internacionales durante 2013; turistas que recurrieron a servicios complementarios formalmente establecidos en las zonas turísticas, cerca de dos mil restaurantes y centros nocturnos, 71 balnearios, seis campos de golf, seis recintos para el desarrollo de reuniones y convenciones, cinco marinas turísticas, y más de 20 agencias transportadoras turísticas especializadas (Gobierno del estado de Baja California, 2013b:67).

La Secretaria de Turismo ha identificado cinco regiones dinámicas, cuyos climas y recursos naturales constituyen un lugar apto para el desarrollo de vocaciones turísticas, las cuales están siendo impulsadas por una política gubernamental, en busca de generar en estas un crecimiento ordenado y sustentable, ya que representan áreas de oportunidad para rubros como: Turismo Médico y de Salud, Turismo de Reuniones, Turismo Náutico, Deportivo, Sol y Playa, Ecoturismo, entre otros (Gobierno del estado de Baja California, 2013b:67).

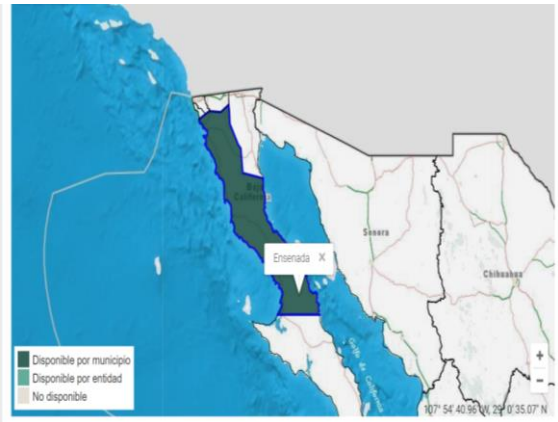
En la actualidad, uno de los retos que enfrenta el sector turístico es elevar su competitividad, para lograrlo se requiere de la participación activa de la industria turística y de políticas públicas alineadas y congruentes con las necesidades reales del sector (Gobierno del estado de Baja California, 2013b:68).

Esta investigación se centra en el rubro clasificado por INEGI (2017b) en su Banco de Información Económica como la actividad productiva 7211, que se refiere a la ocupación de Hoteles, moteles y similares, según la Encuesta mensual de servicios, que ha realizado de 2008 a 2017.

1.3.2.1 Ensenada como destino turístico.

Es importante ubicar al municipio de Ensenada, para dar una idea clara al lector sobre las condiciones y diferencias que ofrece como destino turístico la ciudad objeto de este estudio (Ver *figura 1.2*).

Figura 1.2 Mapa de Ensenada.



Fuente: INEGI, 2017.

Ensenada, ciudad apacible y tranquila para vivir tiene el sobre nombre de *la Cenicienta del Pacífico.* Está situada en la porción noroccidente de México, dentro del estado de Baja California. La población en es de 486 639 habitantes, según la encuesta inter-censal de INEGI (2015), donde se desarrollan actividades económicas como la pesca, agricultura, ganadería, industria, turismo, etc. (Calderón, Robles y Aguilar, 2015).

Esta ciudad – puerto, ha evolucionado junto con su población, y actualmente, es una de las ciudades más importantes de Baja California. Valenzuela Cosio y Marín Vargas (2014) han estudiado la oferta de servicios turísticos en el Estado, destacando que Baja California tiene una oferta de 43 establecimientos de hospedaje de categoría 4 estrellas, lo que se traduce a 3,805 cuartos disponibles para brindar servicios de hospedaje a los turistas que visitan la región (SECTURE, 2013).

Mientras que, en 2009, la Confederación Nacional Turística, señalaba que eran 2170 personas las que podían acceder a hospedaje en hoteles categoría 4 estrellas. En definitiva, la demanda de servicios de hospedaje ha favorecido el crecimiento de la oferta, y al mismo tiempo ha destapado la necesidad de que las empresas hoteleras muestren ventajas comparativas que las hagan competitivas en el mercado, ya sea derivadas de su ubicación geográfica, infraestructura, ubicación, capital humano o de su capacidad de atraer inversión. Como menciona la Secretaría de Economía que indica que el sector servicios aporta un 64% al PIB estatal. Puesto que este sector emplea al mayor porcentaje de la población total ocupada con 61.4% (Secretaría de Desarrollo Económico, 2012).

Para 2014, Ensenada, Baja California (Valenzuela Cosio y Marín Vargas) contaba con un total de 15 hoteles de cuatro estrellas, la ocupación hotelera en el año 2012 según refiere la Secretaría de Turismo del Estado, fue del 48.50%, los datos no especifican cuál porcentaje de esa ocupación corresponde a huéspedes alojados en hoteles de cuatro estrellas. Mencionando que la ciudad de Ensenada capta el 27 y 13% del visitante de vez primera de origen Nacional y de los Estados Unidos de Norteamérica respectivamente.

Ensenada presenta ventajas competitivas como: la diversidad de productos turísticos, comparado con los principales centros de atracción turística que por su cercanía podrían considerarse como posibles competidores, observando las diferencias entre cada uno de ellos se puede tener una idea del tipo de mercado

que cada ciudad se encuentra en posibilidades de alcanzar. De lo anterior se puede inferir que Ensenada es un centro turístico con retos importantes, como: la infraestructura, que es necesaria para atraer un tipo de cliente de mayor poder adquisitivo, es decir personas de diversos rangos de edad y estrato socioeconómico, como el sector de jubilados, turismo gastronómico, ecológico y cultural (IMIPENS, 2011).

Por lo que SECTURE (2013) señala que la oferta actual de la ciudad de Ensenada se concentra en: playas, sitios de belleza natural, atractivos culturales, restaurantes, actividades de pesca deportiva y diversos centros nocturnos entre otros. También se proporcionan destinos cercanos como Valle de Guadalupe, con sus diferentes vinícolas y la ruta gastronómica. La oferta turística que presenta la ciudad está dirigida al público convencional, de corta estancia y de los barcos tipo cruceros, ya que son los que reportan la mayor parte de la derrama económica.

Dentro del análisis situacional de las empresas hoteleras y su clasificación en Ensenada, el IMIPENS (2011) enumera las características específicas de los principales proveedores del servicio de alojamiento en la cabecera del municipio, como lo son:

1) Turismo de Playa
    a) Resorts en destinos de costa: Hacienda Bajamar, Las Rosas, Hotel Coral & Marina y Punta Morro Resort
    b) Pesca deportiva: Existen seis empresas prestadoras del servicio
    c) Actividad acuática: Surfeo, kayak, windsurf, velerismo, buceo y fotografía marina
2) Turismo cultural
    a) Sitios históricos: Centro Cívico Cultural Riviera del Pacifico, Bodegas Santo Tomas, Cantina Hussong's, Museo histórico Regional Ex Cuartel de la Compañía Fija, comunidad Rusa Valle de Guadalupe, Misiones Jesuitas, Francisanas y Dominicas

b) Sitios arqueológicos: Rancho El Milagro

c) Eventos: Carnaval, carreras Baja 1000, Baja 500, Fiesta de la vendimia, carreras Ciclistas y festivales diversos

d) Pinturas rupestres: Cataviña

3) Turismo de naturaleza

a) Aventura y ecoturismo: Ciclismo de montaña, canotaje, caminatas, cabalgata, avistamiento de ballenas y fauna marina

b) Parques naturales: Parque Nacional San Pedro Mártir, Parque Nacional Constitución 1857 y Valle de los Cirios.

c) Geiser Marino: La Bufadora.

d) Ranchos cinegéticos: 41 UMA's.

4) Turismo Premium

a) Golf: Bajamar resort y Baja Country Club.

b) SPA: Hotel Coral & Marina, Las Rosas Hotel & SPA, Estero Beach y Punta Morro Resort

c) Turismo Náutico: Baja naval Ensenada, Cruiseport villaje, Hotel Coral & Marina y puerto Salina.

5) Turismo recreacional

a) Compras turísticas: Avenida Primera

b) Diversión nocturna: Avenida Primera

6) Turismo de retirados a) Inmobiliaria residencial: fideicomisos y tráiler parks.

7) Turismo de cruceros: Puerto Ensenada.

La importancia del turismo en la ciudad de Ensenada radica en que es ésta actividad económica, atrae el incremento en los ingresos, a través de la generación de empleos directos e indirectos. Así como la participación de diferentes rubros empresariales entorno a la actividad turística.

Según el IMIP Ensenada, el turismo apuntala la industria, el comercio y servicios en la localidad, es decir, cualquier efecto en dicho sector tiene injerencia directa en el desempeño de las actividades puramente locales o internas de la economía. Hay

que tener en cuenta que una gran parte del comercio sobre todo de alimentos y bebidas es autónomo, es decir que su elasticidad ante cualquier variación en el ingreso es muy baja, de esta forma se puede inferir que las variaciones que presenta el comercio son atribuibles en mayor medida a las variaciones del turismo (2011).

Es importante observar su comportamiento debido a que al ser una parte estructural de la economía, es en gran medida este sector uno de los que mantiene una fuerte relación con la demanda externa, ya que aproximadamente el 67.5% de los turistas son extranjeros de los cuales el 96.2% son de Estados Unidos, de los que aproximadamente un 86.2% son provenientes del estado de California, principalmente de los condados de San Diego y Los Ángeles, con un 22.4% y 20.6%, respectivamente; de los turistas nacionales aproximadamente 19.9% son provenientes de Tijuana y un 21% de Mexicali (IMIPENS, 2011).

Los datos obtenidos por el Instituto Municipal de Investigación y Planeación de Ensenada (IMIP, 2011) la mayor parte del mercado que impacta el sector turístico ensenadense se encuentra en el estado de California, principalmente en las ciudades del sur (San Diego y Los Ángeles) y conociendo las características de los consumidores turísticos de Ensenada, los cuales en su mayoría se subdividen en tres grandes grupos:

1) Residentes retirados que habitan desarrollos inmobiliarios costeros (ej. “baby boomers, mediano y alto ingreso).
2) Visitantes esporádicos que buscan la combinación de playa y actividad nocturna (ej. Springbreakers, mediano y bajo ingreso) los cuales se caracterizan por permanecer periodos cortos.
3) Pasajeros de cruceros que representan un motor importante para los comercios establecidos en la zona centro de la ciudad, la Bufadora y los promotores de visitas guiadas.

Estos datos llevan a reflexionar sobre la necesidad de implementar estrategias e inversión que impulsen el progreso de las empresas hoteleras en el puerto, para lo cual es importante revisar las pautas del Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano, que brinda la Secretaria de Turismo (2012) a través del Instituto de Competitividad Turística, donde se vierten los lineamientos que dan orden a los servicios que cada unidad económica hotelera oferta al visitante. Este sistema ha sido utilizado en México desde 2012 y aunque se ha propuesto una reforma las cámaras empresariales de la industria hotelera ha frenado su aplicación como menciona Cruz Aguirre (2015), quien muestra las reacciones de las empresas hoteleras, cuyo temor principal es ser degradado en la clasificación.

Para comprender un poco más a lo que se enfrentan estas empresas es necesario conocer que es el Sistema de Clasificación Hotelera (SCH), el cual es definido como el conjunto de instrumentos, métodos, procedimientos y herramientas informáticas desarrollado a petición de la Secretaría de Turismo para medir, de manera estandarizada, confiable y objetiva, las variables relacionadas con la categoría de los establecimientos hoteleros del país, así como la experiencia de intermediarios de viaje y turistas (SECTUR, 2012).

De esta manera las empresas hoteleras son evaluadas y se les asigna, según los parámetros evaluados, un número de estrellas según el Sistema de Clasificación Hotelera de México, mismas que se distribuyen como se observa en la *figura 1.3*. Algunas de las dimensiones que evalúa este sistema son: el ambiente, el personal de servicio, los espacios del alojamiento, la comunicación, el entorno y recepción, la interacción con otros huéspedes, las habitaciones, los alimentos y bebidas, las instalaciones, así como la integralidad de los servicios prestados por los hoteles son los grupos de variables que influyen en su clasificación y promoción. Los tipos de hotel hasta ahora señalados son Boutique, hacienda, negocios, *bed & breakfast*, *express*, ciudad, eventos y convenciones, reserva, centro de ciudad, playa/vacaciones y carretera.

Figura 1.3 Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano.

Una estrella, sólo con lo indispensable.

Dos estrellas, servicios e infraestructura básicos.

Tres estrellas, instalaciones adecuadas, Servicio completo y estandarizado sin grandes lujos.

Cuatro estrellas, instalaciones de lujo y servicio superior.

Cinco estrellas, instalaciones y servicio excepcional.

Fuente: ICTUR, 2012.

Para desarrollar esta investigación se tomaron como como referencia las condiciones del contexto de la industria hotelera, en la ciudad de Ensenada, donde según los estudios de Valenzuela y Marín (2014), existe una alta rotación de personal, dentro de esta industria. Por lo que desde el interior de la organización hotelera se realizó un estudio para analizar acciones de *marketing interno* y su relación con el *compromiso organizacional*, esto a partir de los estudios que han dado base a la evolución del *marketing interno*.

CAPÍTULO II.

EVOLUCIÓN DE LAS VARIABLES Y SU RELACIÓN.

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se expone la evolución que han tenido las variables: *marketing interno* y *compromiso* organizacional, con la finalidad de dar una base teórica que sustente la investigación y que se refleja en la relación que existe entre estas variables; en hoteles de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Ensenada. Donde se destaca la fuerza que tiene favorecer el *compromiso organizacional*, en la integración de los equipos de trabajo.

Se parte del análisis del *marketing interno* y sus dimensiones: introducción a la empresa, la comunicación interna, la motivación y reconocimiento. Y en relación a la variable *compromiso organizacional* se abordan las dimensiones de identidad y compromiso.

2.1 *Marketing interno*

Como tal la orientación del *marketing interno* (OMI) se desarrolló a mediados de la década de los 90´s, cuando estudiosos del tema como Kobli y Jaworski (1990) y Grönroos (1994) expresaron que éste tiene su origen a raíz de la conceptualización del *marketing* de servicios, orientado hacia el interior de la empresa. Mientras que Berry, Hensel y Burke (1997) y Coca (2008), señalaron que, en esta orientación de *marketing*, se considera a los empleados como clientes internos; y así mismo se ve a los puestos de trabajo como si fueran los productos internos, mismos que están diseñados para satisfacer las necesidades y deseos de esos clientes internos, al mismo tiempo que se persiguen los objetivos de la organización.

Más tarde en 1997 Parasuraman indicó que el *marketing interno* consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener empleados cualificados hacia los empleos - productos que satisfagan sus necesidades. Es decir, el capital intangible, con la finalidad de crear una ventaja competitiva que distinga a su servicio; una estrategia clave para conseguir los mejores resultados en el sector hotelero, pues para generar mayor valor al cliente hay que tener empleados satisfechos y comprometidos (Robledo, Arán & Pérez-Aranda, 2015).

Muñoz González (2014) señala que la Orientación del *Marketing Interno* OMI parte de la comunicación interna, pues es la que va directamente dirigida al cliente interno, misma que ha ido adquiriendo un mayor protagonismo en el seno de las empresas. Esta forma parte de las estrategias que ayudan a motivar al personal, vender la empresa, su filosofía, sus productos y servicios al trabajador, a todo el equipo humano, que es el verdadero activo de las empresas.

El *marketing interno* (también conocido como *endomarketing en latinoamérica*) y la comunicación interna están directamente ligados; y esta interrelación es la que ayuda a que se genere una correspondencia entre los clientes internos, esto con el objetivo de que la comunicación al interior de la organización sea altamente eficiente y que promueva la participación del capital intangible (Silva y Lira, 2014). Por lo tanto, en este proceso el cliente interno se ha convertido en el eje fundamental de las empresas y el mercado, por ello, su fidelización es uno de los principales retos que enfrenta el *marketing* (Muñoz González, 2014).

En sus estudios Line y Wang (2017) hablan sobre la orientación del mercado y la dirección que se le debe dar a las acciones de mercadotecnia para mejorar las condiciones de la organización. Señalan que el constructo de la orientación al mercado debe enfocarse en los diferentes grupos de interés que rodean a la organización. Antunes y Antunes (2012) han indicado que el *marketing interno* es

considerado, como una filosofía basada en tratar al capital intangible como cliente interno, con énfasis en la creación de estrategias para que los colaboradores o clientes internos se comprometan, motiven y se desempeñen alineados para alcanzar los objetivos organizacionales, para lo cual es necesario que el equipo de trabajo conozca y asimile como propios los objetivos de la organización.

El *marketing interno* ha sido estudiado desde la década de los 90´s. Rafiq y Ahmed (2000) y Bohnenberger (2005), lo han definido como un esfuerzo planteado para realizar una aproximación de *marketing* que ayude a crear un cambio para alinear y coordinar de manera interfuncional los esfuerzos de la organización, para satisfacer las necesidades de sus clientes internos. Su orientación es hacia la satisfacción del cliente interno. Es decir, busca integrar a través de estrategias corporativas a los empleados, con la intención de satisfacer sus necesidades, motivándolos. Los estudios de Mendoza, Hernández y Tabernero (2011) arrojaron que este tipo de enfoque reconoce en el empleado el potencial necesario para desarrollar una ventaja competitiva, ya que considera, que contar con clientes internos satisfechos, capacitados y enfocados en los objetivos organizacionales puede desarrollar actitudes orientadas a brindar un servicio de calidad al cliente externo.

El *marketing interno,* no es simplemente un conjunto de técnicas de *marketing* que puede aplicarse dentro de la organización, ni pretende que el único interés sea la satisfacción de los clientes internos; el uso de estas acciones requiere de un trabajo integral que equilibre los enfoques interno y externo de la organización, desde las perspectivas de: la relación empleado-organización y el intercambio en la cadena de aprovisionamiento (Mendoza, Hernández y Tabernero, 2011). Es preciso considerar el *marketing interno* como una gestión de clientes internos desde la perspectiva del *marketing* (Bohnenberger, 2005).

Lozano Ramírez (2016) en sus estudios retomó algunas de las aportaciones de Kohli y Jaworski (1990) y de Grönroos (1994) como base para establecer a partir de la OMI una inteligencia del mercado, que arroja datos útiles para tomar decisiones sobre las necesidades de los clientes y los departamentos que componen las organizaciones. Definiendo *marketing interno* como el conjunto de actividades destinadas a planificar y coordinar el desempeño de los integrantes de una organización por medio de acciones que promuevan su marca y valores institucionales, atraer, incentivar, conservar o ampliar su mercado; y por su puesto alcanzar sus metas. Dentro del sector de servicios, específicamente en las empresas hoteleras de cuatro y cinco estrellas, la atención al cliente externo está a cargo de los clientes internos, quienes constituyen un equipo de trabajo que promoverá la calidad de los servicios ofertados y la imagen de la organización entre la comunidad y los usuarios.

En las investigaciones de McColl-Kennedy, Danaher, Gallan, Orsingher, Lervik-Olsen y Verma (2017) se analiza la teoría de las respuestas emocionales, la que desencadenan eventos, a partir de los qué se diferencian las experiencias de los clientes. Por lo que en sus estudios buscan establecer la importancia que tiene el desarrollo de estrategias de inteligencia emocional, en la creación de las condiciones propicias para el *marketing* orientado. Es decir, tomar en cuenta las necesidades emocionales de los clientes externos, así como de los miembros de la organización (clientes internos) es una parte fundamental para la elección de decisiones estratégicas, que impulsen el posicionamiento y la competitividad de los servicios que se ofertan.

Ruizalba, Vallespín y Pérez-Aranda (2015) llegaron a la conclusión de que la orientación al *marketing interno* puede constituir una herramienta de gestión del conocimiento de los clientes internos que permite a las empresas desarrollar una ventaja competitiva en la medida que genere información, la comunique internamente, y termine ofreciendo una respuesta a sus necesidades.

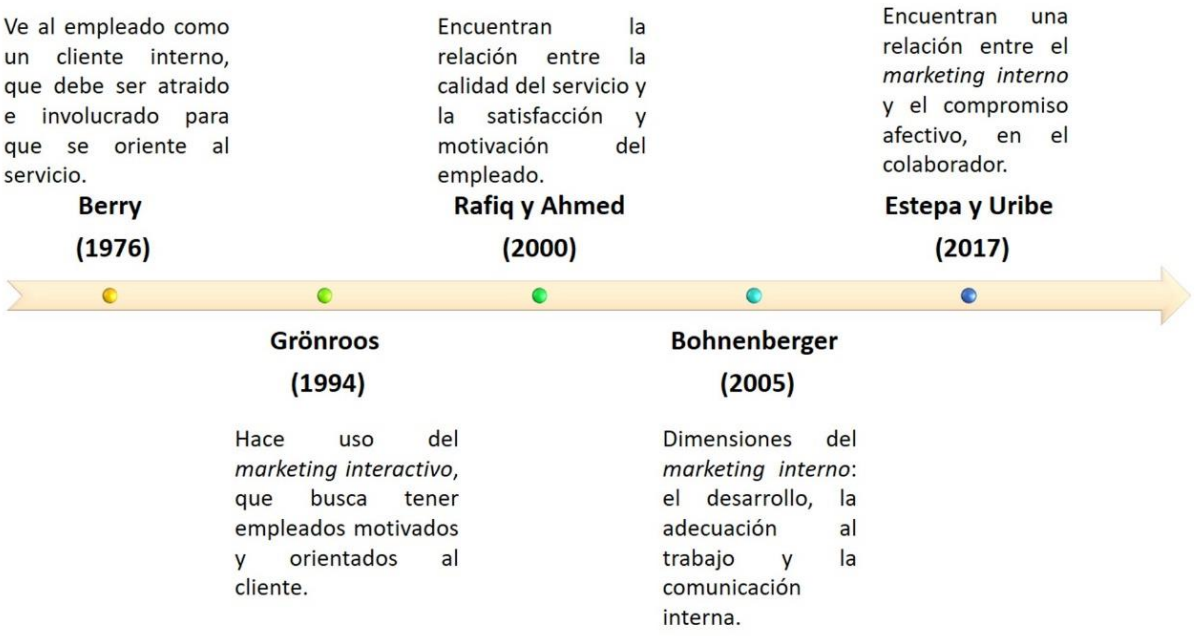
Pero para que este grupo de personas puedan realizar su trabajo de manera eficaz y motivada, es necesario generar en ellos el compromiso con los objetivos organizacionales, así como su satisfacción laboral, impulsando acciones que permitan que estos se sientan identificados y satisfechos con su trabajo y su empresa. Además, el *marketing interno*, mediante la adecuada gestión del capital intangible, facilita competir de forma más efectiva y da una respuesta ágil a las demandas del mercado, pues este recurso debe ser considerado como una fuente de ventaja competitiva, ya que, en las empresas de estas características, se encuentran mayores niveles de satisfacción laboral y de *compromiso organizacional*.

La evolución del concepto de *marketing interno* ha ido variando y agregando nuevos elementos, tomando la base que aportaran Berry y Parasuraman (1991), se manifiesta como las acciones para atraer, desarrollar, motivar y retener clientes internos, a través de la oferta de un trabajo que satisfaga sus necesidades, mientras trabaja colaborativamente para alcanzar los objetivos organizacionales.

2.1.1 Modelos de *marketing interno*

En este apartado se hará un breve recorrido por los principales modelos en que se encontraron puntos clave para la formulación de esta investigación, a continuación, en la *figura 2.1* se podrá ver el orden de aparición por autor:

Figura 2.1. Línea de tiempo de marketing interno.



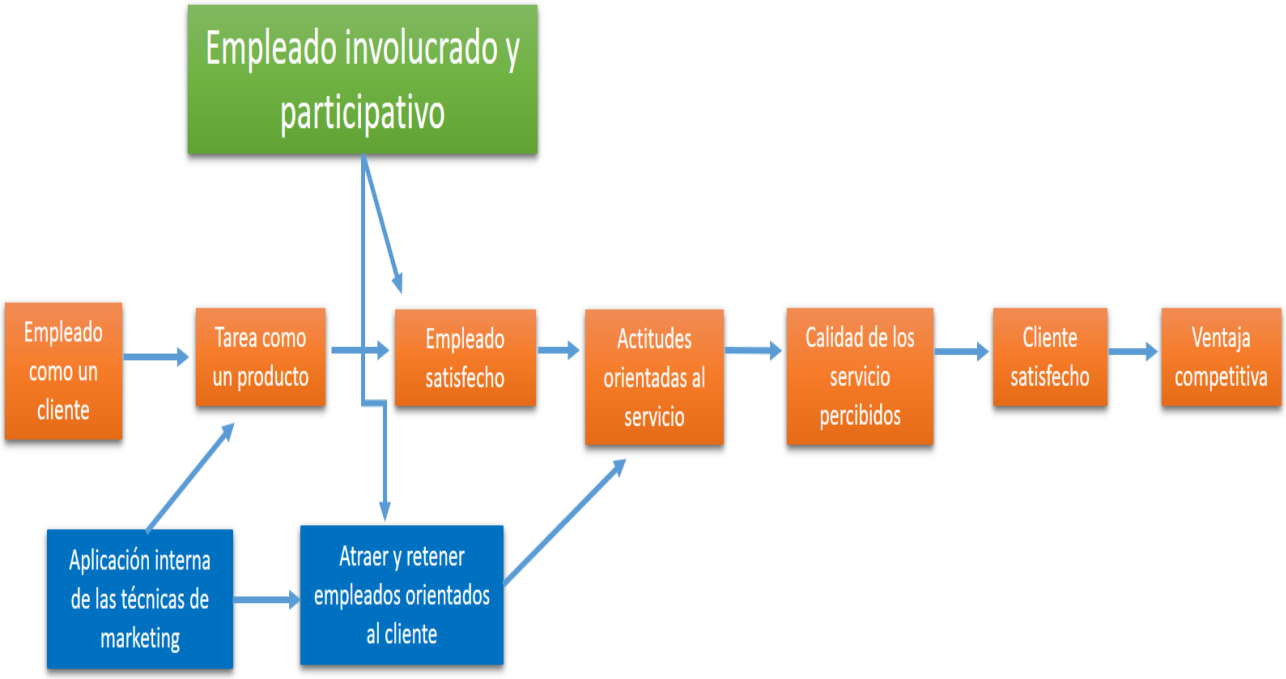
Fuente: Elaboración propia.

Los modelos que se presentan a continuación parten de los estudios de Berry (1976) sobre las aplicaciones del *marketing* como herramienta para la gestión de personal con el objetivo de crear una ventaja competitiva para las organizaciones.

En el modelo de Berry se observan los factores que buscan generar participación y el involucramiento del empleado a través de técnicas o acciones de *marketing interno*, presentándole la tarea a realizar como un producto, generando en el

empleado un enfoque hacia la actitud de servicio, a través de estrategias que atraigan y retengan a los empleados comprometidos con brindar un buen servicio (*ver figura 2.2*).

Figura 2.2 Modelo de marketing interno



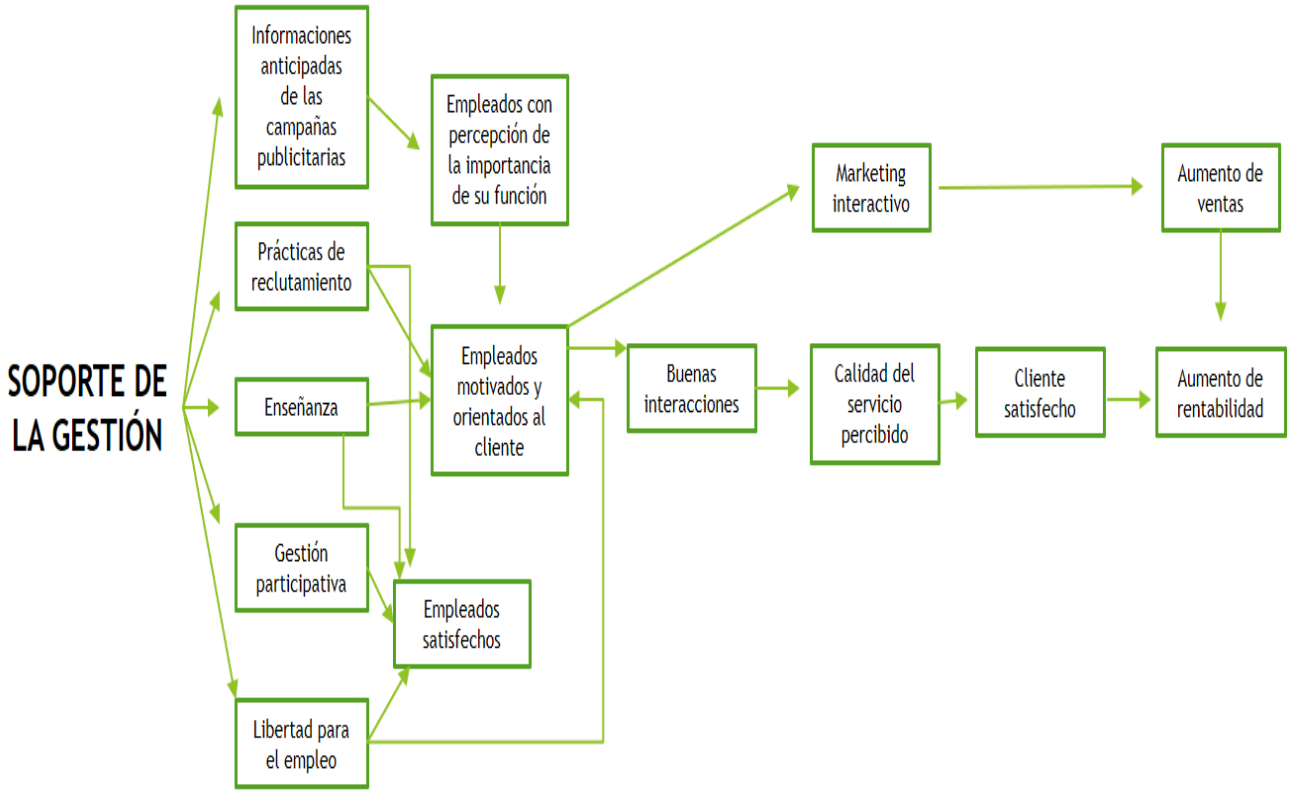
Fuente: Berry (1976).

Años más tarde, Grönroos (1994) desarrolló un modelo basado en una estructura de soporte para la gestión del empleado satisfecho (cliente interno), esta impulsa actividades que concienticen al cliente interno, sobre la importancia de las funciones que tiene dentro de la organización; ésta última, implementa estrategias con el objetivo de motivar y satisfacer la necesidad de reconocimiento del cliente interno.

Por esto, para Grönroos (1994) la motivación del cliente interno es muy importante, y esta parte desde el reclutamiento, la enseñanza y la libertad en su desempeño, este último factor junto con la gestión participativa brinda al empleado una sensación de satisfacción. Por lo que los empleados motivados crean buenas interacciones con los clientes externos, lo que aumenta la percepción de calidad en los usuarios

y da como resultado clientes externos satisfechos y un aumento en las ventas y rentabilidad de los servicios ofertados (*ver figura 2.3*).

Figura 2.3 Modelo de Grönroos (1994).

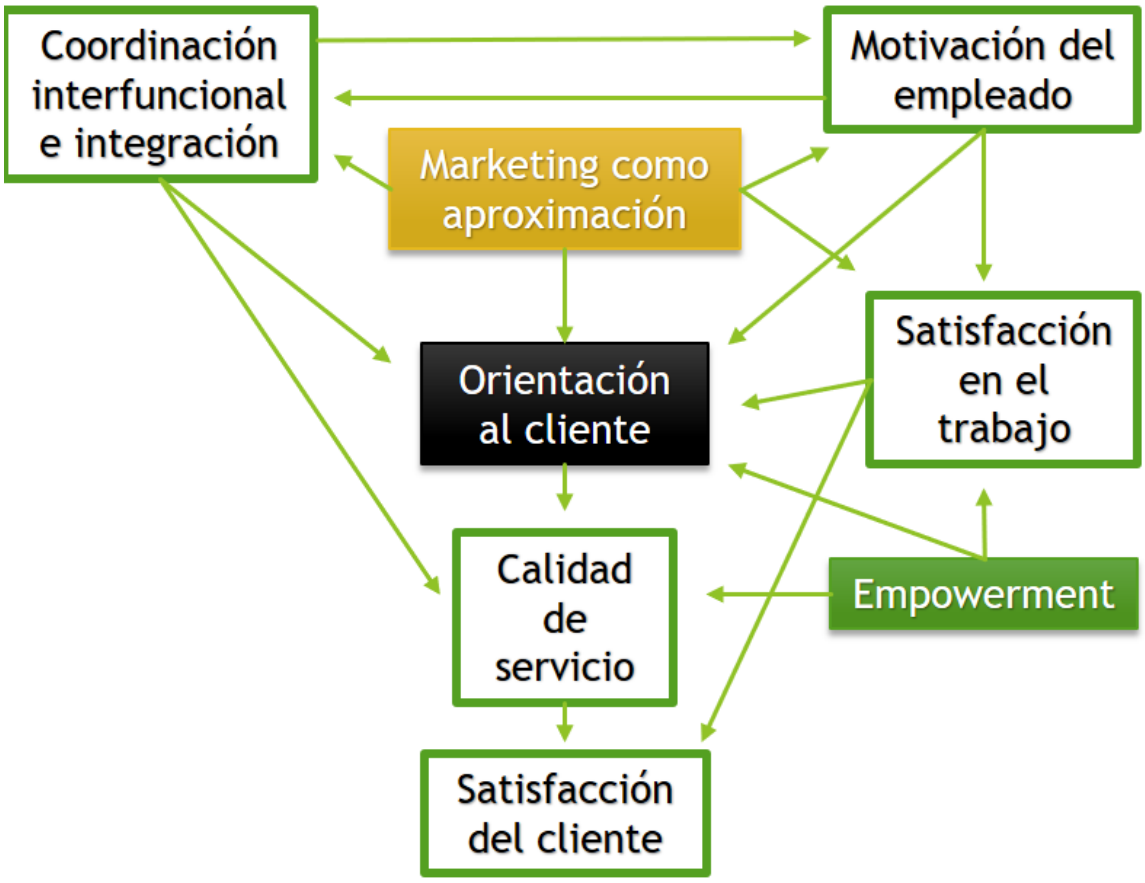


Fuente: Grönroos (1994).

En el 2000, Rafiq y Ahmed diseñan su modelo de *marketing interno*, retomando las variables de otros autores (como Berry y Grönroos, entre otros), e incluyen el concepto de *empowerment*, como parte de los elementos que influyen en la motivación y satisfacción de los clientes internos. De esta manera, vinculan el *empowerment* con la orientación al cliente y la satisfacción del consumidor de los servicios (ver *figura 2.4*).

Todo lo anterior, a partir de la motivación y la satisfacción. Generando espacios de empoderamiento, donde el cliente interno tiene la oportunidad de desenvolverse para asegurar la calidad del servicio que está brindando al usuario (ver *figura 2.4*).

Figura 2.4 Modelo de marketing interno Rafiq y Ahmed (2000).



Fuente: Rafiq y Ahmed (2000).

Lawler y Porter (1967) señalan que la satisfacción laboral es una respuesta sumaria, afectiva y de intensidad variable, centrada en aspectos concretos y que tiene lugar en el preciso momento en que el individuo evalúa un elemento, esta dependerá de las necesidades del individuo, de sus valores, así como de la diferencia entre sus expectativas o las recompensas que considera adecuada y lo realmente obtenido (Gargallo Castel, 2008).

Newstrom y Davis (1999) indican que existe una relación positiva entre satisfacción laboral y los resultados de la organización, llegando a la teoría de que un alto desempeño contribuye a lograr una alta satisfacción en el empleo, ya que conlleva mayores recompensas económicas, psicológicas y sociológicas. Así, si el sujeto considera justas estas recompensas desarrolla una mayor satisfacción, como consecuencia de percibir que ésta siendo recompensado en proporción al esfuerzo realizado y a los resultados obtenidos.

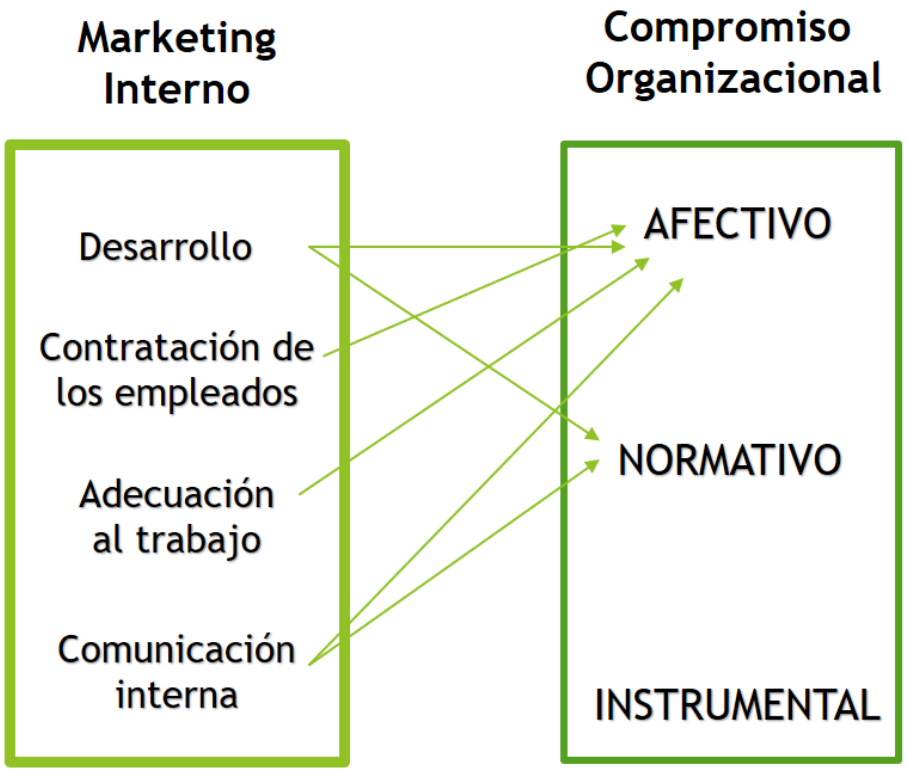
Este efecto puede ser también ser recíproco, la satisfacción en el trabajo a través de un trabajo mentalmente desafiante, recompensas equitativas, condiciones de trabajo apropiadas, relaciones con los compañeros, etc. incide en su nivel de desempeño, mejorando su productividad y así su grado de satisfacción, reduciendo el absentismo y la rotación (Robbins, 2004).

Bohnenberger (2005) desarrolla un modelo del desarrollo del *marketing interno* en las organizaciones, donde señala que este proceso implica la toma de acciones en cuatro dimensiones esenciales, las cuales guardan una estrecha relación con el *compromiso organizacional*: desarrollo (compromiso afectivo y normativo), contratación de los empleados (Compromiso normativo y afectivo), adecuación al trabajo (compromiso afectivo) y comunicación interna (compromiso afectivo y normativo) (Jaimes, Estepa y Uribe, 2017, p.34).

Estas relaciones positivas del *compromiso organizacional* y el *marketing interno* prevalecen principalmente en el compromiso afectivo, lo que se muestra gráficamente, en el modelo que desarrollaron Jaimes, Estepa y Uribe (2017), con base en el realizado previamente por Bohnenberger (2005).

En su modelo se despejan las razones por las cuales esta investigación se basa en los efectos de las acciones de *marketing interno* sobre el nivel de compromiso afectivo de los clientes internos de la organización, como se ve a continuación (*ver figura 2.5*):

Figura 2.5 Relación de marketing interno y compromiso organizacional.



Fuente: Jaimes, Estepa y Uribe (2017) y Bohnenberger (2005).

La construcción del modelo de *marketing* para los grupos de interés de la organización y su comportamiento organizacional refleja el compromiso de toda la organización con la creación de valor a partir de comprender y reaccionar a las necesidades de los clientes internos, pues son ellos los encargados de generar y comunicar la información relevante sobre los servicios que brinda la empresa, esto con base en la red de compromiso de una organización con la creación colaborativa de valor y marca (Line y Wang, 2017) donde el cliente se vuelve el protagonista que promueve los cambios que necesita. Siendo en el sector de servicios de alojamiento donde esto cobra sentido, pues la coincidencia de las necesidades de las

características del destino son las que aportan datos relevantes para la toma de decisiones, que permitan garantizar que los mercados objetivos encuentren lo que buscan con sus proveedores hoteleros.

Para Coca Carasila el *marketing relacional* es una de las dimensiones, cuyo objetivo es el de edificar relaciones mutuamente satisfactorias a largo plazo con grupos claves: clientes (CRM), proveedores, distribuidores, y otros colaboradores de marketing (PRM). Mientras que el *marketing relacional* construye fuertes lazos económicos, técnicos, y sociales entre los grupos; cuyo propósito final es la construcción de un activo de empresa único llamada "*red de marketing*" (2008). Esta red es el equivalente al conjunto de acciones que se desarrollan al interior de la empresa con el objetivo de aumentar su competitividad, pero también de crear un ambiente de trabajo que permita al cliente interno sentirse parte de su organización e identificarse con los objetivos que esta tiene.

El éxito de los programas de *marketing interno* dependerá principalmente en la visualización y participación de los directivos, pues son ellos quienes permitirán e impulsaran la aplicación de estrategias y acciones de *marketing interno*, por lo que ellos en primer término deben ser sensibilizados para que reconozcan en los empleados a clientes internos, lo que les permitirá atraer y retener a los mejores (Mendoza, Hernández y Tabernero, 2011).

> La orientación al *marketing interno* (OMI) puede constituir una herramienta de gestión del conocimiento de los empleados que permita a las empresas desarrollar una ventaja competitiva en la medida en que genera información, la comunica internamente para terminar ofreciendo una respuesta a sus necesidades. La OMI, mediante la adecuada gestión del capital humano, facilita competir de forma más efectiva y dar una respuesta ágil a las demandas del mercado. (Ruizalba, Vallespín y Pérez-Aranda, 2015, p.90)

Si bien, el *marketing interno* no es la única forma de alcanzar la competitividad, si es un factor determinante, por las consecuencias que acarrea a las empresas. Es decir, el contar con clientes internos satisfechos, capacitados y motivados redunda en una ventaja competitiva para la organización.

En sus investigaciones, Mendoza, Hernández y Tabernero (2011) señalan que se debe poner especial atención en los criterios de medición, el diseño organizacional orientado al *marketing* interno, para poder llevar a conceptualizar como cliente interno, tanto al talento humano como a los directivos de la organización; asimismo, resaltan la necesidad de crear programas de *marketing interno.*

El *marketing interno* utiliza el conocimiento para que la empresa esté informada para la toma de decisiones que le permitan alcanzar la competitividad, pero para esto el conocimiento debe ser compartido con todos los niveles de la organización, para motivarlos y darles lo necesario para que ayuden a satisfacer las necesidades de los clientes externos (Silva y Lira, 2014).

2.1.2 Metodología del *marketing interno*

Algunos de los estudios realizados por Lozano (2016) muestran mayor frecuencia del uso de metodología de diseño no experimental y estudio correlacional aplicado al estudio de los factores que intervienen en el estudio del *marketing interno* y sus efectos en el aprendizaje organizacional. Así como el manejo de las variables de este estudio, *marketing interno* (variable independiente) y *compromiso organizacional* (variable dependiente); lo que permite armar un panorama de las dimensiones a revisar, para el diseño de la metodología del tema que se pretende abordar.

Por su parte, Castillo-Vergara *et al* (2016) indagan sobre la correlación que existe entre el *marketing interno* y sus efectos en el desarrollo de la innovación, en la asociación gremial gastronómica de Peñuelas, en la región de Coquimbo en Chile, para lo cual se analizó un estudio a profundidad a través de una actividad colaboradora. Los resultados del estudio señalan cual es la asociación que se guarda entre sus recursos y el *marketing interno*. Consiguiendo una valoración de la implicación de sus empleados de primera línea y una valoración de la participación activa de sus clientes. Pero con la anotación de que los empleados y clientes no trabajan en conjunto para desarrollar Innovación a través de la Co-creación. La investigación se realizó a través de un análisis de varianza de un factor, un análisis factorial exploratorio y un análisis de coeficiente de correlación *Spearman*.

Retomando el estudio anterior, se hace el análisis de los resultados de las variables de los modelos, relacionadas con el cliente interno, abarca el estudio de cinco variables principales: liderazgo contra calidad del servicio, donde se prueba que a mayor liderazgo se logra mejor calidad del servicio interno; calidad del servicio interno contra satisfacción del cliente interno, donde se determina que la satisfacción conduce a una mayor motivación del cliente interno; satisfacción contra motivación del cliente interno, donde se determina que la satisfacción conduce a una mayor motivación del cliente interno; motivación del cliente interno contra calidad percibida por el cliente externo, aquí se obtiene que un buena motivación del cliente interno influye de manera positiva sobre la calidad percibida por el cliente externo; por último, la satisfacción del cliente externo contra un nivel más alto de lealtad, en esta prueba se comprobó que a mayor satisfacción del cliente externo se incrementa la lealtad.

Este análisis ayuda a establecer los parámetros a partir de los cuales se puede desarrollar esta investigación. Castillo-Vergara, Alvarez-Marin, Matsuda, Alvarado y Codoceo (2016), presentan un análisis factorial exploratorio, donde los *n* factores

(constructos) permiten interpretar el desarrollo de Innovación a través de la co-creación entre Empleados de Primera Línea y Clientes; para lo que es necesario hacer un tratamiento de los datos recogidos de la muestra. El estudio consistió en recopilar los resultados de los Administradores, Empleados de Primera Línea y Clientes de la Asociación Gremial Gastronómica de Peñuelas, los que fueron procesados y tabulados. Estos fueron agrupados por las distintas dimensiones (recogidas del estudio de la teoría de la LDS) obteniendo para cada individuo un promedio de sus respuestas.

Dicha investigación analiza las acciones de *marketing interno*, que se dan a través de la comunicación interna, ya que estas resultan clave para la gestión estratégica (como los flujos de comunicación informal, las estrategias de comunicación formales y de información, creación de ambientes organizacionales saludables, reuniones informativas, entre otras). La comunicación interna, por si misma ayuda a reconocer que acciones impulsan el desarrollo organizacional, ya sea en las empresas públicas o privadas. Massoni (2011), Álvarez-Nobell y Lesta (2011) señalan que las organizaciones deben buscar el crecimiento interno y externo a través de estrategias de *marketing* interno. Pero que para que estas acciones se den, se requiere de la adaptación y rediseño constante, dadas las características de la dinámica particular de cada organización. Donde son sus propios clientes internos los actores que planean, actúan, organizan, desorganizan, controlan y pilotean al mismo tiempo acciones, respondiendo a la complejidad organizacional.

Es así como a partir, de estudios de corte sistémico se dio base a lo que se buscó investigar en este trabajo, adentrarse a la perspectiva de clientes internos de organizaciones hoteleras de cuatro y cinco estrellas; para analizar la relación que guardan las variables de *marketing interno* y *compromiso organizacional*, respectivamente, tomando en cuenta el contexto de las empresas participantes y las características de cada una de estas.

2.1.3 Dimensiones del *marketing interno*

Desde la perspectiva anterior, al considerar a la organización como sistemas se puede suponer el uso de estrategias de comunicación interna para promover y aplicar acciones de *marketing interno,* que envíen un mensaje claro a los clientes internos, mostrarles que son un recurso clave para la organización, que forman parte de un equipo con objetivos claros, con la intención de motivarlos y comprometerlos con los objetivos de la organización, para apoyarlos en la búsqueda de la mejora de su desempeño y que por consecuencia influirá en elevar su compromiso con la organización y con sus metas.

Si bien en la variable de *marketing interno* se cuenta con diferentes dimensiones como: desarrollo, contratación de empleados, adecuación al trabajo, motivación y comunicación interna, entre otras (Jaimes Estepa y Uribe, 2017), la presente investigación se centra en tres dimensiones: comunicación interna, motivación y adecuación al trabajo, las cuales se presentan a continuación:

2.1.3.1 Comunicación interna

Para el desarrollo de las actividades dentro de una organización hotelera la comunicación interna es estratégica, pues contribuye a la difusión del quehacer del negocio, el cual conduce al logro de los objetivos organizacionales, entendiendo esto como un proceso complejo, sistémico y dinámico que implica la adopción de una serie de elementos, a objeto de ser efectiva; además de involucrar las relaciones internas y externas en su campo de acción (Pirela, Paz y Paz, 2015). En cuyo caso, se deben brindar condiciones donde se propicie el alcance del diálogo, su asertividad, la escucha activa, la claridad y la congruencia en el intercambio de ideas, conocimientos y saberes, para gestionar un tejido social armónico, en los cuales prevalezca el bien común.

El proceso de comunicación facilita la especialización, la diferenciación y maduración del individuo y este usa su sistema comunicativo para: recibir y transmitir sus mensajes y obtener información; así como para operar con la información existente a fin de deducir nuevas conclusiones que no habían sido percibidas de una manera directa y para construir y anticipar hechos futuros (Llacuna Morena y Pujol Franco, 2008; Moreno Espinoza, 2009).

Una gestión estratégica de la comunicación interna eficiente ayuda a las empresas a la realización de sus procesos y con sus dinámicas comunicacionales coadyuva a la identificación, análisis, planeación y satisfacción de las necesidades de la organización. Estas últimas, parten entre otras cosas, de la constante evolución del entorno comercial, la integración de las innovaciones tecnológicas a la práctica cotidiana, las necesidades cambiantes de los clientes, las características y requerimientos de capacitación de su capital intangible (clientes internos).

Para tener una mejor comprensión de los procesos de gestión del capital intangible (clientes internos) a través de acciones de *marketing interno* en las empresas del sector hotelero, es necesario considerar la comunicación externa e interna, pues ambas ramas son interdependientes y contribuyen a la transformación de la organización. Peters y Furlong (1994) señalan que la buena comunicación dentro de la empresa, entre todos los sectores, departamentos, actividades y operaciones es de gran importancia para que haya transparencia en las relaciones e intercambio de información entre sus constituyentes. Por ello el capital intangible debe participar activamente en las planificaciones y en la toma de decisiones empresariales; expresando sus opiniones y puntos de vista para favorecer la nueva cultura organizacional que estimula la integración y que es impulsada por el *marketing interno* lo que llevaría a un escenario ideal de la gestión de actividades que impulsen el compromiso organizacional (Antunes Paes y Antunes Paes, 2012).

Por otro lado, Zapata Palacios y Gómez Quijano (2016) señalan que a partir del inicio del Siglo XXI se ha confirmado que el rol más importante que cumple el encargado de comunicación interna de la organización es el de gestor de cambios, aspecto imprescindible para conseguir la transformación empresarial o institucional, así como para fomentar un clima de transparencia y confianza; donde el comunicador interno asume el rol de facilitador, apoyando el desarrollo del proyecto institucional (avances y dificultades). Para lo que utiliza herramientas como: los canales de escucha (estudios de clima interno, auditorías de comunicación interna), los canales digitales (redes sociales, blogs, foros, etc.) y los audiovisuales (vídeos, podcast, etc.). Desde los cuales realiza un trabajo estratégico que impulsa al capital intangible, desde su perfil multidisciplinar, a alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Para Massoni (2011) la comunicación interna se considera como un rol movilizador que influye en el comportamiento, la participación y el conocimiento compartido, lo que impulsa la alineación de los esfuerzos de los colaboradores hacia los objetivos organizacionales. Donde se promueve la colaboración e integración de los clientes internos, que a decir de Bernárdez (2008) y Collings (2014) son un recurso valioso para la organización, por lo que se vuelve cada vez más relevante invertir recursos económicos en la implementación de acciones de *marketing* interno para impulsarlo, llamándolo el capital intangible de la organización, pues este es la combinación de otros activos y bienes que construyen tres tipos de capital: capital intelectual, capital intangible y capital social. Esta definición se ha ido adaptando en la medida de las necesidades y retos que impone el progreso. Por lo que es importante no perder de vista las diferencias de su definición en los distintos contextos nacionales e internacionales (Vaiman, V., Scullion, H. y Collings, 2012). De esta forma, al invertir capital financiero en su comunicación interna e implementar acciones de *marketing interno*, las organizaciones, están negociando para que sus clientes internos estén preparados y dispuestos para responder a las exigencias de competencia del sector en que se desarrolle.

Moreno y Godoy (2012) en sus estudios sobre el capital intangible, señalaron el valor que otorgan los clientes internos a las organizaciones. Definiendo al cliente interno como un individuo que se reconoce como el recurso más importante de la organización, por lo que deben generarse estrategias de acción que lo fortalezcan; asimismo, es adecuado que exista capacitación y la disposición de la organización para planear su desarrollo profesional y así contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales (Martín y Navas, 2006). Determinando que este es un sistema social, donde el capital intangible se transforma en valor para la misma, dicho valor en un inicio es intangible (Shultz, 1962), pero se evidenciará como tangible a la larga, en la calidad de sus servicios; por lo que la organización invertirá para brindarle elementos necesarios para su desarrollo, como: experiencia, salud, salarios y capacitación (Moreno y Godoy, 2012).

En este recorrido por los estudios sobre las variables, se destaca el uso de la investigación cuantitativa, las técnicas de recolección de datos, así como las dimensiones a partir de las cuales se han desarrollado las investigaciones. Lo que dio un panorama para elegir a partir de que dimensiones de desarrollaría el presente estudio. Donde se tomó en cuenta la forma en que el cliente interno es valorado por su organización, así como el papel de la comunicación interna para lograr satisfacer las necesidades de la organización.

2.1.3.2 Motivación

Por otro lado, uno de los factores que apoya el desarrollo y transformación de los individuos en clientes internos y posteriormente en capital intangible de una organización es la motivación. Esta dimensión ha sido estudiada a partir de los estudios desarrollados a principios del siglo XX por Fayol (1971), Mayo (1972) y Porter (1979), retomados por Kameta (2017), el cliente interno es el recurso más importante en cualquier organización, pues a partir de su participación es posible

alcanzar los objetivos propuestos por la estructura administrativa de la empresa; que desde el enfoque social y humanista, se vio como un conjunto de individuos, formales e informales, que con su trabajo se convierten en piezas fundamentales para el progreso de la organización; donde se ha visto el gran impacto de contar con un capital intangible capaz de generar valor en la organización, como factor primordial para desarrollar una ventaja competitiva.

Más allá de esto, Bagozzi, Gopinath y Nyer (1999) destacaron la importancia de las emociones del capital intangible, tras el análisis de las reacciones de los individuos y su significado afectivo, lo que resulta importante para predecir o explicar los fenómenos que se dan al interior de una organización. Fridja (1993) señaló que en las relaciones laborales pasa algo similar, pues al interior de una organización se dan eventos con un significado afectivo que dan lugar a que los miembros de la organización logren crear sentido de pertenencia (McColl-Kennedy *et al*, 2017).

Silvente (2017) en sus estudios mostró que el capital intangible es primordial para el logro de los objetivos organizacionales, los supuestos al respecto se fueron desarrollando con apego a las teorías motivacionales, a partir de las cuales se basan algunas de las estrategias de gestión de capital intangible (Silvente, 2017) de donde parte la teoría de *employer branding*; uno de los teóricos más relevantes en estos estudios fue Maslow (1954), quien identificó cinco niveles de necesidades, que generalmente, son utilizados por los mercadólogos para explicar el comportamiento del consumidor y en este caso de las necesidades de los clientes internos de la organización (*ver figura 2.6)*.

Figura 2.6 Pirámide de Maslow (1954).

Fuente: Maslow (1954).

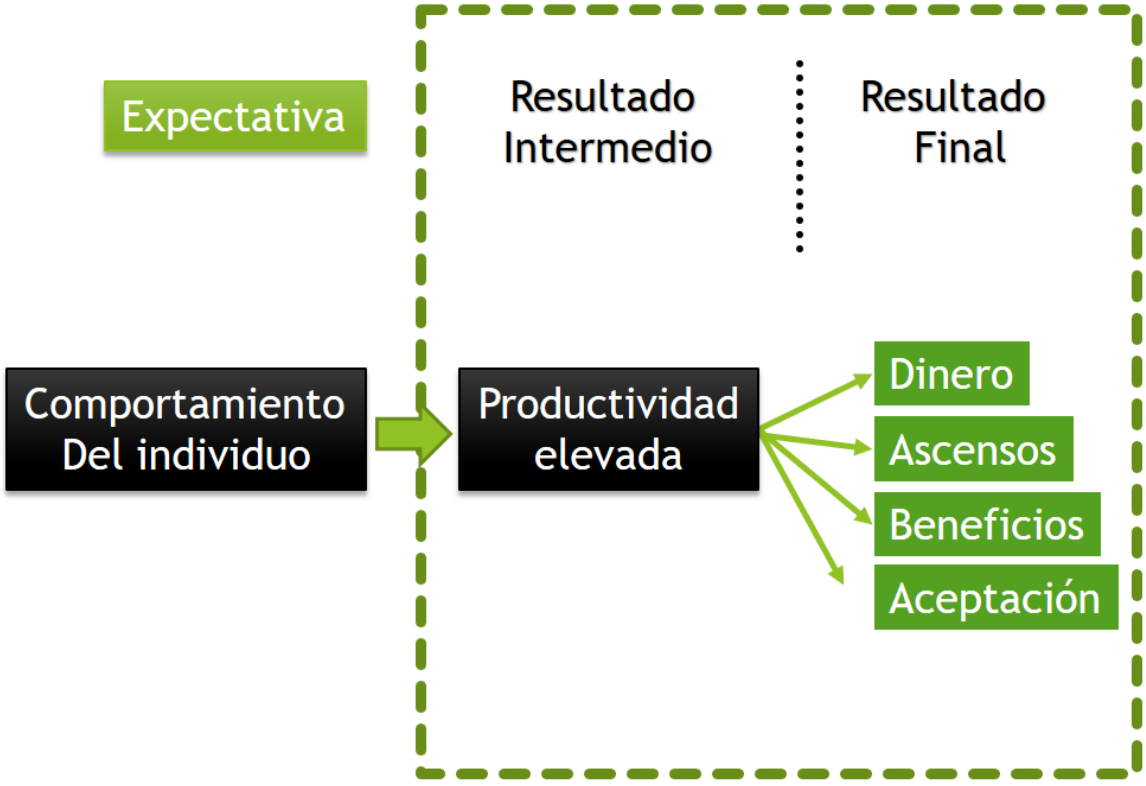
Chiavenato (2005) hace una adaptación y redefine la pirámide de Maslow nivel por nivel, explicando como la base de esta se enfoca en las necesidades físicas y biológicas de los individuos, como respirar, alimentarse, descansar, placer, etc.; el segundo nivel muestra las necesidades de seguridad física, de recursos, de empleo, familiar, de salud, estabilidad, remuneración, amparo legal, de propiedad privada, etc.; el tercer nivel, habla de la necesidades sociales de amistad, un buen clima organizacional, afecto, aceptación, interacción social, etc.; el cuarto nivel reúne las necesidades de autoestima, de reconocimiento, promoción, responsabilidad por resultados, disfrutar, etc.; en el quinto nivel se muestran las necesidades de autorrealización, donde los clientes internos buscan desafíos más complejos, la realización de trabajo creativo, autonomía y participación en las decisiones organizacionales (Oldham, Hackman & Pearce, 1976).

De manera simultánea, Herzberg (1959) desarrollaba su teoría de los dos factores, donde señalaba que el comportamiento de los clientes era motivado por dos grupos motivacionales, los higiénicos y los motivadores; distinguiendo a los primeros como los económicos, las condiciones de la infraestructura de la organización (iluminación, temperatura, entorno físico seguro), seguridad (antigüedad, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización claras), factores sociales (oportunidades para interactuar con los colegas), estatus (títulos de los

puestos, oficinas propias, privilegios, etc.) y el control técnico; en los factores motivadores destaca la importancia de las tareas estimulantes (donde puedan manifestar su personalidad y desarrollarse plenamente), sentimiento de autorrealización (certeza de contribuir en la realización de algo de valor) (McClelland, 1989), reconocimiento de una labor bien hecha, logro (poder realizar cosas interesantes), mayor responsabilidad (nuevas tareas que amplíen el puesto y brinden mayor control).

Vroom (1979) por su parte, desarrolló su propia teoría de motivación para producir (*ver figura 2.7*), desde se enfoca en tres factores que determinan la motivación del individuo: los objetivos individuales (su fuerza de voluntad), la relación percibida entre la productividad y el logro planteado por sus objetivos individuales y la capacidad de cada individuo para influir en su productividad.

2.7 Modelo de Vroom (1979).



Fuente: Vroom (1979).

Más tarde McClelland (1989) desarrolló una teoría donde consideraba las tres necesidades básicas: poder (hacer que otros colaboradores modifiquen su comportamiento, ejercen influencia en los demás, puestos de poder y autoridad, necesitan autonomía), afiliación (deseo de forjar relaciones interpersonales cercanas y amistosas con sus pares) y el logro (deseo de superación, buscan y asumen responsabilidades, fijación de objetivos, etc.); enfocada en el desarrollo de estrategias organizacionales.

Los estudios anteriores, sirvieron para establecer un punto de partida para esta investigación, ya que se consideró al cliente interno como un individuo, que busca satisfacer sus necesidades, a través de un trabajo digno, que le brinde lo necesario para sostenerse, pero también que le dé el reconocimiento y la motivación necesaria para superarse a sí mismo, y enfocado con acciones de *marketing interno* llevar a su empresa a alcanzar sus objetivos.

2.1.3.3 Introducción a la empresa

Para esta investigación, la dimensión de adecuación al trabajo se analizó a partir de la formación que recibe el cliente interno al interior de la organización; analizando indicadores como: inducción, capacitación, sucesión y evaluación del desempeño. En el sector hotelero la adecuación al trabajo resulta primordial para asegurar que su capital intangible cuente con el conocimiento y seguridad necesaria para resolver cualquier imprevisto que pueda afectar la calidad de la prestación del servicio de hospedaje. Por lo que a continuación se profundizará sobre los estudios que abordan el fortalecimiento de dicho recurso.

El capital intangible se ha estudiado desde diferentes teorías, entre las que destaca la de *resource-based view* (RBV) la cual retoma que los clientes internos se constituyen como un elemento clave para el desarrollo de ventajas competitivas en las organizaciones, lo que trae consigo una mayor rentabilidad, con base a las

capacidades internas del personal como su experiencia, conocimiento y manejo de sistemas eficientes (Voola y O'Cass, 2010; Michelli, 2008). En dicho sentido, Ruizalba, Vallespín y Pérez-Aranda (2015) indicaron que en el sector hotelero se han analizado distintos modelos de cultura interna que se basan en el compromiso organizacional, que con orientación al cliente buscan desarrollar ventajas que permitan mejorar el servicio y experiencia de los clientes con respecto a los servicios que brindan dichas organizaciones.

En su modelo renovado Chiavenato (2009) hace énfasis en la necesidad de mantener en la planeación de la organización las acciones requeridas para atraer y retener a sus clientes internos, donde los esfuerzos se enfoquen en ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, lo que dará una mejor plataforma para la competitividad de los servicios que brindan ante la competencia; por lo que se debe hacer lo necesario para proveer a la organización de colaboradores bien entrenados y motivados, cuyos valores y objetivos de autorrealización sean compatibles con los de la empresa, pues ésta buscará la satisfacción de los empleados y los impulsará para que se desarrollen y logren mantener una calidad de vida laboral buena; para esto deben prepararlos para el constante cambio y establecer políticas éticas que desarrollen comportamientos socialmente responsables.

No obstante, el concepto ha tenido una evolución dentro de las organizaciones a partir del uso de la tecnología en el entorno mercadológico *(Lush y Webster, 2011)*, por lo que se busca crear una nueva teoría en la que se dé mayor importancia a la información que brindan los grupos de interés (Line y Wang, 2017). El modelo de los grupos de interés (Freeman y McVea, 2001) sugiere que el comportamiento organizacional consiste en una interacción bilateral, entre las organizaciones y los actores que ejercen influencia en su entorno operativo, dichos grupos no sólo están conformados por clientes externos, sino por los públicos del micro y el macro ambiente, es decir, este tipo de orientación considera de importancia estratégica

cualquier grupo que aporte información de valor para la toma de decisiones de la gerencia (Line y Wang, 2017).

La gestión es clave para diferenciarse en el mercado actual (Bolet Úbeda, 2016), pero este elemento diferenciador no siempre se consigue. Pues las organizaciones que consiguen llegar al éxito gracias a la adecuación al trabajo, donde se promueve la integración, desarrollo de habilidades y destrezas, así como la organización y evaluación del desempeño. Para lograrlo estas empresas dedican tiempo y esfuerzo a entender las tendencias del mercado laboral en el que se encuentran, así como a analizar su propia organización para definir qué actividades marcan la diferencia en la prestación de los servicios hoteleros (*ver Tabla 2.1*).

Tabla 2.1 Gestión del capital intangible.

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES INVOLUCRADAS
Integración	Quienes trabajan en la organización.	Reclutamiento de personas
		Selección de personas
Organización	Qué deben hacer las personas en la organización.	Diseño de cargos
		Evaluación de desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización.	Remuneración y retribuciones
		Higiene y seguridad en el trabajo
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas.	Capacitación y desarrollo
		Programa de comunicación
		Programa de cambio
Auditoría	Cómo saber lo que hacen las personas.	Bases de datos
		Sistemas de información gerencial

Fuente: Chiavenato (2001).

Al entender que los clientes internos contribuyen a los resultados de la organización, queda de manifiesto que existe un vínculo muy estrecho entre el capital intangible y la estrategia de la empresa. Sin embargo, una de las tareas más importantes de la administración de las empresas estará enfocada al reclutamiento, capacitación, motivación y optimización de su capital intangible. Pero lo que realmente hará la diferencia es crear espacios de trabajo donde se atraiga, retenga, motive, desarrolle y ubique al mejor capital intangible para su organización (Delgado, 2017), uno de los pasos para lograr este objetivo es el diseño objetivo de los cargos y puestos que se requieren en la organización, pues estos deben ser la base para reclutar, seleccionar, contratar e inducir a ese nuevo talento que se busca integrar al equipo de trabajo; para lo cual se debe contemplar no solo un remuneración justa, sino un salario emocional que incluya flexibilidad laboral, calidad y conciliación laboral, vida familiar y vida saludable (*ver figura 2.8*).

Figura 2.8 Modelo integral de gestión humana.

Fuente: Delgado, 2017.

Para que esto se lleve a cabo, Delgado (2017) señala que se debe dar una gestión de un clima y cultura organizacional abierto y positivo; que a su vez reditúe en la gestión del desempeño, con una remuneración total, así como con compensaciones variables y flexibles, según la situación que se presenta; esto puede respaldar el desarrollo organizacional, donde la formación continua del talento humano se debe considerar desde los planes de formación, capacitación, liderazgo, sucesión y evaluación del desempeño; todo esto con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios que se prestan a los clientes externos, a través de la retención de los mejores talentos (cliente internos) de la compañía, lo que garantiza un nivel elevado de compromiso de los miembros del equipo con los objetivos, misión y visión de la organización.

Los cambios a considerar en la planificación de la gestión del cliente interno vienen de la experiencia de los modelos anteriores puestos en práctica, donde se consideraba que las personas eran quienes necesitaban de las compañías para tener la seguridad de un empleo, donde las máquinas y el capital eran las ventajas competitivas que las empresas apreciaban, como cuando los empleados eran escasos y los que tenían se conformaban con el rol pasivo que se les otorgaba, al cual se atenían durante toda su vida laboral, siendo leales a cambio de estabilidad laboral y una pensión digna; esto quedo en el pasado dando paso a una nueva filosofía de gestión de clientes internos, que considera que las compañías son las que necesitan de la gente, donde las personas talentosas son la ventaja competitiva, en esta realidad los talentos son escasos y requieren de un mejor plan de trabajo para ser atraídos y retenidos por las empresas, sigue habiendo empleados, pero estos son volátiles y asumen compromisos a corto plazo; las personas exigen mucho más satisfactores de su espacio de trabajo que antes (Delgado, 2017).

Es así como el capital intangible a través del tiempo se transforma en cliente interno, es decir, un valor para la organización, y si bien, es intangible, la misma lo evidenciará como tangible, en la calidad de sus servicios y productos, con los

resultados esperados. La organización invierte y se evidencia en: experiencia, salud, salarios, vivienda, calidad de trabajo, y educación. Esta inversión de la organización se justifica con el equipo de trabajo que posee, y cuan valioso es el talento del mismo para la prosecución de sus objetivos (Moreno Briceño y Godoy, 2012).

La gestión del cliente interno es clave para diferenciarse en el mercado actual (Bolet Úbeda, 2016), pero este elemento diferenciador no siempre se logra. Pues las organizaciones que consiguen llegar al éxito gracias al talento y compromiso de sus clientes internos, resaltando tres características principales: Dedican tiempo y esfuerzo a entender las tendencias del mercado laboral en el que se encuentran, así como a analizar su propia organización para definir qué talento marca la diferencia en su negocio; entienden la gestión del talento como un proceso y actúan en todas sus fases; y fomentan la implicación de todas las personas.

Al entender que el cliente interno contribuye a los resultados de la organización, queda de manifiesto que existe un vínculo muy estrecho entre el talento y la estrategia de la empresa. Sin embargo, en muchas ocasiones se cae en el error de no identificar correctamente el talento. Por lo que algunas de las tareas más importantes de la administración de las empresas estarán enfocadas al reclutamiento, capacitación, motivación, optimización y retención de sus clientes internos.

Ibáñez Luque (2015) hace una primera aproximación a un estudio sobre calidad en el servicio de alojamiento hotelero desde la perspectiva del cliente interno (trabajador), ya que menciona que este es un público poco analizado, del que se puede obtener información de gran utilidad para la gestión de establecimientos hoteleros. Haciendo hincapié en la necesidad de dar un justo valor a las aportaciones con las que cada miembro de la organización hotelera contribuye para

el logro de los objetivos organizacionales. Por su parte, Ruizalba, Vallespín y Pérez–Arana (2015) hacen un estudio en España, para conocer la percepción de los clientes internos sobre las acciones de *marketing interno* de las empresas hoteleras en las que laboran, donde se recuperó la necesidad de profundizar en el compromiso organizacional y su relación con el MI.

2.2 Compromiso organizacional

La variable dependiente de la investigación es el *compromiso organizacional*, que consiste en la intensidad de la participación de un empleado y de su identificación con la organización (Hellriegel, 2004). Esta variable fue analizada a partir de dos dimensiones básicas: nivel de identificación y nivel de satisfacción laboral percibida por el cliente interno de la organización hotelera.

Aunque Peterson, Puia y Suess (2003) señalaron que sus dimensiones son: afectiva, continua y normativa, existen varios factores que intervienen en el desarrollo de este compromiso en el cliente interno, por lo que a continuación se presenta un recorrido por distintos estudios que han ayudado a seleccionar los indicadores analizados en esta investigación, como: conocimiento de la organización, integración, sentido de seguridad, estabilidad laboral y trabajo colaborativo.

Pérez y de la Garza (2008) mencionan que las características de un compromiso organizacional fuerte por parte de un trabajador se ven reflejadas en su comportamiento cotidiano: un colaborador comprometido apoya y acepta los objetivos, filosofía y valores de la organización. Está dispuesto además a realizar un esfuerzo relevante en beneficio de la organización; y al estar motivado el colaborador, éste deseará mantenerse dentro de la organización el mayor tiempo

posible, para realizar su labor en busca de alcanzar los objetivos organizacionales planteados. En otras palabras, es el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Por lo que se define como un conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una organización en particular (Allen y Meyer, 1996; Arciniega, 2002; Pérez, 2008). Dicha relación viene del comportamiento organizacional y permite identificar el proceso de desarrollo personal, grupal y organizacional, aplicando de manera sistemática habilidades y conocimientos, que contribuyan al desarrollo de las organizaciones.

Jaimes, Estepa y Uribe (2017) expresan que para que una organización logre un alto nivel de compromiso organizacional en sus clientes internos debe fomentar estrategias efectivas de comunicación interna y un interés permanente de la dirección por las necesidades de los clientes internos, siendo ambas características fundamentales del marketing interno. De acuerdo a las cuestiones materiales y sociales relacionadas con el entorno en el que se desarrolla la tarea (características extrínsecas e intrínsecas) la satisfacción laboral se basa en la satisfacción con: la retribución salarial o extra salarial, el ambiente de trabajo, estabilidad, condiciones del ambiente físico, disponibilidad de retroalimentación y los referentes del ambiente físico del estilo de dirección, así como la participación; las oportunidades de ascenso y formación del personal, la información, la comunicación; relaciones humanas, y por último, con los valores y estrategias de la empresa (Gargallo Castel, 2008).

La diferencia entre satisfacción laboral y compromiso organizativo es que éste último es un constructo de carácter global, en el que se refleja una respuesta afectiva general a la organización como un todo; mientras que la satisfacción está intrínsecamente ligada a un puesto de trabajo y a ciertos aspectos laborales (Baker y Baker, 1999). Mowday (1979) señaló que el compromiso organizacional enfatiza en aspectos asociados a la organización, como los objetivos, valores y filosofía empresarial, mientras que la satisfacción laboral se centra en aspectos del entorno

de trabajo donde el empleado desarrolla su actividad. Por lo que se considera que el compromiso organizacional es más estable en el tiempo, mientras que la satisfacción laboral reacciona a aspectos tangibles y específicos de las tareas desarrolladas y del entorno de trabajo (González Santa Cruz, López Guzmán y Sánchez Cañizares, 2014).

2.2.1 Definición del compromiso organizacional

Dentro de la comunidad académica, no se cuenta con una definición aceptada de *compromiso organizacional*. Sin embargo, existen imprecisiones cada vez más generalizadas sobre su definición, la primera, donde se busca que el cliente interno haga un mejor uso de las posibilidades que se les ofrecen en la organización; y la segunda, que las organizaciones hagan conscientes a sus clientes internos de las ventajas de pertenecer a dicha empresa (Moreno y Godoy, 2012).

El compromiso organizacional se define a partir de su rol de gestor de cambios, siendo imprescindible para conseguir la transformación empresarial o institucional, así como para fomentar un clima de transparencia y confianza (Zapata Palacios, L., y Gómez Quijano, A., 2016). Su importancia radica en la manera en que el talento humano se ve identificado o involucrado con los objetivos organizacionales, partiendo de la comunicación estratégica y extendiendo su influencia a través de los canales organizacionales.

Cabe señalar que el concepto de compromiso organizacional se ha estudiado desde distintas perspectivas organizacionales a lo largo del tiempo (Meyer y Hercovitch, 2001; Bohnenberger, 2005) algunas de estos son:

- El *value commitment* (relacionado al alcance de las metas de la organización).
- *Commitment to stay* (para seguir siendo miembro de la organización).
- *Compliance* (relacionado con las recompensas).
- *Identification* (deseo de filiación a la organización).
- *Internalization* (Coherencia entre los valores del individuo y la organización), moral (identificación y aceptación de las metas de la organización).
- *Affective* (identificación e involucración con la organización, con lealtad, apego, etc.).
- *Normative* (obligación en permanecer en la organización) y
- *Continuance* (relacionado a los costes de salida de la organización).

Son varias teorías las que involucran el desarrollo de compromiso organizacional, pero una de las más recientes es la teoría de los contratos psicológicos, la cual se distingue por analizar la relación que existe entre el colaborador y su organización, en los diferentes niveles de compromiso organizacional, la manera en que éste resuelve los conflictos o situaciones de incertidumbre en su trabajo diario, se refleja el empoderamiento y confianza que obtiene de su entorno laboral (Lu, Capezio, Restubog, García y Wang, 2016).

Mientras que en su investigación Sánchez, Villarejo, Rondán y Martín (2008) proponen un modelo y lo valida a través de la técnica *Partial Least Squares* (PLS). Evaluando desde la teoría de la confianza, calidad percibida y satisfacción, compromiso. El artículo muestra, a partir de su análisis, tres dimensiones de la calidad de la relación: la satisfacción del consumidor, la confianza y el compromiso. A través del modelo de medida, donde los resultados obtenidos fueron aceptables

considerando la naturaleza exploratoria del estudio. El modelo estructural muestra que el compromiso influye significativamente sobre la lealtad conativa, aceptando la hipótesis propuesta, que dice que un nivel alto de lealtad conativa es proporcional al nivel de compromiso que sienten los clientes internos con su empresa.

Ruizalba (*et al*, 2015) señala que para algunos autores el compromiso constituye un constructo multidimensional (Meyer y Herscovitch, 2001). Meyer y Allen (1991) hablan de tres dimensiones del compromiso: continuidad, afectiva y normativa (*Tabla 2.2*). Basados en este enfoque, González y Guillén (2008) analizaron las tres dimensiones de Meyer y Allen, mencionadas a la luz de la clasificación tridimensional de los bienes realizada por el filósofo clásico Aristóteles, ante la falta de fundamentación filosófica de este constructo. Establecen un paralelismo entre las tres dimensiones del constructo, con las tres clases de bienes propuestas por Aristóteles, donde se distinguen como bienes útiles, bienes placenteros y bienes morales.

2.2.2 Dimensiones del compromiso organizacional

Las dimensiones que los estudios seminales de la investigación han aportado se muestran a continuación (*ver tabla 2.2*):

Tabla 2.2 Dimensiones del compromiso.

Tipo de compromiso	Características	El individuo	Tipo de contrato psicológico	Valores	Resultados
De continuidad Meyer & Allen (1984)	Se siente obligado por los beneficios que recibe.	Tiene que estar en la organización. Juicios más racionales (coste personal de abandono).	Transaccional (coste de oportunidad ligado a pertenencia).	Mera aceptación o sometimiento a los valores de la empresa (incluso puedes ser contrarios pero se aceptan a cambio del salario).	Desempeño al mínimo. Absentismo (físico o psicológico). Rotación (o intención de abandono).
Afectivo Porter *et al* (1974)	Aparecen sentimientos de pertenencia, afecto y alegría.	Quiere estar en la organización. Enfoque más emocional.	Relacional (vínculo emocional).	Identificación y congruencia entre valores de la persona y de la organización.	Aceptación del cambio, satisfacción laboral, iniciativa, espíritu cooperativo y deseo de pertenencia.
Normativo O´Reilly & Chatman (1986)	Lealtad, sentirse obligado.	El individuo está determinado a contribuir a los fines de la organización. Se desarrolla la firme determinación de ser leal. Debe ser moral.	Relacional (fidelización y vínculo racional).	Se produce el compromiso moral mediante la identificación con los fines y objetivos de la organización (se interiorizan los valores y misión de la organización).	Contribución a los objetivos, implicación con la misión, ayuda al desarrollo de otras personas (más allá de la mera cooperación) y prescriptor de la empresa (deseo de que otros vengan a la empresa).

Fuente: Ruizalba et al, 2015.

El compromiso organizacional también podría ser relacionado con otros aspectos de gestión de talento humano, en especial, con las teorías de motivación de Hezberg y Maslow, para verificar la posible asociación entre estos dos temas (Bohnenberger, 2005).

> Segundo Bekin (2004) o Endomarketing objetiva utilizar o conhecimento para que a empresa esteja apta a prosseguir competitiva no novo cenário que a rodeia, o conhecimento deve ser compartilhado entre membros de todos os níveis da organização, este compartilhamento visa agregar todos para satisfazer o cliente externo, mas antes o cliente interno deve estar se sentindo valorizado e feliz com o que está demandando para fora da empresa. O autor vai ainda mais além, ao dizer que a função do Endomarketing é mostrar de forma efetiva que nos processos internos de uma organização também existe um cliente e com valores. E assim se esta ideia se tornar clara na mente dos colaboradores, quem sairá beneficiado é o cliente externo. Haverá melhoria na qualidade dos produtos e serviços da organização, com o diferencial do engajamento, da produtividade pessoal, que por sua vez aperfeiçoa os procesos. (Silva y Lira, 2014, p. 4)

Para Silvente, el cliente interno es aquel trabajador comprometido, que no se limita a hacer sus tareas, sino que se esfuerza por mejorar y hace todo lo que es capaz de hacer, porque le importa la organización y lo que hace; pero para que esta condición se dé, es necesario el tomar el compromiso como un elemento de suma importancia para la empresa y la prosecución de sus objetivos. Por eso, debe ser incluido desde las técnicas de reclutamiento, inducción y capacitación, pues es necesario tener un plan de acogida que lo promueva entre los miembros de la organización (Silvente, 2017).

A continuación, en la *tabla 2.3* es posible relacionar las experiencias laborales contra las dimensiones que cubren el compromiso organizacional, según Meyer, Irving y Allen (1998).

Tabla 2.3 Experiencias de trabajo.

Grupo	Ítems	Correlación
Comodidad y seguridad	● Permite una rutina regular en el lugar y tiempo de trabajo. ● Proporciona seguridad en el trabajo. ● Tiene reglas y procedimientos claros. ● Proporciona actividades de placer fuera del lugar de trabajo. ● Proporciona condiciones de trabajo cómodas.	Afectivo: positiva. Normativo: positiva Instrumental: positiva
Competencia y crecimiento	● Solicita encuentros y habla con varios individuos. ● Es intelectualmente estimulante. ● Solicita originalidad y creatividad. ● Hace una contribución social para el trabajo realizado por el empleado. ● Satisface la cultura y los intereses estéticos. ● Alienta el continuo desarrollo de los conocimientos y habilidades de los empleados. ● Permite el desarrollo del método de trabajo propio del empleado. ● Proporciona un sentimiento de acompañamiento. ● Proporciona cambios y variaciones en las obligaciones y las actividades.	Afectivo: positiva. Normativo: positiva. Instrumental: negativa.
Status e independencia	● Permite el crecimiento dentro de la organización. ● Proporciona oportunidades para ganar más. ● Solicita la supervisión de otros. ● Permite trabajos independientes. ● Respeta al empleado frente a otras personas. ● Solicita trabajos en problemas de mucha importancia para la organización. ● Proporciona responsabilidad al asumir riesgos.	Afectivo: positiva. Normativo: positiva. Instrumental: negativa.

Fuente: Meyer, Irving y Allen (1998).

2.2.3 Modelos del compromiso organizacional

Los modelos que impulsan el estudio del compromiso organizacional son diversos, pues evalúan desde el alcance de las metas de la empresa, hasta la identificación y filiación que los empleados sienten por su organización, y lo que esta representa para ellos y la sociedad.

Los estudios de Rousseau (1985) establecieron un mecanismo de identificación organizacional como un medio de desarrollo empresarial, que derivaron en estudios posteriores sobre los contratos psicológicos y el comportamiento orientado al servicio; sus trabajos sugirieron que los contratos psicológicos influyen en la percepción y conocimiento y pertenencia de los empleados, quienes relacionaban sus obligaciones con su desempeño de acuerdo al rol que tienen en la organización. En este sentido, sugiere que futuras investigaciones se enfoquen en considerar el papel que ejercen otros factores, como los modelos mentales de los empleados y las orientaciones hacia los roles y metas organizacionales, así como al compromiso organizacional de los trabajadores como parte importante de los factores que determinan el comportamiento laboral (Lu, Capezio, Restubog, García y Wang, 2016).

Otros autores abordan el compromiso como un concepto referido no sólo al deseo de continuar una relación sino también a la voluntad de hacer esfuerzos para su mantenimiento. El compromiso es, en definitiva, una dimensión basada en *un lazo emocional y duradero* con la otra parte que se desea mantener; es decir, el deseo de una parte de continuar una relación por el disfrute de la relación por sí misma, más allá del valor instrumental que representa. O también por la experiencia de un sentido de lealtad y pertenencia (Geyskens *et al.,* 1996). Como señala Castañeda (2005), la lealtad a la marca con el cliente externo, será más fuerte, cuando tenga

su origen en un compromiso, y ese compromiso debe venir de una relación estable entre el cliente interno y la marca (Ruizalba *et al.,* 2015) (*Ver tabla 2.4*).

Tabla 2.4 Modelos multidimensionales del compromiso organizacional 1982-2006.

Autor	Año	Modelo
Angle & Perry	**1981**	*Value commitment*: se enfoca en las metas organizacionales. *Commitment to stay*: Permanecer como miembro de la organización.
O´Reilly & Chatman	**1986**	*Compliance*: Recompensas externas, financieras. *Indentification*: Deseo de filiación a la organización. *Internalization*: Compartir los valores individuales con los organizacionales.
Penley & Gould	**1988**	*Moral*: Identificación y aceptación de las metas organizacionales. *Calculative*: Recompensas financieras recibidas de la organización. *Alienative*: El individuo se siente en deuda con la organización.
Meyer & Allen	**1990, 1997**	*Affective*: Identificación y grado de involucramiento con la organización. *Continuance*: Costes relacionados a la salida de la organización. *Normative*: Obligacion de permanecer dentro de la organización.
Meyer y Schoorman	**1992**	*Value*: Acepta y cree en los valores, filosofía y metas de la organización. Manifiesta un esfuerzo en relación a la empresa. *Continuance*: Deseo de continuar siendo parte de la organización.
Jaros *et al*	**1993**	*Affective*: Sentimiento de lealtad, afecto, apego o placer, en la relación con la empresa. *Continuance*: Costes de salida de la organización. *Moral*: Compromiso con la metas, valores y misión de la organización.
Bergman	**2006**	*Moral commitment*: sentimiento de obligación de los empleados.

Fuente: Meyer & Herscovitch (2001), Mowday (1998) y Fuentes (2009).

2.2.4 Algunos estudios sobre compromiso organizacional

Lu, Capezio, Restubog, García y Wang (2016) detalla la importancia de los contratos psicológicos y la identificación organizacional de los empleados en un hotel de primera línea. En el estudio se muestra la correlación entre los tipos de contrato psicológico que se involucran en el desempeño de los miembros de la organización hotelera, así como la relación establecida por los diferentes roles dentro de la

organización. Por lo que se destaca la relevancia de encontrar un equilibrio en la identificación organizacional y la manera en que los miembros de la organización se relacionan entre sí, para con los beneficios que los clientes obtienen de los servicios de alojamiento prestados. Por lo que se destacan los puntos claves que esta relación incluye para lograr alcanzar la excelencia al proporcionar dicho servicio.

En su tesis Bohnenberger (2017) señaló que a pesar del proceso que utilizó, algunos autores como: Stevenson, 1981; Malhotra, 2001; Finn y Kayande, 2004; Garson, 2004; Mestre, 1997, Hair et al (2005), indicaban que los usos de la modelación de ecuaciones estructurales podrían traer resultados más sólidos, para representar las asociaciones entre marketing interno y el compromiso organizacional. Esta investigación buscaba, al igual que la que se pretende desarrollar, identificar el proceso de marketing interno y su influencia en el compromiso organizacional del talento humano, en organizaciones de los sectores de manufactura y de servicios, donde realizó la caracterización de cinco empresas, donde se aplicaron 699 instrumentos. Además, a lo largo de la lectura se puede apreciar un recorrido por la evolución de los conceptos de marketing interno y compromiso organizacional.

Este conocimiento que adquiere el cliente interno a través del tiempo en la organización se transforma en valor para la organización, y si bien es intangible la misma se evidenciará como tangible en la calidad de sus servicios y productos, que son los resultados esperados (Moreno y Godoy, 2012).

Vázquez y Sonda (2015) realizan un estudio empírico sobre el uso del uniforme como un elemento impuesto para conformar la identidad corporativa de una cadena hotelera en el contexto transnacional. En dicha investigación analizaron elementos de significados y actitudes atribuidas al uso del uniforme como parte de las

actividades impuestas para desarrollar un mayor grado de identificación con los objetivos organizacionales. Las variables estudiadas en este caso fueron: Identidad, uniformes, hotelería, cultura organizacional y trabajo precario. Las cuales son abordadas desde la perspectiva de la transformación del mercado laboral, cabe señalar que el estudio se realizó con un enfoque cualitativo, donde se interpretó el sentido que los empleados operarios le asignan a su trabajo a partir de los aspectos dominantes de identidad corporativa. Esto a través del método del estudio de caso, con entrevistas semi estructuradas y observación.

Con su estudio Vázquez y Sonda (2015), pretendían encontrar la manera de crear mecanismos de control efectivos para disminuir la resistencia al cambio de los clientes internos, a través de la creación de una identidad organizacional sólida, basada en el discurso de la calidad en el servicio, legitima esta posición instrumental como parte de una serie de estrategias para permanecer en el mercado.

Sánchez, Villarejo, Rondán y Martín (2008) llevaron a cabo una investigación a través de la propuesta de un modelo teórico, donde las hipótesis fueron validadas por medio de un método de muestreo no probabilístico entre una población formada por el 58.6% de mujeres. Con una muestra total de 309 individuos. En el análisis se revisaron los constructos de: Calidad de servicio, satisfacción, compromiso, confianza y comportamientos de lealtad. Dicho análisis se realizó a través de un modelo de ecuaciones estructurales para establecer relaciones entre los constructos y también el poder predictivo del modelo estructural.

Este tipo de modelos de ecuaciones lineales estructurales se proponen para establecer las relaciones entre los constructos y también el poder predictivo del modelo estructural. Más específicamente, se emplea la técnica Partial Least Squares (PLS) ideada por Herman Wold, como una alternativa analítica para, entre otras, aquellas situaciones donde la teoría se encuentra aún en fase de desarrollo;

la técnica PLS ha ido ganando aceptación e interés entre los investigadores en sistemas de información (Chin y Gopal, 1995; Compeau y Higgins, 1995; Sánchez-Franco y Roldán, 2005; Citados en: Sánchez, Villarejo, Rondán y Martín, 2008).

La búsqueda para mejorar la satisfacción profesional a través del compromiso organizacional, con la intención de contribuir al éxito de la organización, fue un detonador para que García del Junco y Brás dos Santos desarrollaran un meta-análisis, con el objetivo de identificar y revisar los estudios sobre este problema, con el fin de dar una estimación cuantitativa sintética de todos los estudios disponibles, sin necesidad de acceder a los datos originales de estos. Por lo que lograron hacer una revisión de 156 investigaciones para determinar la relación entre las variables de la investigación (2008). Juadena-Ayensa, San Emeterio y González-Menorca (2017) exploran la dimensión del compromiso normativo en relación con los indicadores de motivación y compromiso afectivo, encontrando que dentro del estudio hay diversas concepciones, pues la percepción del empleado varía según su circunstancia y el papel que desempeña dentro de la organización.

El recorrido que se dio por las diferentes investigaciones en este apartado, permitieron que este estudio se enfocará en dos dimensiones del *compromiso organizacional*, identificación y compromiso. A partir de los cuales se pudo hacer una comparación entre los niveles de *marketing interno* percibido por los clientes internos de las organizaciones participantes y sus niveles de *compromiso organizacional*.

2.3 La relación significativa entre las variables

La industria turística juega un papel importante el desarrollo económico mundial, según el *World Travel and Tourism Council* (WTTC, 2015), esta industria aporta cerca de 284 milliones de empleos en el mundo, lo que contribuye más de 7.86 trilliones de doláres (aproximadamente un 9.9%) del PIB global in 2015. Por lo que en la siguiente década este rubro contribuirá significativamente con el crecimiento de la economía mundial. Pues se pronostica que para 2025 se logren crear más de 73 millones de nuevos empleos, dos terceras partes de las cuales estarán en Asia, contribuyendo así más de 11.38 trillones de dólares (10.5%) del PIB mundial (Lu, Capezio, Restubog, García y Wang, 2016).

Dicha información parte de estudios financieros sobre el desarrollo de este sector terciario, del cual forma parte la industria hotelera. Line y Wang (2017) en sus estudios muestra la importancia de que las acciones de mercadotecnia se dirijan con base a las necesidades de los clientes, lo que ayudará a la toma de decisiones eficaces y eficientes para superar a su competencia y mejorar su posición en el mercado. Por lo que es necesario un intercambio inteligente entre departamentos que brinde las oportunidades pertinentes de crecimiento organizacional.

Las organizaciones se apoyan en procesos de aprendizaje basados en las necesidades evidentes e incorporan programas formativos o de actualización que integren la filosofía, cultura, valores, objetivos, misión y visión al puesto de trabajo para que sean absorbidos por sus miembros e influyan positivamente en su gestión comercial. De ahí que la implementación de prácticas basadas en el desempeño, el compromiso, la responsabilidad y al comportamiento organizacional, (Paillé, Chen, Boiral y Jin, 2013), podrían elevar la productividad, (Allen, Ericksen y Collins, 2013) y llevarlos a mejores niveles de competitividad basados en mecanismos de

aprendizaje idóneos al sector (Lin, Hsin-Mei y Peng-Jung Lin, 2013); (Senge, 1990ª cit. por Vikineswaran, 2013) (Lozano Ramírez, 2016).

En la última década la persistencia de la relación de la innovación y la tecnología dentro del rubro hotelero y el entorno macroeconómico, ha sido responsabilidad de las organizaciones, quienes deben explicar y prever el uso multidisciplinario de tecnología, para la atención a las necesidades de los clientes externos, a través de programas de capacitación, para beneficio de los consumidores y de la imagen de la empresa, con el propósito de maximizar los resultados de su labor en la competitividad de la organización (Delgado Cruz, Vargas Martínez, Montes Hincapié, y Rodríguez Torres, 2016). Por ello, es determinante el brindar capacitación y motivación a los clientes internos, con el fin de que estos se involucren en el desarrollo de las estrategias e innovaciones que se le den a la organización, ya que ellos serán los encargados de dar la bienvenida a los clientes externos a través de las distintas plataformas tecnológicas a disposición de la empresa hotelera.

> Observing a persistent relationship between innovation and technology, it is proposed to do research on technology management, which is referred as an interdisciplinary field that is responsible for explain and understand the development of an innovative phenomenon in companies. These companies use technological resources, which are not only physical artifacts such as machines, equipment and tools, but also takes in consideration intangible or soft technology, including knowledge, skills and practical experiences of organizations, with the elemental purpose of maximize the innovative capacity of companies and improve the competitiveness of their region. (Lu, Capezio, Restubog, García y Wang, 2016, p.15)

Por eso, aquellas empresas hoteleras que aplican en mayor medida una estrategia de *marketing interno*, están más predispuestas a la co creación de innovaciones con sus clientes y empleados de primera línea. Por su parte, estas subculturas

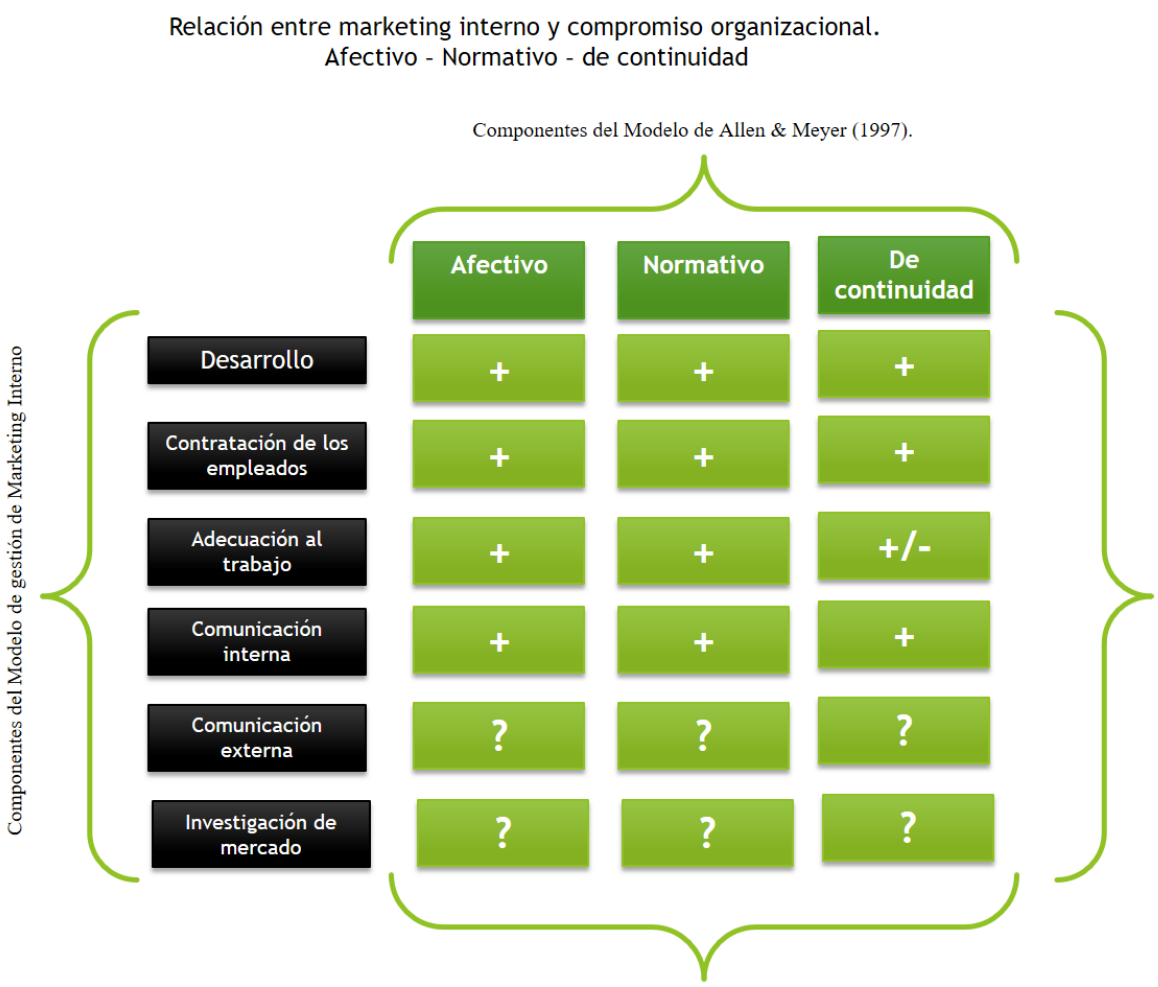
favorecen la consecución de mejores resultados de las empresas hoteleras a largo plazo, en relación a sus competidores, tanto con sus clientes como en indicadores financieros y de mercado (García *et al.,* 2011, citado en: Castillo-Vergara, Álvarez-Marin, Matsuda, Alvarado y José Codoceo, 2016). Por lo que el trabajador hotelero es parte de un orden económico con formas de dominación.

La identidad es un mecanismo que le permite al sujeto interpretarse dentro de un colectivo, dentro de una corporación se instrumentaliza como un símbolo de autenticidad que le permite mostrarse ante grupos sociales como único gracias al respaldo de una empresa hotelera que valora capacidades individuales y privilegia logros grupales, pero que también esconde detrás condiciones laborales inequitativas (Vázquez y Sonda, 2015).

Ibáñez Luque (2015, p. 1) en su estudio "Calidad de servicio en el proceso de alojamiento turístico" ofrece una aproximación en función del cliente interno-trabajador, la categoría del hotel y la localización. Dicha investigación se debe a la elevada competencia que generan los mercados actuales, la globalización y la búsqueda de ventajas competitivas donde se hace importante la gestión. Todo ese conocimiento que adquiere el talento humano a través del tiempo en la organización se transforma en valor para la organización, y si bien es intangible la misma se evidenciará como tangible en la calidad de sus servicios y productos, que son los resultados esperados (Moreno y Godoy, 2012).

Por su parte, Fuentes Jiménez desarrolló una investigación que contrasta los componentes de la gestión del *marketing interno* y los componentes propuestos por Allen y Meyer (1997) para compromiso organizacional (*ver figura 2.9*).

Figura 2.9 Modelo de Marketing interno y compromiso organizacional.



Fuente: Fuentes Jiménez (2009).

La investigación muestra una evidente mejora ante los problemas encontrados en los establecimientos hoteleros de Sevilla, se plantea que, además de medidas de inspección y control de los atributos a mejorar por parte de los directivos encargados, la contratación de personal preparado en exclusiva para el sector turístico y hotelero puede ser una acción decisiva en la mejoría del servicio. Unos empleados conscientes de la importancia de la calidad del servicio y que contengan la personalidad y habilidades idóneas para dicha labor (mayor conocimiento de idiomas y personalidad cordial y amistosa que transmita confianza al turista), puede suponer un aumento de la calidad de servicio en los hoteles de la provincia y por consiguiente una mejora de la imagen de este tipo de establecimientos y en definitiva del sector turístico de Sevilla (Ibáñez, 2015).

En sus investigaciones Silva y Lira (2014) mencionan la importancia de las acciones de *endomarketing* para lograr la producción de las técnicas utilizadas para lograr la coordinación de los esfuerzos del personal en función de los objetivos organizacionales. Para lo cual ponen en práctica el uso de un cuestionario de once preguntas, donde a 108 trabajadores, así como entrevistas con los gerentes de las sucursales, de donde se obtuvieron los datos necesarios para realizar el análisis propuesto. Donde se pudo establecer el tipo de contrato psicológico con los clientes internos de cada organización.

> While our study established the role of organizational identification as one mediating mechanism, more research is needed to investigate how psychological contracts shape service-oriented behaviors through other psychological mechanisms. For instance, work on psychological contracts suggests that psychological contracts influence perceptions and cognitions pertaining to employees' obligations in relation to them performing their work roles (Rousseau, 1995). Based on this, it would be interesting for future research to consider the role that other factors such as employee's mental models of and orientations toward work roles and goals (Hui et al., 2004) or work engagement (Karatepe, 2013) may play a role in regulating service behaviors. We hope that future research and applications of psychological contract theory will help unravel salient psychological mechanisms that influence work-related behaviors in service contexts. (Lu, Capezio, Restubog, García y Wang, 2016, p. 19)

En su estudio asumen el compromiso como un concepto referido no sólo al deseo de continuar una relación sino también a la voluntad de hacer esfuerzos para su mantenimiento. El compromiso es, en definitiva, una dimensión basada en *un lazo emocional y duradero* con la otra parte que se desea mantener; es decir, “el deseo de una parte de continuar una relación por el disfrute de la relación por sí misma -más allá del valor instrumental que representa-, o también por la experiencia de un sentido de lealtad y pertenencia” (Geyskens *et al.,* 1996). Como señala Castañeda (2005), “la lealtad a la marca será más fuerte cuando tenga su origen en un

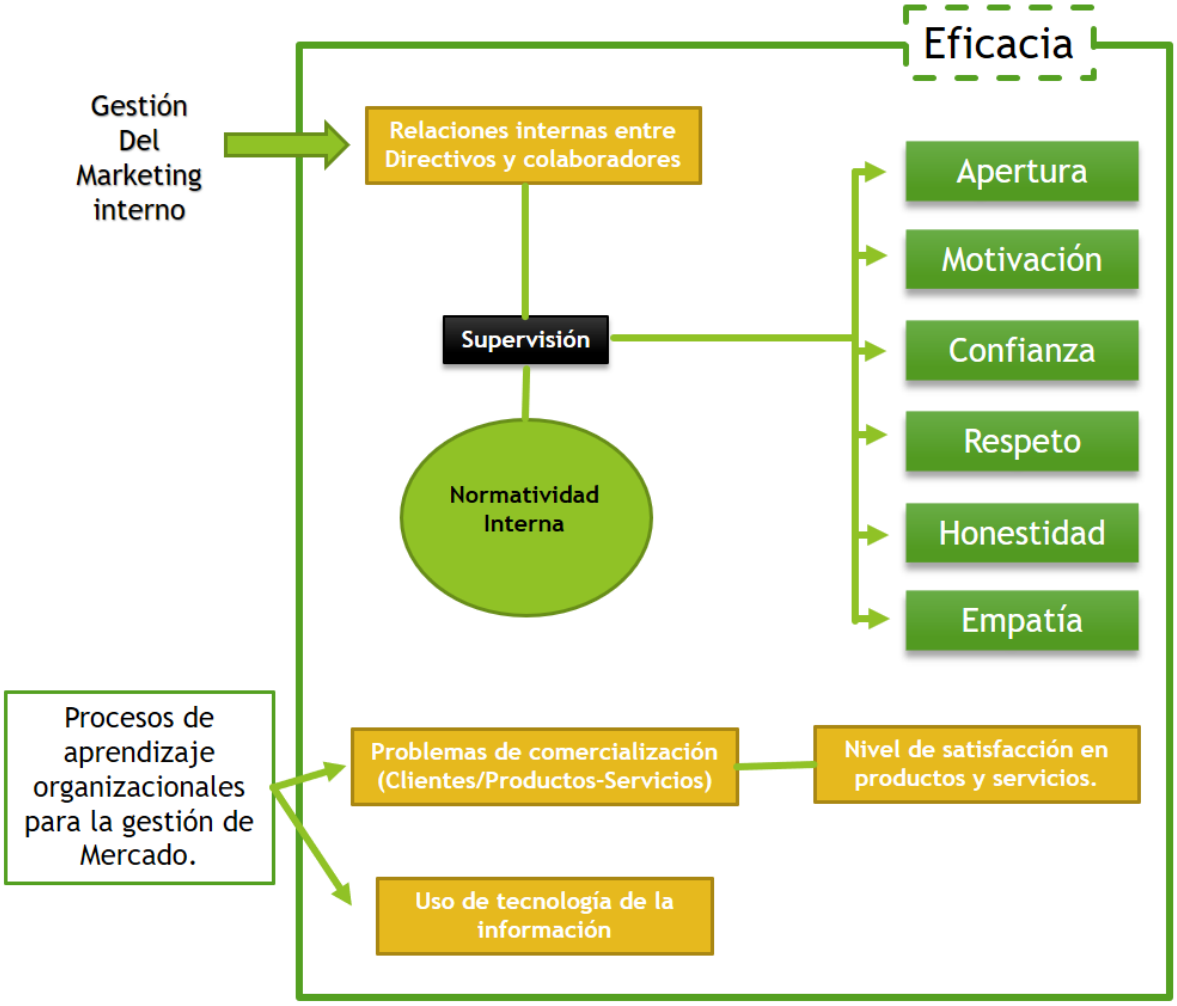
compromiso, derivando en una relación estable entre el individuo y la marca". (Ruizalba *et al.,* 2015).

> Para Bonhenberger e Pinheiro (2002), estando preocupadas com a comunicação interna, as empresas têm buscado alternativas para melhorá-la sendo fundamental que os resultados sejam percebidos, não somente no ambiente interno, mas também pelos seus interlocutores externos, principalmente os clientes. E uma das estratégias para que isto ocorra, é a adoção de um conjunto de instrumentos que caracterizam as práticas do marketing interno. (Silva y Lira, 2014, p. 8)

Las empresas están más preocupadas por la comunicación interna y han buscado nuevas alternativas para mejorarla, ya que la consideran parte fundamental, pero buscan asegurar que estos buenos resultados sean percibidos por no solo por los clientes internos, sino por sus clientes externos (Bohnenberger y Pinheiro, 2002), por lo que han recurrido al marketing interno como una estrategia para reunir los instrumentos necesarios para caracterizar una filosofía empresarial preocupada por los distintos públicos con que cuenta la organización (Silva y Lira, 2014, p. 8).

Lozano Ramírez (2016) incluye nuevas variables a la ecuación con la finalidad de profundizar en los procesos de aprendizaje de las organizaciones, incluye el concepto de eficacia conducido a través de la comunicación interna entre directivos y colaboradores. Esto a partir de la supervisión de la apertura, motivación, confianza, respeto, honestidad y empatía (*ver figura 2.10*).

Figura 2.10 Variables relacionadas con la eficacia en la gestión de marketing interno.



Fuente: Lozano Ramírez (2016).

> Delgado e Benavides (2010, p.95) aconselham a se pensar que: O marketing interno capacita os recursos humanos sobre onde atuar e dão a visão para fazê-lo, além de algumas técnicas. Assim o marketing interno trabalha em conjunto com o RH de forma a torná-lo mais dinâmico e eficiente. (Silva y Lira, 2014, p. 8)

El *marketing interno* capacita a los recursos humanos sobre cómo y cuándo actuar, con una visión clara de las técnicas para saber cómo hacerlo, por lo que se considera que esta orientación de marketing trabaja en conjunto con los

departamentos de recursos humanos y administración, con el objetivo de que los procesos sean más dinámicos y eficientes (Delgado y Benavides, 2010 citado en: Silva y Lira, 2014).

Parte importante de la administración es no perder de vista que una de las leyes naturales del talento es que se obtiene mayores resultados a través de la interacción. Si la organización facilita la interacción, actuará como un efecto multiplicador. Si, por el contrario, en vez de facilitar, la limita, no solo la compañía no innovará, sino que además correrá el riesgo de que sus profesionales con talento no encuentren aliciente en su trabajo y disminuyan su compromiso (Alles, 2005, citado en Moreno y Godoy, 2012. p. 7). Por ende, la orientación de *marketing interno* representa toda esa adaptación que requiere la organización para el desarrollo y mantenimiento de una cultura de servicio que alinee los esfuerzos del mercado interno hacia los objetivos planteados.

CAPÍTULO III.

DE LA DUDA A LA PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El turismo es una actividad económica que ha tomado relevancia en todo México, desde la década de los sesentas, el gobierno federal ha tomado bajo su responsabilidad la planeación y el financiamiento de los destinos turísticos. Está integración turística de forma transversal permite dimensionar la contribución real a la economía nacional, calculándose, en 2008, el turismo aportó al Productos Interno Bruto (PIB) el 7.7% y al empleo el 4.8%, lo que situó al turismo como una de las actividades económicas más importantes de la economía nacional (Arriaga Navarrete y González Pérez, 2019). El PIB en México para 2016 recibió 166 mil millones de dólares de parte del turismo (placer, negocios, etc.), que se vio reflejado en un 16% del PIB del país, un 8.3% por encima de lo que se manejaba 8 años atrás (Parcerisa, 2017).

Ensenada, es una ciudad con atractivos naturales que nutre su economía con actividades turísticas, y junto con la pesca, la agricultura, la ganadería y el sector de servicios de hospedaje son generadores de empleos, en particular el sector hotelero año con año recibe a cientos de turistas nacionales e internacionales, para los cuales cada hotel busca brindar ciertos estándares de calidad que los distinga de su competencia.

Lo anterior es un escenario que integra una visión hacia la competitividad y el progreso de la industria turística hacia la proyección de los servicios de las empresas hoteleras a nivel mundial (Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018). Se hace visible la necesidad de que las empresas impulsen su evolución tecnológica, económica, demográfica, social y política, así como la externalización del trabajo,

de manera coadyuven al progreso comercial del sector y la apertura de nuevas empresas.

La motivación para desarrollar esta investigación surge de la necesidad de identificar las mejores prácticas de *marketing interno* que incrementan el nivel de *compromiso organizacional* en hoteles de cuatro y cinco estrellas, en Ensenada, B.C. Con la finalidad de aportar algunas acciones al sector para la reducción en la rotación de personal que es un problema grave y requiere atención inmediata debido a que es considerado uno de los factores que más afectan la calidad en el servicio de alojamiento que se brinda en la región (Valenzuela y Marín, 2014).

Según datos de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) México es el tercer país donde el turismo aporta más al Producto Interno Bruto (PIB), sólo superado por España donde el sector representa once por ciento del indicador y Portugal, con el nueve por ciento. Para 2015, la industria turística mexicana ocupaba el lugar número 13 entre las 34 naciones de la OCDE, lo que representa la participación que tiene en la generación de empleos, ya que los doce países que lo superan al respecto aportan desde 6 hasta 12.7 por ciento del total de puestos de trabajo, de acuerdo con estadísticas actualizadas hasta 2013 y 2014, en comparación con el sector de servicios al que pertenece que representa el 58 por ciento de empleos. No obstante, el turismo tuvo un incremento para 2017, donde subió en la generación de empleos, estos no fueron trabajos bien remunerados o que ofrecieran alguna seguridad al cliente interno, por ende, se muestra en el informe del mercado laboral para México, que hay un largo camino por recorrer en busca de mejorar las oportunidades que se ofrecen a la población (OECD, 2019).

El turismo es una actividad económica relevante para México, ya que representa el 8.5 por ciento del PIB. El sector turístico contempla a las empresas hoteleras, por su objetivo de brindar servicios de alojamiento a los visitantes, como un rubro que

genera progreso en las comunidades en que se desarrolla, pues permite la creación de empleos y es una oportunidad para que los actores comerciales del entorno conformen alianzas productivas que coadyuven al destino a elevar su derrama económica (Rodríguez Brindis, 2015).

Cabe señalar que este estudio se enfoca en analizar la relación que hay entre las acciones de *marketing interno* que se dan al interior de las organizaciones hoteleras de cuatro y cinco estrellas, y el nivel de *compromiso organizacional* de los clientes internos que ahí trabajan. Esto para ayudar a identificar las acciones que impulsen la gestión estratégica que eleven el nivel de identificación y satisfacción en los clientes internos de la organización. Con la intención de disminuir la rotación y coadyuvar en la inversión que se realiza en el reclutamiento, inducción y capacitación de personal, entre otros. Para esto fue necesario identificar el nivel compromiso organizacional de los clientes internos, así como analizar la percepción de los mismos sobre las acciones de *marketing* interno que se dan al interior de los hoteles.

3.1 Delimitación del problema

Esta investigación se realizó en la ciudad de Ensenada, Baja California y se enfocó en el estudio de su sector hotelero, mismo que es considerado una de las actividades económicas más importantes para el desarrollo del municipio. De acuerdo con datos del INEGI, para 2015, Ensenada contaba con una capacidad hotelera total de 3028 habitaciones en 74 hoteles disponibles entre sus instalaciones turísticas. Lo que representa un 53.13% de los empleos de la población económicamente activa de la cabecera del puerto (Gobierno del Estado de Baja California, 2015).

Para este estudio se tomaron en cuenta cinco hoteles con servicios integrados, aquellos con clasificación de 4 y 5 estrellas, que tuvieran de 51 clientes internos para arriba, ubicados en la ciudad de Ensenada, B.C (INEGI, 2015). Sin embargo, por disponibilidad de las empresas, solo dos de ellas abrieron sus puertas para la realización de esta investigación. El trabajo de campo se desarrolló en un periodo de mayo de 2017 a junio de 2019. Dichas empresas se encuentran en la clasificación de cuatro y cinco estrellas, según el nivel de los establecimientos del Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano. Además, de estar clasificadas en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN, 2013) dentro de la categoría de Servicios de alojamiento temporal (721) y en la sub categoría de hoteles, moteles y similares (7211). De donde se desprenden la clave 72111, asignada para hoteles, moteles, excepto hoteles con casino y la clave 72112 que clasifica a los hoteles con casino, según datos del INEGI (2017a).

Esta investigación se dividió en seis fases: la primera, se enfoca en la exploración de la literatura disponible sobre el tema; la segunda, se detalla el proceso para el diseño de los instrumentos que se utilizaron para recoger la información necesaria en las empresas hoteleras parte de la muestra. La tercera, consiste en la fase de aplicación de los instrumentos, de acuerdo los parámetros establecidos; en la cuarta, se presentan las pruebas realizadas para el procesamiento y análisis de los resultados obtenidos.

En la quinta se presenta el análisis de los efectos de las acciones de *marketing interno* y su influencia en el *compromiso organizacional* de los dos hoteles atendidos. Finalmente se presenta la discusión, interpretación y conclusión del estudio.

3.2 Antecedentes de estudios similares

Los diferentes objetivos del progreso económico internacional han sido reconocidos y tienen implicaciones significativas para pensar en la integración entre la movilidad global y la gestión del talento humano. Edström y Galbraith (1977) trazaron tres objetivos sobre las asignaciones internacionales donde el talento local debidamente calificado no estaba disponible: facilitar el desarrollo de los empleados individuales, como un medio de desarrollo organizacional centrado en las transferencias de conocimientos entre las filiales; así como, mantener y modificar la estructura organizativa y los procesos de decisión (Collings, 2014).

Por su parte, Kotler (2011) a partir de la mercadotecnia social, señala que ésta se caracteriza como un proceso organizado de comercialización de una causa o idea, con implicaciones sociales, que de una manera u otra influirá en su aceptación pública. Dando paso a la combinación de orientaciones de mercadotecnia, siendo uno de los precedentes de la evolución del *endomarketing* o *marketing* interno, que atraviesa por un proceso semejante, pero centrado en la gestión del talento humano de una organización, viendo a sus colaboradores como clientes internos por satisfacer.

Sin embargo, el desarrollo del término talento humano tuvo su evolución (Moreno Briceño y Godoy, 2012) del concepto de recursos humanos hacia los nuevos presentados, como: capital humano, capital intelectual, capital intangible, talento humano, entre otros; ante esta situación, se formulan las siguientes interrogantes: ¿cuál es la mejor manera para que una organización gestione y conserve a su talento humano? ¿es el talento humano uno de los activos más valioso de una organización de servicios?, quizás en el camino a profundizar en la evolución de este término surjan más interrogantes que generen gran expectativa como: ¿cómo se puede saber cuándo la inversión en el talento ha sido optimizada? o ¿cuál es el compromiso organizacional que tiene el talento humano de un hotel?, ¿las

capacidades del personal y su compromiso organizacional influyen en la satisfacción del cliente externo?, entre, otras.

Diferentes investigaciones han puesto en evidencia que la competitividad del talento o capital humano está determinada por un puente global entre los resultados individuales y empresariales importantes, como la rotación, el rendimiento financiero, la calidad, la productividad y la retención de clientes, y los procesos y políticas organizacionales que impulsan la optimización de los clientes internos (talento humano) (Al Ariss, Cascio y Paauwe, 2014: 176).

Estudios recientes sobre la industria turística muestran el uso de estrategias de *marketing* como soporte para la toma de decisiones en el camino a crear modelos de conocimiento dentro de las organizaciones, con el objetivo de desarrollar sistemas basados en los avances tecnológicos disponibles (Stadilis, Karapistolis & Vafeiadis, 2015: 113). En este sentido, en España (Buil, Martínez & Matute, 2016:267), se está dando mayor importancia a la gestión de marca interna, pues se han hecho estudios en hoteles, donde los resultados apuntan a que la marca interna favorece con las respuestas de los empleados a la toma de decisiones y a la mejora de los servicios en sus organizaciones. Lo que destaca el papel fundamental del talento humano en los hoteles, pues este hace posible la prestación del servicio a los visitantes (Cheraghalizadeh & Tümer, 2017:271), la importancia que tiene el talento humano de una organización, radica en la habilidad que tiene para construir una relación exitosa con los clientes externos.

Es decir, los clientes internos deben estar dirigidos por gerentes competentes, preparados, que vigilen el desempeño organizacional, sin olvidar la individualidad de los miembros de su equipo de trabajo. Los gerentes deben estar en la disposición de patrocinar e incentivar a sus empleados de diferentes maneras, como estableciendo recompensas, promociones, etc., los hallazgos subrayan la

importancia de los recursos físicos en el desempeño de una organización. Ya que ayudan a satisfacer las necesidades de sus clientes internos, lo que simplifica la conexión entre los objetivos organizacionales y ellos, mejorando su rendimiento y compromiso con los objetivos de la empresa.

El modelo de administración de hoteles *Revenue*, (Rodríguez-Algeciras & Talón-Ballestero, 2017: 33) concluye que la aplicación de éste, se enfoca en resaltar las cualidades y virtudes de la empresa, a través de una gerencia que se enfoca en estrategias a largo plazo, donde se impulsa el mercado y el conocimiento del producto, ayudando a manejar la información, incrementando la motivación y habilidades de reacción del equipo de trabajo, pues ellos deben estar preparados para resolver las necesidades de los clientes.

Por las condiciones del mercado en constante movimiento, la industria hotelera enfrenta retos de aceptación en las comunidades en las que está establecida, por lo que el *marketing* ha sido una de las alternativas más eficaces para informar y relacionarse con sus públicos (Stumpf & Swanger, 2017), para lo que se trabaja en crear empatía con los lugareños, a través del uso de estrategias de *marketing* constantes para persuadir y acordar, pues si una persona del grupo no está en la misma sintonía nada funcionará. Algo similar a lo que ocurre con los equipos de trabajo al interior de las organizaciones, por lo que el uso de acciones de *marketing interno* es una perspectiva, a partir de la cual, es posible generar conocimiento dentro de una organización (Jung Jang, Zheng & Bosselman, 2017), brindando la oportunidad de que la toma de decisiones, el desarrollo de estrategias y las prácticas comunicativas de la organización, sean dirigidas con un liderazgo informado y eficaz, que coadyuve a la organización y a sus clientes internos a alcanzar los objetivos propuestos.

3.3 Justificación del problema

Las empresas hoteleras enfrentan grandes cambios en su conformación tradicional, algunos de los retos son: la integración constante de regulaciones del ramo hotelero, la competencia del mercado internacional, las políticas económicas, la rotación de sus clientes internos, la distribución, los riesgos y cambios que se generan con la llegada de la innovación tecnológica, aunado a las condiciones de seguridad e infraestructura con que cuenta la ubicación de los inmuebles, el clima, regulaciones, etc. Aunque estos factores pueden llegar a constituir una limitante para la escasez de inversión, ésto también ha mostrado nuevos campos de comercialización, que abren las posibilidades para el progreso del sector hotelero en el país (Aznar, Bagur y Rocafort, 2016). Por lo que México se ha dado la apertura de nuevos destinos que se concentran en tranquilas y pequeñas ciudades, donde se ha dado la oportunidad de generar espacios productivos, que beneficien a sus comunidades. Entre estos se encuentra el municipio de Ensenada, donde las empresas turísticas (hoteles, comercios, atracciones, etc.) representan una de las actividades económicas más importantes para la región, por su capacidad para generar empleos, desarrollo de alianzas estratégicas comerciales y elevar la calidad de vida de la comunidad, entre otros.

Dada la importancia económica que tiene este sector para el municipio de Ensenada, resulta transcendental profundizar en la correlación que existe entre las acciones de *marketing interno* en las empresas hoteleras y el nivel de compromiso organizacional de los clientes internos de estas organizaciones; para identificar y evaluar las acciones, modelos o herramientas que contribuyen en la gestión de la identificación y compromiso de los clientes internos. Tomando como punto de partida que éstos últimos, son un factor determinante para la calidad de los servicios que prestan dichas empresas.

Ensenada es un destino que pasa por una etapa de retos de expansión y adaptación a las condiciones y exigencias del mercado turístico internacional y las medidas regulatorias nacionales, por lo que las empresas hoteleras requieren analizar y reflexionar sobre la derrama económica que desean atraer hacia el municipio, así como evaluar los recursos con los que se cuenta y los factores que intervienen en el proceso (IMIPENS, 2011).

En esta investigación se profundizó en la relación entre las acciones de *marketing interno*, con el propósito de evaluar sus prácticas e identificar las acciones que permiten incidir de manera certera en el nivel de *compromiso organizacional* en los clientes internos en hoteles de cuatro y cinco estrellas.

Los datos obtenidos en este estudio coadyuvarán a que las empresas identifiquen cuáles son las acciones de *marketing interno* que impulsan el nivel compromiso organizacional de sus clientes internos, y a través de un equipo de trabajo comprometido, los hoteles podrán alcanzar mejores niveles de eficiencia en la prestación sus servicios a clientes externos, lo que además puede impulsar la imagen positiva de la organización (reputación), así como del propio sector turístico del municipio, logrando que Ensenada se distinga como un destino turístico de alta calidad en sus servicios de hospedaje.

3.4 Preguntas de investigación

Pregunta general

¿Cómo es la relación entre las acciones de *marketing interno* y el *compromiso organizacional* de los clientes internos de las organizaciones hoteleras de cuatro y cinco estrellas?

Preguntas específicas

1. ¿Cuál es el nivel de *compromiso organizacional* de los clientes internos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas en Ensenada, B.C.?

2. ¿Cómo es la relación entre el nivel de *compromiso organizacional* en los hoteles y las acciones de *marketing interno* que estas implementan?

3. ¿Cuáles son las acciones de las acciones de *marketing interno* que más se correlacionan con el *compromiso organizacional* en los hoteles de cuatro y cinco estrellas, en Ensenada, B.C.?

3.5 Objetivos de investigación

3.5.1 Objetivo General

Explicar la relación que hay entre las dimensiones de *marketing interno* y el *compromiso organizacional* en los hoteles de cuatro y cinco estrellas, en Ensenada, Baja California.

3.5.2 Objetivos específicos

1. Evaluar el nivel de *compromiso organizacional* de los clientes internos en los hoteles de cuatro y cinco estrellas en Ensenada, B.C.

2. Describir la relación entre las acciones de *marketing interno* y el compromiso organizacional de los clientes internos en hoteles de cuatro y cinco estrellas, en Ensenada.

3. Identificar las acciones de *marketing interno* que predicen el *compromiso organizacional* en hoteles de cuatro y cinco estrellas, en Ensenada.

3.5 Hipótesis

La hipótesis de esta investigación se formuló, a partir de la teoría de sistemas complejos, que definen a una organización como “una interdependencia de las distintas partes organizadas; pero una interdependencia que tiene grados” (Buckley, 1970). Esta teoría señala que algunas de estas interdependencias internas deben ser más importantes que otras. Dicha interdependencia interna no es completa, sino un patrón de relaciones que definen los estados posibles para un sistema determinado, y esto se repite dentro del mercado laboral, donde los colaboradores, empresarios y organizaciones, donde además es importante considerar la aportación de las redes sociales; soportan la estructura organizacional, el modelo, la cultura y la acción colectiva, pues a partir de estas es posible alcanzar los objetivos planteados por cada entidad empresarial (Luhmann, 1996; Arnold & Osorio, 1998).

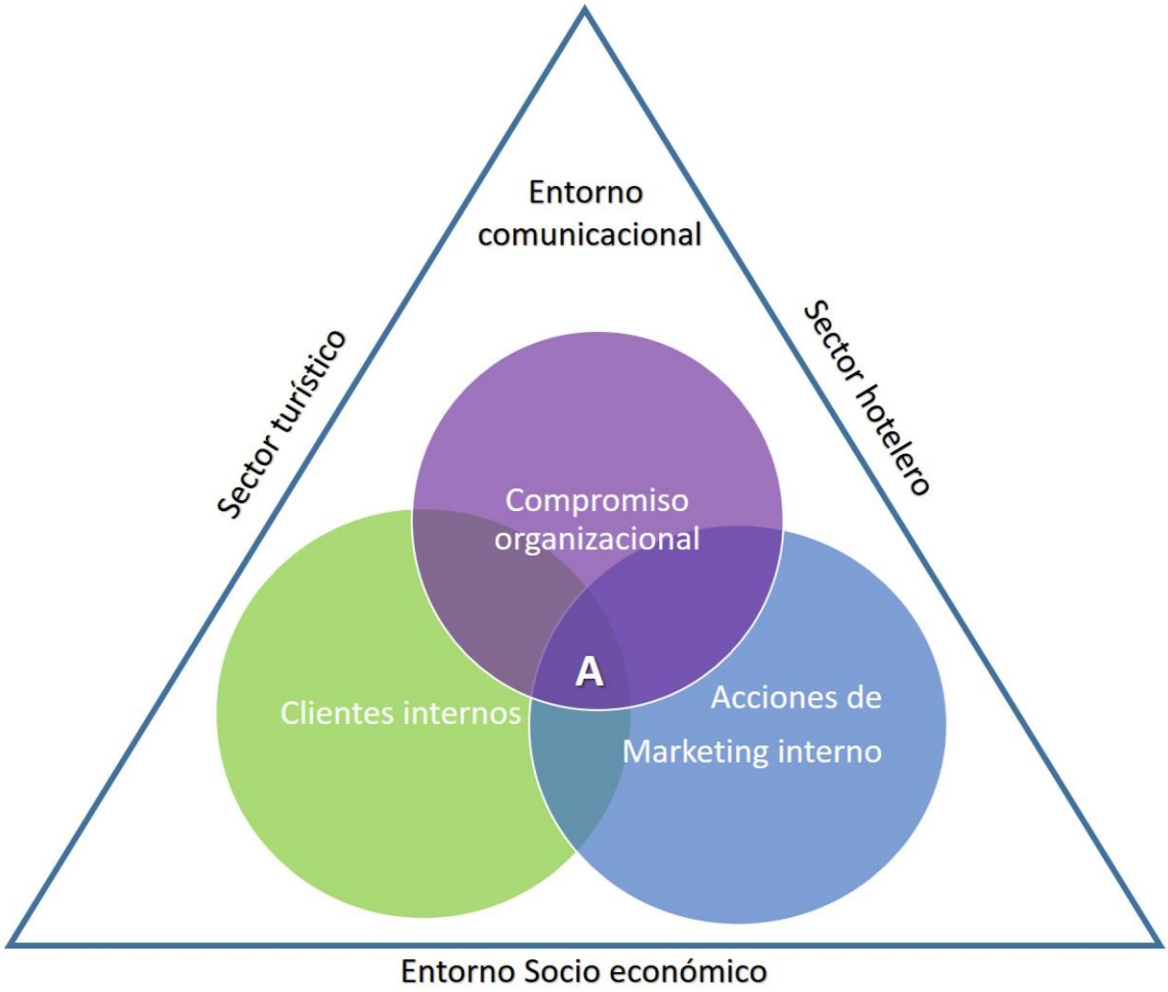
Hipótesis general

H_G. A mayor aplicación de acciones de *marketing* interno mayor es el compromiso organizacional en los clientes internos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas (Berry, 1976; Mowday, 1979; Grönroos, 1994; Baker & Baker, 1999; Rafiq & Ahmed, 2000).

3.7 Modelo Ex Ante

En el siguiente modelo (*ver figura 3.1*) se puede apreciar de manera general la relación (A), entre la variable dependiente (compromiso organizacional) y la variable independiente de la investigación (*marketing* interno), lo que en un inicio permitió resumir algunas de las asociaciones principales encontradas en los artículos y documentos revisados. Donde se destaca la percepción de los clientes internos de distintas organizaciones. Por lo qué, se tomó como punto de partida para profundizar en la percepción de los miembros del equipo de trabajo en hoteles de cuatro y cinco estrellas, en la ciudad de Ensenada, Baja California.

Figura 3.1 Modelo Ex Ante



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV.

¿CÓMO DESPEJAR LAS INTERROGANTES?

4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio se realizó a partir del paradigma positivista, ya que éste busca hechos o causas de los fenómenos sociales independientemente de los estados subjetivos de los individuos, por su naturaleza cuantitativa, que al aplicarse a las ciencias sociales ayuda a que el conocimiento se vuelva sistemático, comprobable y comparable (Martínez, 2013). Con esto como base se recabaron los datos proporcionados por los clientes internos de las dos empresas hoteleras participantes en el estudio llevado a cabo en la ciudad de Ensenada, Baja California, México.

A partir de una metodología cuantitativa. Se realizó el diseño y comprobación de un instrumento para la recopilación de los datos, el cual consistió en una encuesta denominada "*internal marketing-commitment*". La investigación fue de tipo transversal, pues la aplicación del instrumento cuantitativo de este estudio se hizo en el periodo comprendido de junio a diciembre de 2018.

Por razones de confidencialidad las empresas participantes serán identificadas como SN y EC. La encuesta fue respondida por clientes internos que desarrollan su trabajo en áreas administrativas, áreas comunes, personal de seguridad, lavandería, recamaristas, meseros, cocineros, chefs, *bartenders,* personal de intendencia y mantenimiento, así como de animadores de áreas recreativas y mozos; todos trabajando en las distintas áreas de ambas organizaciones. Todos mantienen una participación activa en la atención al cliente externo y en la procuración de los servicios en sus empresas. La aplicación del instrumento se realizó a través de visitas programadas en los hoteles en diferentes horarios, para poder cubrir los distintos turnos y obtener una muestra representativa de la población.

La encuesta denominada "*internal marketing-commitment*" estuvo compuesta en un primer momento por 40 preguntas, que posterior al análisis del instrumento, se ajustó a 34 ítems, más adelante en el apartado 4.5 se explica su composición, así como la escala de medición que se utilizó.

4.1 Definición operacional de las variables

- Las **acciones de *marketing interno*** son aquellas actividades de adecuación al trabajo, motivación y comunicación interna, que se enfocan en crear un *compromiso organizacional* entre el colaborador (cliente interno) y su organización, a través de la identificación y la satisfacción de las necesidades de los primeros, para alcanzar los objetivos organizacionales.

- Mientras que el ***compromiso organizacional*** es el nivel de identificación y satisfacción que los clientes internos sienten respecto a la organización a la que pertenecen.

4.2 Diseño de investigación

Se decidió abordar la investigación desde el paradigma cuantitativo, ya que las características del fenómeno social a registrar eran las propicias para la aplicación de la técnica de la encuesta. Para lo cual, se diseñó y adaptó un instrumento que permitiera lograr mayor profundidad en el registro y conocimiento del tema investigado, el cual fue aplicado gracias a la apertura que se tuvo en las empresas participantes, para la obtención de los datos.

Este tipo de estudio permite el establecimiento de relaciones entre conceptos para alcanzar un nivel más profundo de comprensión. Centran su interés en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2006: 108). Cabe

mencionar que otros investigadores han realizado estudios cuantitativos de *marketing interno* en hoteles, que, aunque con diferentes características, han aplicado sus instrumentos en forma de encuesta a los clientes internos de las organizaciones; como se mencionó en el capítulo de marco teórico (Silva y Lira, 2014; Mendoza, Hernández y Tabernero, 2011; entre otros).

4.3 Participantes

Durante la búsqueda de los hoteles, se investigó qué hoteles podrían participar, por sus características organizacionales, por la cantidad de empleados en su nómina (más de 100, menos de 200), que contarán con ubicación en la ciudad de Ensenada, que tuvieran todos los servicios esenciales para atender a un turismo que tenga un poder adquisitivo de medio a alto, que pueda brindar las comodidades y el atractivo que le dé una ventaja diferencial ante su competencia. Por ello se eligieron los hoteles de cuatro y cinco estrellas.

Para llevar a cabo la preselección se tomó como base las pautas de clasificación de INEGI (2017), donde se determinó que los hoteles que se invitarían a participar serían aquellos con claves 721111 y 721112, con una clasificación de cuatro o cinco estrellas, según la agenda de competitividad de destinos turísticos (SECTUR, 2015). De los cinco hoteles que contaban con las características para el estudio, dos de ellos, SN y EC, fueron los que permitieron a sus clientes internos participar en la investigación. En el caso de las otras tres empresas invitadas, una no respondió y dos refirieron que son parte de otros grupos hoteleros y ya cuentan con un departamento de mercadotecnia, por lo que se excusaron de participar en esta investigación.

Con el acceso a estas dos empresas, se establecieron los criterios de inclusión y exclusión de los clientes internos que podrían ser candidatos a ser encuestados y que corresponden a los siguientes:

Criterios de inclusión de los encuestados

1. Trabajar en organizaciones hoteleras.
2. Estar trabajando directa o indirectamente en el área de atención a clientes en una organización hotelera.
3. Tener más de 1 mes laborando en dicha organización hotelera.

Criterios de exclusión

1. Que su trabajo dentro de la organización no tenga contacto con clientes externos.
2. Ser proveedor de servicios externo o subcontratado.

Al final, participaron 84 clientes internos de la empresa hotelera SN (la cual contaba con 112 CI) y 102 de la empresa hotelera EC (que contaba con 158 CI), por lo que la muestra es representativa para cada empresa, respectivamente. Todos los CIs dentro de los criterios previamente establecidos.

4.3.1 Muestreo

Una vez aceptada la invitación, por las empresas hoteleras, se tomó como base el total del personal (270 CIs en total de ambos hoteles), se tuvo una entrevista con los encargados de RRHH, para que conocieran el instrumento y que dieran las indicaciones sobre en qué áreas se podrían aplicar las encuestas. Se acreditó un gafete para poder estar en las instalaciones como observadora y se hizo la presentación oficial con los miembros de la administración. Con la intención de agilizar la aplicación por áreas de servicio.

Para esta etapa la disposición de los CIs era vital para responder el cuestionario. La composición de la muestra dependió de la disponibilidad y aceptación de la organización, así como de la voluntad de los clientes internos para participar y responder la encuesta (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

4.4 Mediciones

Para determinar la fiabilidad de contenido del instrumento *Internal marketing-commitment* se calculó el coeficiente de correlación lineal *r*, prueba que ayudó a establecer la relación entre el compromiso organizacional y el *marketing* interno. Dicho análisis, conocido como coeficiente de correlación de *Pearson*, es una medida numérica de la fuerza de la relación entre dos variables que representan datos cuantitativos (Triola, 2009).

La confiabilidad se refiere a la consistencia o estabilidad de una medida (Quero, 2010). Para comprobar la confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente α de *Cronbach*, que es una prueba de confiabilidad que evalúa la consistencia interna de los ítems que forman parte del instrumento (Cervantes, 2005).

4.5 Instrumento

El instrumento utilizado en esta investigación fue el cuestionario *internal marketing-commitment*, diseñado para medir el nivel de compromiso organizacional de los clientes internos, así como la relación que guarda la percepción de los mismos sobre las acciones de marketing interno de la organización en la que trabajan.

4.5.1 Instrumento de recolección de datos

Este instrumento cuantitativo se diseñó en forma de encuesta, llamado Cuestionario *internal marketing-commitment;* con una escala de medición con base a *Likert,* con cinco opciones de respuesta: (5) totalmente de acuerdo, (4) de acuerdo, (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo, (2) en desacuerdo y (1) totalmente en desacuerdo. A partir del cual, se evaluaron las acciones de *marketing* interno y el compromiso organizacional, según la percepción de los clientes internos, en las organizaciones hoteleras de cuatro y cinco estrellas. Tras analizar las escalas de fiabilidad por dimensión, se crearon nuevas variables para analizar a partir de estas la correlación de la r de Pearson, para verificar su efectividad en la medición de las variables dependiente e independiente de la investigación (*Marketing interno y compromiso organizacional*) (*ver anexo 1*).

Las variables de la investigación se fragmentaron en dimensiones para su estudio. *Marketing interno* se dividió en: introducción a la empresa, motivación y reconocimiento, y comunicación interna. Mientras que *compromiso organizacional* en: identificación y compromiso (*ver tabla 4.1*):

Tabla 4.1 Dimensiones del cuestionario Internal marketing-commitment.

Variable	Dimensión	Alfa de Cronbach	Ítems
Marketing interno (Independiente)	Introducción a la empresa	.757	2, 3, 1, 4, 30
	Motivación y reconocimiento	.891	37, 36, 33, 34, 38, 17, 39, 27, 13
	Comunicación interna	.890	15, 29, 18, 20, 19, 21, 16, 23
Compromiso organizacional (dependiente)	Identificación	.875	25, 22, 12, 11, 26, 24,
	Compromiso	.762	8, 7, 6, 9, 32

Fuente: Elaboración propia.

En las siguientes tablas se pueden observar las correlaciones de cada ítem de la variable *Marketing interno*, separadas por dimensión: introducción a la empresa, motivación y reconocimiento, así como comunicación interna. A continuación, se

presentan los coeficientes de correlación de Pearson de los ítems seleccionados para realizar los análisis correspondientes, por sus altos resultados, como se puede ver a continuación (*Ver tablas 4.2a y 4.2b*):

Tabla 4.2a Dimensiones de la variable marketing interno.

Dimensión: Introducción a la empresa.	
Correlación	ítem
.638	2. Al conocer los objetivos organizacionales en el curso de inducción me hizo sentir más identificado con la organización.
.556	3. La empresa me capacitó sobre los servicios y productos que se ofrece para que mi desempeño fuera mejor.
.562	1. En el primer mes de mi ingreso la empresa me dio un curso de inducción con lo que me hizo sentir más identificado con los objetivos organizacionales.
.411	4. La organización cuenta con un programa constante que se adapta a las necesidades de capacitación de los colaboradores, lo que me hace sentir más enfocado en alcanzar los objetivos organizacionales.
.467	30. El trabajo colaborativo se impulsa desde los cursos de inducción a la empresa.
Dimensión: Motivación y reconocimiento.	
.599	37. La comunicación con mis compañeros me invita a integrarme mejor a los grupos de trabajo.
.632	36. Cuando quiero expresar mi opinión o dar sugerencias para resolver algún problema en la empresa mis jefes son accesibles para escucharme.
.756	33. La forma en que la organización conoce mi perfil, lo valora y lo tiene en cuenta me hace sentir parte integral de la empresa.
.749	34. La forma en que la empresa me comunica los procesos y procedimientos a seguir me involucra y me hace sentir integrado a un equipo.
.758	38. La comunicación que existe en la empresa me motiva a trabajar colaborativamente en favor de los objetivos organizacionales.
.550	17. La comunicación directa con mis jefes me impulsa a tener iniciativa y a integrarme mejor a los grupos de trabajo.
.691	39. La forma en que se le da seguimiento a las quejas en la organización me hace sentir seguro y protegido por mi empresa.
.539	27. Conocer los beneficios que me ofrece la organización me hace sentir tranquilo de verme en un futuro trabajando en la misma.
.574	13. La forma en que la empresa distribuye los incentivos entre los trabajadores me parece justa y me impulsa a involucrarme más en los procesos.

Fuente: Elaboración propia.

Los coeficientes de correlación en las tres dimensiones de marketing interno cuentan con una significancia de .000. Tras analizar las escalas de fiabilidad por dimensión, se crearon nuevas variables a partir de estas para verificar su efectividad en la medición de las variables dependiente e independiente de la investigación (*Marketing interno y compromiso organizacional*).

Tabla 4.2b Dimensiones de la variable marketing interno.

Dimensión: Comunicación interna.	
Correlación	ítem
.698	15. La organización promueve que los empleados expresen sus dudas, problemas y sugerencias para mejorar su trabajo, lo que me hace sentir valorado.
.663	29. En la empresa se fomenta el trabajo colaborativo a través de los diferentes canales de comunicación.
.635	18. Las órdenes y cambios de la gerencia sobre los servicios de la empresa son notificadas con tiempo a los colaboradores, lo que me hace sentir seguro al desarrollar mi trabajo.
.686	20. Las reuniones de trabajo que la empresa convoca me permiten conocer los avances que tiene cada departamento y establecer metas propias.
.660	19. Que en cada reunión de trabajo se procure integrar a todos los departamentos de la empresa, me genera mayor identificación.
.677	21. Como la empresa me comunica los procesos y procedimientos a seguir en mi trabajo me hace sentir seguro a la hora de resolver un problema.
.632	16. Que los mandos medios de la organización escuchen mis necesidades me hace sentir comprendido y más comprometido con la empresa.
.673	23. La organización me hace sentir parte de los procesos internos de la empresa cuando nos mantiene informados previamente de los cambios que habrá en ella.

Fuente: Elaboración propia.

Las correlaciones de los ítems de la variable dependiente compromiso organizacional se muestran en la siguiente tabla, divididas por las dimensiones de identificación y compromiso (*Ver tabla 4.3*).

Tabla 4.3 Dimensiones de la variable compromiso organizacional.

Dimensión: Identificación.	
Correlación	ítem
.797	25. Siento seguridad en mi empleo cuando veo que la organización me reconoce por mi desempeño.
.743	22. Cuando la empresa reconoce mi desempeño, me siento más identificado y comprometido con la organización.
.684	12. Que esta empresa premie el buen desempeño de sus colaboradores me hace sentir satisfecho y motivado para mejorar el propio.
.609	11. Los ascensos y comisiones que la organización promueve me hacen sentir seguro y me impulsan a hacer mejor mi trabajo.
.571	26. La capacitación que me brinda la empresa me hace sentir mayor seguridad en mi trabajo y en mi futuro dentro de ésta.
.662	24. La forma en que reconocen el trabajo de los empleados me hace sentir feliz de ser parte de esta organización.
Dimensión: Compromiso.	
.689	8. Ver los reconocimientos que da la empresa por desempeño me impulsa a tener un mayor compromiso con los objetivos de la organización.
.523	7. Una vez por mes la empresa reconoce el esfuerzo y compromiso de los miembros de la organización, lo que me motiva a integrarme con mi equipo de trabajo.
.479	6. Me siento más comprometido con mi desempeño cuando la empresa realiza evaluaciones para asignar reconocimientos a sus colaboradores.
.481	9. El que la empresa conozca las necesidades de sus empleados me hace sentir parte integral de la empresa.
.488	32. Me siento satisfecho de la manera en que la empresa otorga reconocimientos a los colaboradores que se destacan por su desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

En un inicio el instrumento contaba con 40 ítems, divididos en cinco dimensiones. Que, tras el análisis estadístico de la fiabilidad y correlación de cada ítem, se redujo a 33, cuyos coeficientes de correlación van de moderados a altos, todos con significancia de .000. Eliminando aquellos que obtuvieron un coeficiente bajo.

4.5.1.1 Validez y confiabilidad

Esta investigación tuvo una metodología cuantitativa, la recolección de los datos se hizo a partir de un instrumento diseñado para este estudio: denominado "*internal marketing-commitment"*. Cabe destacar que el instrumento ha sido validado por expertos en el campo del *compromiso organizacional*, quienes revisaron que los ítems que componen el instrumento partieran de las dimensiones de estudio de cada una de las variables analizadas para este trabajo; investigadores, entre los que se encuentran: la Dra. Edith Molina (PTC investigadora, Secretaria académica de la BUAP y responsable del cuerpo académico Comunicación y sociedad), la Dra. Hilda Gabriela Hernández Flores (PTC Investigadora de la BUAP), la Dra. Paola Eunice Rivera (PTC Investigadora de la BUAP), la Dra. María Guadalupe Curro Lau (PTC Investigadora de la BUAP) y por el Dr. Isaac Uribe Alvarado (PTC Investigador de la UCOL).

Una vez enviado, se determinó la fiabilidad mediante el análisis de correlación de Pearson, por dimensión. En tanto que la validez convergente se determinó al aplicar de manera conjunta el inventario de Bohnenberger (2005), (que mide *marketing interno* y compromiso organizacional) encontrándose con valores similares al del cuestionario *internal marketing-commitment*. En cuanto a la confiabilidad del instrumento, se determinó el índice de consistencia interna mediante el *alpha* de *cronbach,* con un resultado fue de 0.835, lo que indica que el instrumento mide la variable que pretende medir en un 83.5 por ciento con un alto nivel de confiabilidad.

Por otro lado, a partir de los datos obtenidos, se realizó una *r* de Pearson para medir la correlación de cada ítem con la dimensión en que fue clasificada; de donde surgieron las nuevas dimensiones de las variables *marketing interno,* dividida en: introducción al trabajo, motivación y reconocimiento y comunicación interna; mientras que la variable compromiso organizacional se dividió en identificación y

compromiso. Asimismo, se corrió una regresión lineal múltiple por pasos para identificar que dimensiones son las que predicen, la variable dependiente, compromiso organizacional.

4.6 Procedimiento

Las etapas en que se ha dividido el proceso de investigación se pueden observar a continuación (*ver tabla 4.4*):

Tabla 4.4 Etapas de la investigación.

ETAPA	ACTIVIDAD
Primera	Revisión de la literatura disponible sobre el tema.
Segunda	Diseño y validación de los instrumento que permitirán la recopilación de los datos en las empresas hoteleras parte de la muestra.
Tercera	Invitación a empresas hoteleras locales. Aplicación de la encuesta *internal marketing-commitment* Construcción de base de datos.
Cuarta	Procesamiento, análisis e interpretación de los resultados obtenidos. Correlación de variables por dimensión, con significancia de .000.
Quinta	Análisis de la relación de las acciones de *marketing* interno y el compromiso organizacional de los hoteles de cuatro y cinco estrellas.
Sexta	Desarrollo del informe final de investigación.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V.

LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

5. Resultados

5.1 Características generales de los participantes

A continuación, se presentan los resultados de las pruebas descriptivas aplicadas a la base de datos, obtenida en el trabajo de campo realizado en dos hoteles de cuatro y cinco estrellas, en Ensenada Baja California, (nombrados para este estudio como SN y EC) donde se aplicaron a 186 personas (clientes internos) que laboran en dichas empresas (84 de la SN y 102 de EC respectivamente) la encuesta denominada "*internal marketing-commitment*", cuyo objetivo es medir el nivel de compromiso organizacional de los clientes internos de la organización (término con el que se distingue a los empleados de la organización a partir del *marketing* interno), así como conocer las acciones de *marketing* interno que realizan al interior de la misma. Para dichos análisis se utilizaron técnicas de tendencia central e índices de dispersión.

5.1.1 Características demográficas de los participantes.

La edad de los 186 participantes de la muestra tiene una media de 32.76 años, con una desviación estándar de 11.367. Siendo la edad mínima del grupo 17 años y la máxima 66 años. Cabe señalar que 139 integrantes de la muestra son menores de 40 años. Y las edades de la muestra fluctúa entre los 17 y 66 años *(Ver tabla 5.1)*.

Tabla 5.1. Edad de los participantes.

Edad	**%**
Menores de 40 años	74.7
Mayores de 40 años	25.3

Fuente: Elaboración propia, FECHA

Respecto a la variable género, la muestra contó con la participación de mujeres 81 y 105 hombres. En la siguiente tabla, se observa que 35 participantes de la muestra (18.9%) señalaron estar casados, sumando 74 personas que manifestaron tener algún tipo de compromiso o relación. Mientras que, el estado civil "soltero" fue elegido por 109 de los encuestados *(Ver tabla 5.2).*

Tabla 5.2. Género y Estado Civil.

	%
Género	
Femenino	43.5
Masculino	56.5
Estado civil	
Soltero	58.9
Casado	18.9
Viudo	1.1
Divorciado	4.9
Unión libre	16.2
Perdidos	.5

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, más de la mitad de la muestra llegó apenas a estudios de preparatoria (56.8%), mientras que la escolaridad de grado universitario y posgrado alcanzó un 43.2% de la muestra (*Ver tabla 5.3*).

Tabla 5.3. Escolaridad.

	%
Primaria	5.5
Secundaria	21.2
Preparatoria	30.1
Universidad	41.8
Posgrado	1.4
Total	100

Fuente: Elaboración propia.

De la muestra de clientes internos encuestados se encontró que 94 de ellos tienen una antigüedad menor a un año en la organización. Mientras que 91 indicó tener más de 1 año en adelante, laborando en sus respectivas empresas *(Ver Tabla 5.4).*

Tabla 5.4 Tiempo de pertenencia a la empresa.

	%
Menos de un año	50.8
De 1 a 2 años	15.7
De 2 a 3 años	10.3
De 3 a 4 años	3.8
De 4 a 5 años	3.2
De 5 a 6 años	8.1
De 6 a 7 años	.5
De 7 a 8 años	.5
9 años o más	7
Perdidos	.5

Fuente: Elaboración propia.

Las áreas de trabajo fueron reagrupadas en las siguientes categorías para una mejor presentación de los datos, quedando de la siguiente manera: Seguridad, atención al cliente, recamaristas, administrativos, restaurante y bar, así como mantenimiento. De estas se destacan: atención al cliente (27.22%), restaurante y bar (24.44%) y administrativos (22.22%) que son las que concentran la mayor cantidad de clientes internos encuestados (*Ver tabla 5.5*).

Tabla 5.5 Áreas de trabajo.

	%
Seguridad	3.9
Atención al cliente	27.22
Recamaristas	9.44
Administrativos	22.22
Restaurante y bar	24.44
Mantenimiento	12.8
Total	100

Fuente: Elaboración propia.

Los clientes internos encuestados indicaron que 131 del ellos tiene contrato definitivo dentro de su organización. Mientras que los 51 restantes tienen un contrato eventual, o se encuentran en periodo de prueba (*Ver tabla 5.6*).

Tabla 5.6 Tipo de contratación.

	%
Eventual	27.4
Definitivo	70.4
Perdidos	.5

Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar que, en cualquiera de los dos casos, la muestra en general de los clientes internos de los hoteles, dependió de la disponibilidad de los CIs, quienes respondieron las encuestas durante sus horarios de trabajo, los cuales fueron cubiertos en su totalidad para incluir el mayor número de miembros de la organización en este estudio.

5.2 Análisis estadísticos inferenciales

A continuación, se presentan los resultados de las pruebas de correlación aplicadas a la base de datos, obtenida en el trabajo de campo realizado en hoteles de cuatro y cinco estrellas, en la ciudad de Ensenada.

5.2.1 Análisis paramétricos

5.2.1.1 Coeficiente de correlación de Pearson

Para su estudio los ítems han sido agrupados y recodificados en nuevas variables, con el objetivo de analizar los resultados por dimensión, resultando que no se observan diferencias significativas entre las variables seleccionadas. Procediendo entonces a correr la correlación de Pearson, cuyos resultados se muestra en la *tabla 5.7*, donde se destacan las correlaciones de las dimensiones de comunicación interna (COMUN) con la de motivación y reconocimiento (MOTIV) con un .741 y con la dimensión de identificación (IDENT) con un .693 ambas significativas. Cabe destacar que todas las correlaciones de la tabla cuentan con una $p < 0.00$.

A partir de los resultados arrojados por la *r* de Pearson, y tomando en cuenta las características de los ítems, se probó la hipótesis planteada la para la investigación, ya que, a mayor aplicación de acciones de *marketing interno* es mayor el nivel de *compromiso organizacional* observado en los clientes internos de las empresas hoteleras (*ver tabla 5.7*).

Tabla 5.7 Correlación de Pearson por dimensiones.

	COMPR	COMUN	MOTIV	IDENT	INTRO
Compromiso	1				
	180				
Comunicación interna	.481**	1			
	.000				
	174	180			
Motivación y reconocimiento	**.600****	**.741****	1		
	.000	**.000**			
	174	**171**	177		
Identificación	**.603****	**.693****	**.679****	1	
	.000	**.000**	**.000**		
	176	**175**	**174**	181	
Introducción a la empresa	.414**	.488**	.437**	.415**	1
	.000	.000	.000	.000	
	175	176	172	176	181

Fuente: Elaboración propia.

A partir de las correlaciones arrojadas por el primer acercamiento estadístico de la base de datos, se procedió a realizar los análisis no paramétricos de la muestra, a través de una regresión lineal múltiple por pasos, con la finalidad de encontrar las dimensiones de *marketing interno,* que predigan la variable *compromiso organizacional* para analizar su relación.

5.2.2 Análisis no paramétricos

5.2.1 Análisis de regresión lineal múltiple por pasos

La regresión lineal múltiple se corrió entre la variable dependiente compromiso organizacional contra las independientes categóricas de las dimensiones de *marketing* interno: motivación y reconocimiento (MOTIV), introducción al trabajo (INTRO)y comunicación interna (COMUN). Así como con la dimensión de identificación, perteneciente a la variable de *compromiso organizacional*. Cabe señalar que en el desarrollo de la regresión la única dimensión excluida fue COMUN (*ver tabla 5.8*).

Tabla 5.8 Resumen del modelo de regresión lineal múltiple de compromiso organizacional

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Sig
1	.617[a]	.380	.377	.000
2	.683[b]	.440	.433	.000
3	.679[c]	.461	.450	.000
a. Variables predictoras: (Constante), Motivación y reconocimiento (MOTIV).				
b. Variables predictoras: (Constante), MOTIV, Identificación (IDENT).				
c. Variables predictoras: (Constante), MOTIV, IDENT e introducción al trabajo (INTRO).				
d. Variable dependiente: Compromiso organizacional				

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Obteniendo una r^2 de .461, en este modelo, la motivación y reconocimiento es la dimensión que predice en un 38% la variable dependiente *compromiso organizacional*.

Por otra parte, la variable *compromiso organizacional* obtuvo una F de 97.636 con la dimensión Motivación y reconocimiento, 62.009 con la dimensión identificación y 44.677 con la dimensión introducción al trabajo; las tres con una significación de 0.000, como se muestra a continuación (*Ver tabla 5.9*).

Tabla 5.9 ANOVA de compromiso organizacional.

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1314.150	1	1314.150	97.636	.000[a]
	Residual	2140.098	159	13.460		
	Total	3454.248	160			
2	Regresión	1519.011	2	759.505	62.009	.000[b]
	Residual	1935.237	158	12.248		
	Total	3454.248	160			
3	Regresión	1590.811	3	530.270	44.677	.000[c]
	Residual	1863.438	157	11.869		
	Total	3454.248	160			

a. Variables predictoras: (Constante), MOTIV.
b. Variables predictoras: (Constante), MOTIV, IDENT.
c. Variables predictoras: (Constante), MOTIV, IDENT, INTRO.
d. Variable dependiente: Compromiso organizacional.

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

Los coeficientes tipificados Beta para las dimensiones de *Marketing interno* se corrieron en tres distintos modelos, en el primero motivación y reconocimiento obtuvo un .617, con una significación de .000. (*ver tabla 5.10*).

Tabla 5.10 Coeficientes estandarizados de Compromiso organizacional.

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	5.886	1.266		4.648	.000
	MOTIV	.361	.037	.617	9.881	.000
2	MOTIV	.231	.047	.395	4.906	.000
	IDENT	.278	.068	.329	4.090	.000
3	MOTIV	.201	.048	.343	4.184	.000
	IDENT	.254	.068	.301	3.757	.000
	INTRO	.161	.066	.162	2.460	.015

a. Variable dependiente: Compromiso organizacional.

Fuente: Elaboración propia con SPSS.

El segundo modelo reúne las dimensiones de motivación y reconocimiento con .395 e identificación con .329, con una significación de .000. Por último, el tercer modelo muestra los coeficientes tres dimensiones: MOTIV .343, IDENT .301 e INTRO .162, los primeros con una significación de .000. lo que indica que la dimensión que tiene más valor explicativo de la variable compromiso organizacional es: motivación y reconocimiento (*ver tabla 5.10*).

La fórmula de la regresión lineal múltiple del modelo:

$$y = a + bx_1$$
$$y = a + bx_1 + bx_2$$
$$y = a + bx_1 + bx_2 + bx_3$$

Resuelto con los coeficientes quedaron de la siguiente manera:

$$y = a + (.617)x_1$$
$$y = a + (.395)x_1 + (.329)x_2$$
$$y = a + (.343)x_1 + (.301)x_2 + (.162)x_3$$

CAPÍTULO VI.

ENCUENTROS Y APORTACIONES.

6. Discusión y conclusión

6.1 Discusión

Esta investigación parte de la teoría del *marketing interno* y sus efectos en el desarrollo organizacional, con un enfoque en el desempeño de los miembros de la organización (clientes internos), para identificar las acciones de *marketing interno* que contribuyen a fortalecer su *compromiso organizacional*, analizando las que tiene mayor relación. Para identificar, cuáles de las acciones emprendidas por los hoteles, influyen en sus clientes internos. Con la finalidad de coadyuvar en el compromiso de estos y mejorar la calidad de la prestación de los servicios de cada organización, lo que podría contribuir a que estas empresas tengan una imagen positiva.

El propósito de esta investigación se desarrolló a través de seis fases: (1) Revisión de literatura, (2) diseño y validación de instrumento de recolección de datos, (3) trabajo de campo, (4) procesamiento y análisis de los datos, (5) correlación e interpretación de resultados y (6) redacción del informe final de investigación, logrando un resultado favorable para la comprobación de la hipótesis planteada que expresa que las acciones de *marketing interno* contribuyen a fortalecer el *compromiso organizacional* en hoteles de cuatro y cinco estrellas (Berry, 1976; Mowday, 1979; Grönroos, 1994; Baker y Baker, 1999; Rafiq y Ahmed, 2000).

Esto con base en los datos y teorías de otros investigadores (Mendoza, Hernández y Tabernero, 2011) quienes han destacado la importancia de poner atención en los criterios de medición y el diseño organizacional orientado al *marketing interno*. Dichos estudios se realizaron con diferentes metodologías, por ejemplo: Lozano (2016) analizó a través de la metodología no experimental. Mientras que Castillo-

Vergara *et al* (2016) indagaron el nivel de correlación que existe entre el marketing interno y sus efectos en el desarrollo organizacional.

Esta investigación se enfocó en el análisis de las acciones de *marketing interno* emprendidas al interior de las empresas hoteleras de cuatro y cinco estrellas, así como en la percepción de éstas a partir de la mirada de los clientes y de la medición del nivel de compromiso organizacional que estos presentan. Partiendo de un grupo específico de dimensiones, donde la variable independiente *marketing interno* se dividió en: i) *introducción al trabajo*, ii) *motivación y reconocimiento* iii) *comunicación interna*; mientras que *compromiso organizacional* se analizó desde las dimensiones de i) *identificación* y ii) *compromiso*.

Postura crítica

Durante la recolección de los datos en las empresas participantes, se dieron algunas limitaciones, producto de lo que implica el aplicar una encuesta (denominada "*internal marketing-commitment*"), en dos hoteles de cuatro y cinco estrellas, de manera simultánea. La aplicación se realizó a un total de 186 clientes internos, 84 de la empresa SN y 102 de la empresa EC, ambas en la ciudad de Ensenada, Baja California.

Algunos de los obstáculos que se enfrentaron durante la investigación fueron: (1) solo dos de las empresas seleccionadas accedieron a formar parte del estudio, (2) personal de ambas empresas que mostraban desconfianza del manejo de los datos, y (3) el instrumento resultaba largo de responder por los tiempos de aplicación de 20 minutos aproximadamente. Cada de uno de estos obstáculos fue resuelto como se explica más adelante ampliamente.

Durante esta etapa se detectaron que si bien, las empresas dieron su aprobación para la aplicación de la encuesta, todo dependía de la disponibilidad de tiempo de los clientes internos, para la aplicación de la encuesta; por lo que se realizaron recorridos por tres semanas, en los distintos horarios, en las distintas áreas de los hoteles, para incluir al mayor número de participantes posibles.

Para resolver algunas condicionantes de la aplicación, como el grado de estudios y el temor de unos pocos de los encuestados, sobre el manejo de la información que dieron en sus respuestas; antes de cada aplicación, fue necesario aclarar que los datos se tratarían con discreción, para que los clientes internos pudieran responder la encuesta con honestidad, con la tranquilidad de que sus datos no serían compartidos al departamento de recursos humanos, para evidenciar su acuerdo o desacuerdo con las acciones de la empresa. Un par de casos se mostraron renuentes a responder, si las encuestas se procesaban en la empresa, manifestando, que creían que, si esta era una encuesta interna, podrían ser amonestados o despedidos al responder lo que pensaban. Pero se les hizo hincapié en que el manejo de los resultados sería estrictamente confidencial y externo a la administración de sus empresas.

Por otro lado, la aplicación del instrumento fue individual y personalizada, con una duración aproximada de 20 minutos por cliente interno, para lo cual la que suscribe se dio a la tarea de recorrer ambas empresas, para administrar el cuestionario en los ratos libres que tuvieran los miembros de la organización.

Cabe señalar que, los ítems contenidos en el instrumento fueron diseñados con base en investigaciones previas de las variables dependiente (*compromiso organizacional*) e independiente (*marketing interno*) de este estudio.

A continuación, en la siguiente tabla (*ver tabla 6.1*) se muestran los principales autores y conceptos desde los que se abordó la variable *marketing interno,* así como los puntos que cada uno de éstos contribuyó al diseño de esta investigación.

Tabla 6.1 Postura crítica: marketing interno.

Variable	Autor y año	Concepto	Puntos fuertes y/o débiles
Marketing interno	Kobli & Jaworski, 1990; **Grönroos,1994**	Conceptualización de *MI* a partir del *marketing de servicios.* Con orientación a ayudar a establecer una inteligencia del mercado, que arroja datos útiles para tomar decisiones sobre las necesidades de los clientes y los departamentos que componen las organizaciones.	Se reconoce la importancia de los colaboradores para el progreso de la organización. Gestión del empleado. Su motivación y la satisfacción de sus necesidades.
	1997 Parasuraman	Consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener empleados cualificados hacia los empleos - productos que satisfagan sus necesidades.	Gestión de talento humano y herramientas de *marketing* al interior de la organización.
	(Berry, Hensel & Burke, 1997; Coca, 2008).	Se señaló que en esta variación de la mercadotecnia se debería considerar a los empleados como clientes internos.	Uso del *marketing* como herramienta para la gestión de personal.
	Rafiq y Ahmed, 2000	Esfuerzo planteado para realizar una aproximación de *marketing* que ayude a crear un cambio para alinear y coordinar de manera interfuncional los esfuerzos de la organización, para satisfacer las necesidades de sus clientes internos.	La calidad del servicio percibido por el cliente externo relacionado directamente con la satisfacción del cliente interno.
	Jaimes, Estepa y Uribe, 2017	Este proceso implica la toma de acciones en cuatro dimensiones esenciales, las cuales guardan una estrecha relación con el compromiso organizacional.	Desarrollo (compromiso afectivo y normativo), contratación de los empleados (Compromiso normativo y afectivo), adecuación al trabajo (compromiso afectivo) y comunicación interna (compromiso afectivo y normativo)
	Luna-Valderrábano y Martínez-Arellano, 2020.	Las acciones que la organización diseña para fortalecer los lazos que existen entre el cliente interno y los objetivos organizacionales, desde una perspectiva mercadológica, tratando al colaborador como un cliente al que hay que vender una experiencia, más que un producto.	El compromiso afectivo del cliente interno, es incrementado en relación con las acciones de *marketing interno* enfocadas al reconocimiento y motivación, influyendo en la identidad y el nivel del compromiso del individuo.

Fuente: Elaboración propia.

La contribución de este trabajo se centra en un primer término, en la revisión del estado del arte de las variables estudiadas, a partir de su aplicación en el medio hotelero; a partir de estos hallazgos, el diseño de un instrumento cuantitativo, encuesta denominada *internal marketing-commitment*; la cual fue creada y validada para la evaluación de la correlación entre las variables *marketing interno* y *compromiso* organizacional. En tercer lugar, se evaluaron las dimensiones de la variable *marketing interno,* identificando aquellas que tienen mayor influencia en el compromiso organizacional de los clientes internos de los hoteles de cuatro y cinco estrellas.

En la *tabla 6.2* se presentan las aportaciones de teóricos al concepto de *compromiso organizacional,* en esta se puede encontrar los puntos que resultaron de mayor relevancia como punto de partida de esta investigación.

Tabla 6.2 Postura crítica: compromiso organizacional.

Variable	Autor y año	Concepto	Puntos fuertes y/o débiles
Compromiso organizacional	O´Reilly & Chatman 1986	*Compliance*: Recompensas externas, financieras. *Indentification*: Deseo de filiación a la organización. *Internalization*: Compartir los valores individuales con los organizacionales.	Se identifica el deseo de pertenencia en el colaborador y se reconoce su individualidad cultural.
	Meyer y Allen (1991) Meyer y Herscovitch, 2001	Dividen en tres dimensiones el compromiso: • *Affective*: Identificación y grado de involucramiento con la organización. • *Continuance*: Costes relacionados a la salida de la organización. • *Normative*: Obligación de permanecer dentro de la organización.	El compromiso es divido para su análisis y mejor comprensión.
	Zapata Palacios, L., & Gómez Quijano, A., 2016	Es definido a partir de su rol de gestor de cambios, siendo imprescindible para conseguir la transformación empresarial o institucional, así como para fomentar un clima de transparencia y confianza.	Se retoman estudios sobre compromiso organizacional con énfasis en el *marketing interno* y sus efectos.

Fuente: Elaboración propia.

Los miembros de la organización (clientes internos) tienen un papel primordial en la procuración del servicio de hospedaje que se brinda a los clientes externos. Para futuras investigaciones se recomienda que se profundice el lado cualitativo, a través de entrevistas con los clientes internos. Así como incluir la perspectiva del cliente externo sobre la influencia que tiene la satisfacción e identificación que muestran los clientes internos de la organización al realizar su trabajo y procurar los servicios de acuerdo a los estándares de la organización.

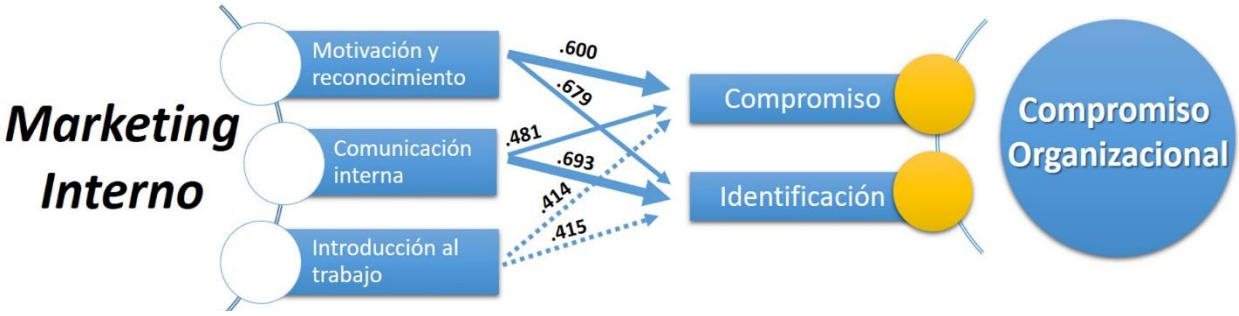
Como nota adicional, dentro de las dimensiones a investigar, no se incluyó el salario, por las limitantes de información que se tuvieron sobre éste aspecto, dejándolo para futuras investigaciones; ya que puede ser un factor considerable en la percepción de los clientes internos y su *compromiso organizacional.*

Nivel explicativo

La hipótesis general de esta investigación se construyó a partir de las aportaciones de estudios de *marketing interno* desarrollados a partir de la década de los noventas (Kobli y Jaworski, 1990; Gronroos, 1994; Parasuraman, 1997; Berry, Hensel y Burke, 1997; Coca, 2008), donde se reconoce el concepto de cliente interno (CI), así como la importancia de su labor, para procurar la calidad en los servicios y la atención, que se les brinda a los clientes externos de las organizaciones. En estos estudios, además, se destacó el papel que tiene el CI en la prosecución de los objetivos de la organización, así como en la imagen que la empresa proyecta y la calidad de sus servicios.

La *figura 6.1*, a continuación, ofrece una visualización más clara de las correlaciones encontradas en esta investigación, donde se muestran los índices de correlación, así como las dimensiones estudiadas por variable.

Figura 6.1 Correlaciones por dimensión de las variables de investigación.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la *tabla 6.3* se hace referencia a las acciones tomadas para alcanzar cada uno de los objetivos que se persiguieron en esta investigación.

Tabla 6.3 Nivel explicativo.

	OBJETIVOS	ACCIONES
General	Explicar la correlación que hay entre las acciones de *marketing interno* y el *compromiso organizacional* en los hoteles de cuatro y cinco estrellas, en Ensenada, Baja California.	Discutir los resultados y la interpretación de los mismos para establecer la relación de aquellas acciones de *marketing interno* que tienen un efecto directo sobre el *compromiso organizacional* de los clientes internos de los hoteles estudiados.
Específicos	Evaluar el nivel de compromiso organizacional de los clientes internos en los hoteles de cuatro y cinco estrellas en Ensenada, B.C.	A partir de los resultados obtenidos, analizar la estadística descriptiva de las dimensiones.
	Describir la relación entre las acciones de *marketing interno* y el *compromiso organizacional* de los clientes internos en hoteles de cuatro y cinco estrellas, en Ensenada, B.C.	Análisis descriptivo e inferencial de los datos obtenidos.
	Identificar las acciones de *marketing interno* que predicen el *compromiso organizacional* en hoteles de cuatro y cinco estrellas, en Ensenada, B.C.	Análisis de regresión lineal múltiple paso a paso. Para identificar cuáles de las acciones que se desarrollan en el departamento de RRHH son más efectivas para impulsar el compromiso organizacional de los clientes internos.

Fuente: Elaboración propia.

En otras palabras, las prácticas administrativas donde se valora el desempeño y se reconoce con confianza al CI, se le da libertad, y el CI percibe el respaldo de su organización para la toma de decisiones, con base en sus habilidades y capacidades, influyen en las dos dimensiones de la variable dependiente (*compromiso organizacional*), el compromiso y la identificación.

Como se puede muestra a continuación, en las *tablas 6.4a y 6.4b*, los hallazgos significativos de la investigación han sido divididos por variable y dimensión, destacando las acciones que se emprenden en ambas organizaciones y que influyen en la percepción de los CI, iniciando con la variable independiente, *marketing interno* (*ver tabla 6.4a*).

Tabla 6.4a Hallazgos de investigación de la variable marketing interno.

Variable	Dimensión	Hallazgos
Marketing interno	Introducción al trabajo	• La inducción prepara a los clientes internos CI para comprender los objetivos organizacionales; • La capacitación impulsa al CI a superar sus limitaciones y los prepara. • Manifiestan que la evaluación del desempeño debe ser más rigurosa y periódica, sin distinciones.
	Motivación y reconocimiento	• El reconocimiento a los CI de la organización se realiza en eventos con una programación algo irregular, lo que no satisface al CI. • La muestra periódica de confianza hacía el CI, en su labor, como la libertad en la toma de decisiones, reconocimiento a su lealtad, productividad, etc., es un factor que motiva la participación de los CI.
	Comunicación interna	• Aunque la comunicación interna de la organización juega un papel primordial para el desarrollo de las actividades en pro de alcanzar los objetivos organizacionales. Los canales formales son utilizados con rigurosidad, en su mayoría de manera unilateral. • Los flujos de información informal se realizan en reuniones de trabajo cotidianas, que ayudan a resolver problemas y hacer el tratamiento de las quejas internas y externas. • Por lo que el impacto encontrado en los participantes fue más bajo que en otras dimensiones.

Fuente: Elaboración propia.

Mientras que en la *tabla 6.4b,* se muestran los hallazgos significativos, específicamente, de la variable dependiente *compromiso organizacional,* divididos en las dimensiones: identificación y compromiso de los CI.

Tabla 6.4b Hallazgos de investigación de la variable compromiso organizacional.

Variable	Dimensión	Hallazgos
Compromiso organizacional	Identificación	• El nivel de identificación de los CI con la organización y sus objetivos se incrementa cuando la información fluye con eficiencia. • La integración al equipo de trabajo se impulsa a través de la convivencia, más allá de reuniones de trabajo y/o capacitación.
	Compromiso	• Los CI se sienten más seguros cuando tienen la certeza de que sus empleos son permanentes y cuentan con una base salarial. • Contar con lo necesario para realizar su trabajo hace que los CI se sientan seguros y los motiva a desempeñarse de manera eficiente. • La estabilidad en sus empleos depende en gran medida de la satisfacción que los CI encuentran en su trabajo. • El trabajo colaborativo es uno de los factores que motivan a los CI a permanecer en sus empleos, más allá del horario o la remuneración que reciben, el reconocimiento los motiva a permanecer.

Fuente: Elaboración propia.

Como se ha podido observar en las tablas anteriores, los hallazgos obtenidos de la investigación permiten analizar las acciones de *marketing interno* que se desarrollan al interior de los hoteles de cuatro y cinco estrellas, así como la relación que esta variable guarda con el *compromiso organizacional* de los CI, destacando aquellas prácticas más eficaces para ayudar a elevar la identificación y el compromiso de los miembros de la organización.

6.2 Conclusión

Los hallazgos de la investigación coinciden con los obtenidos por otros estudios (Kobli & Jaworski, 1990; Gronroos, 1994; Parasuraman, 1997; Berry, Hensel & Burke, 1997; Coca, 2008) donde se analizan las variables que intervienen en la aplicación de acciones de *marketing interno*, con el objetivo de identificar, cuáles contribuyen a fortalecer el *compromiso organizacional* de los clientes internos (Berry, 1976; Mowday, 1979; Grönroos, 1994; Baker & Baker, 1999; Rafiq & Ahmed, 2000) que forman parte del personal de los hoteles de cuatro y cinco estrellas.

Las organizaciones hoteleras se ven en la necesidad de encontrar estrategias que les permita crear ambientes saludables y motivadores; así como favorecer un buen clima laboral, incentivar y satisfacer las necesidades de sus clientes internos. Principalmente, porque en estas organizaciones se prestan servicios es donde se hace más evidente que contar con personal comprometido, satisfecho, capacitado y eficiente es de suma importancia para garantizar la calidad de la prestación de servicios y la satisfacción de los clientes externos.

Los CI son los encargados de llevar a la organización a alcanzar sus objetivos, así como parte fundamental de la imagen que proyecta al exterior. Por lo que se requiere de una estructura organizacional que soporte la evaluación y la adaptación constante, desde los niveles directivos hasta la base de la organización. Aunado a la disposición de recursos para implementar acciones de *marketing interno* para sus CI, y dar seguimiento a sus avances en el fortalecimiento del *compromiso organizacional*, lo que a la larga traerá beneficios a la organización, tanto al interior como al exterior.

A partir de los resultados obtenidos, **se hace la comprobación de la hipótesis general**, puesto que se concluye que las acciones de *marketing interno* si tienen una correlación positiva con el *compromiso organizacional* de los CI, al influir en su percepción. Destacando que, aquellas prácticas que tienen un mayor impacto en el nivel de *compromiso organizacional* de los CI, son las relacionadas con el reconocimiento y la motivación.

Finalmente, esta investigación destaca la utilidad de las acciones de *marketing interno*, como herramientas fundamentales que exhortan la identificación y el compromiso en los CI. Brindando un área de oportunidad para aquellas empresas que buscan la permanencia de sus colaboradores. Así como mejorar la imagen interna y externa de la organización. A través de actividades que impulsen la mejora continua, al brindar el reconocimiento y la motivación adecuada al equipo de trabajo que tiene a su cargo. Para coadyuvar a las empresas de servicios hoteleros de cuatro y cinco estrellas, en la ciudad de Ensenada, Baja California, en su lucha por la permanencia de sus colaboradores y la satisfacción de los mismos, a través de un sentido de identificación con los objetivos de la empresa y la mejora de su *compromiso organizacional*.

Bibliografía

Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, *49*(2), 173- 179.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, *49*(3), 252-276

Álvarez-Nobell, A., & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra clave*, *14*(1).

Antunes Paes, T. A., & Antunes Paes, N. (2012). A atividade turística na Baía da Traição e sua relação com o endomarketing. *Turis Nostrum*, *1*(1).

Arciniega, L. (2002). Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta. *Dirección estratégica*, *11*, 21-23.

Arnold, F. & Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de los sistemas. En: Cinta de Moebio, Revista electrónica de ciencias sociales. Facultad de ciencias sociales, Chile, abril (3)

Arriaga Navarrete, R., & González Pérez, C. R. (2019). La Contribución de la Cultura y el Turismo al Empleo en México: Una estimación de los Multiplicadores Tipo I y Tipo II (The Contribution of Culture and Tourism to Employment in Mexico: An estimate of the Type I and Type II multipliers). *Revista Análisis Económico*, *34*(86), 35-64.

Aznar, J. P., Bagur, L., & Rocafort, A. (2016). Impacto de la calidad del servicio en la competitividad y rentabilidad: El sector hotelero en la costa catalana. *Intangible Capital*, *12*(1).

Bagozzi, R. P., Gopinath, M., & Nyer, P. U. (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the academy of marketing science*, *27*(2), 184.

Baker, J.G. & Baker, D.F. (1999). Perceived ideological differences, job satisfaction and organizational commitment among psychiatrists in a community mental health center. Community Ment. Health Journal. 35, 85-95.

Benseny, G. (2007). El turismo en México. Apreciaciones sobre el turismo en espacio litoral. *Aportes y transferencias*, *11*(2), 13-34.

Bernárdez, M. (2008) Capital intelectual: Creación de valor en la sociedad del conocimiento. Primera edición. Editorial AuthorHouse. USA.

Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of retailing*, *52*(3), 3-14.

Bohnenberger, M. C. (2005). Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. Universitat de les Illes Balears, Palma de Mallorca, España.

Bohnenberger, M. C., & Pinheiro, I. A. (2002). Endomarketing: uma ferramenta a ser explorada para obter vantagens competitivas. *REAd: revista eletrônica de administração. Porto Alegre. Edição 28, vol. 8, n. 4 (jul./ago. 2002), documento eletrônico*.

Bolet úbeda, M. de los A. (2016). Gestión Estratégica del Talento.

Bringas Rábago, N. & Ojeda Revah, L. (2000). El ecoturismo: ¿una nueva modalidad del turismo de masas? *Economía Sociedad y Territorio*, 0. DOI: http://dx.doi.org/10.22136/est002000436

Buckley, W. (1970). *La sociología y la teoría moderna de los sistemas*. *Buenos Aires: Amorrortu*.

Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*, *57*, 256-271.

Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of brand management*, *12*(4), 279-300.

Calderón, C. M., Robles, C., & Aguilar, C. (2015). Patrimonio cultural en Ensenada México. Itinerario y Preservación. *Revista Topofilia*.

Castañeda, (2005). Citado en: Ruizalba Robledo, J. L. R., Vallespín 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

Castillo-Vergara, M., Alvarez-Marin, A., Matsuda Oteiza, K., Alvarado, N. & 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. Recuperado en 06 de octubre de 2017, de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322016000200006&lng=es&tlng=es.

Cervantes, V. H. (2005). Interpretaciones del coeficiente alpha de Cronbach. Avances en medición, 3(1), 9-28.

Cheraghalizadeh, R., & Tümer, M. (2017). The effect of applied resources on competitive advantage in hotels: Mediation and moderation analysis. Journal of Hospitality and Tourism Management, 31, 265-272.

Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2009). Gestión del talento humano.

Chiavenato, I. (2001). Administración. *Proceso Administrativo. Editorial McGraw-Hill*.

CI01. (2018). Testimonio de entrevista estructurada para investigación de la tesis: Acciones de *marketing interno* y su relación con el compromiso organizacional en hoteles de cuatro y cinco estrellas. Luna-Valderrábano.

CI02. (2018). Testimonio de entrevista estructurada para investigación de la tesis: Acciones de *marketing interno* y su relación con el compromiso organizacional en hoteles de cuatro y cinco estrellas. Luna-Valderrábano.

CI03. (2018). Testimonio de entrevista estructurada para investigación de la tesis: Acciones de *marketing interno* y su relación con el compromiso organizacional en hoteles de cuatro y cinco estrellas. Luna-Valderrábano.

CI04. (2018). Testimonio de entrevista estructurada para investigación de la tesis: Acciones de *marketing interno* y su relación con el compromiso organizacional en hoteles de cuatro y cinco estrellas. Luna-Valderrábano.

Coca Carasila, A M; (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales (Ve),* XIV() 391-412. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011672014

Collings, D. G. (2014). Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business*, *49*(2), 253-261.

Cruz Aguirre, J. (2015). BC, segundo lugar en incidencia delictiva del país: INEGI. *La Jornada*. 02 de octubre de 2015.

Datatur. (2019). Empleo turístico en México. Recuperado de: https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ResultadosITET.aspx

Delgado, S. (2017). El nuevo modelo de la gestión de talento humano. México: Tesselar.

Delgado e e Benavides (2010). Marketing e Marketeam-Dicas para um sucesso empresarial. Francesc Delgado, Jeroni e Benavides. Revisão técnica-São Paulo: Planeta 2012. Citado en: Silva, S., & Lira, R. A. (2014). Endomarketing como ferramenta de motivação: análise das suas aplicações em uma rede de supermercados no município de Campos dos Goytacazes-RJ. Humanas Sociais & Aplicadas, 4(9).

Delgado Cruz, A., Vargas Martínez, E. E., Montes Hincapié, J. M., & Rodríguez Torres, F. (2016). Innovation in tourism companies, where are they and where are they going? An approach to the state of knowledge. Intangible Capital, 12(4), 1088-1155.

DENUE, Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, (2017). Recuperado el 22 de mayo de 2017 de: http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx#

Díaz de Iparraguirre, A. M. (2009). La Gestión compartida Universidad-Empresa en la formación del Capital Humano. Su relación con la competitividad y el desarrollo sostenible. *Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/tesis/2009/amdi*.

DOF, (Diario Oficial de la Federación), Programa Sectorial de Turismo 2013-2018. 13 diciembre 2013, available at http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5326572& fecha=13/12/2013

Dupeyras, A., & MacCallum, N. (2013). Indicators for measuring competitiveness in tourism.

Echeverri, L. M., Estay-Niculcar, C. A., Herrera, C., & Santamaría, J. (2013). Desarrollo de marca país y turismo: El caso de estudio de México. *Estudios y perspectivas en turismo*, *22*(6), 1121-1139.

Edström, A., & Galbraith, J. R. (1977). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative science quarterly*, 248-263.

Fàbregues Feijóo, S., Meneses Naranjo, J., Rodríguez Gómez, D., & Paré, M. H. (2016). *Técnicas de investigación social y educativa*. Editorial UOC.

FAYOL, H. (1971). Administración Industrial y General. Herrero Hermanos *S.A.*

Fuentes, L. R., Núñez, C. G., & Chaves, D. V. (2014). *Mapeo regional de flujos de turismo doméstico*. LID Editorial.

Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management.

Frejomil, E. P., & Crispín, Á. S. (2007). Tipología de los destinos turísticos preferenciales en México. *Cuadernos de turismo*, (19).

Frejomil, E. P., & Crispín, Á. S. (2002). Estructura regional del turismo en México. *Ería: Revista cuatrimestral de geografía*, (59), 386-394.

Fridja, N. H. (1993). Moods, emotion episodes, and emotions. *Handbook of emotions*, 381-404.

Fuentes Jiménez, P. A. (2009). Relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional: Evolución en el estudio y medición del compromiso organizativo. *PERSPECTIVAS*, (24), 107-136.

Galindo, J. (1987). Encuentro de subjetividades, objetividad descubierta. La entrevista como centro de trabajo etnográfico. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas, I* (3), 151-183.

García del Junco, J., & Brás dos Santos, J. M. (2008). Satisfacción profesional y compromiso organizativo: un meta-análisis. Revista europea de dirección y economía de la empresa, 17(3), 61-78.

Garduño Realivazquez, K. (2017). TEORÍAS ADMINISTRATIVAS ¿EVOLUCIÓN O COMPLEMENTO?. *Revista Multi-Ensayos*, *2*(4), 88-96. Recuperado a partir de https://multiensayos.unan.edu.ni/index.php/multiensayos/article/view/40

Gargallo Castel, A. (2008). La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas. In *Universidad, Sociedad y Mercados Globales* (pp. 563-575). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., Scheer, L. K., & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans- Atlantic study. *International Journal of research in marketing*, *13*(4), 303-317.

Gobierno del Estado de Baja California. (2015). Diagnóstico estratégico: Plan de Estatal de Desarrollo, 2014-2019. Recuperado el 22 de mayo de 2017, de: http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/gobierno/ped/doctos/diagnostico_estrategico.pdf

Gobierno del Estado de Baja California. (2013a). Actualización del Plan Estatal del Desarrollo, 2014-2019. Recuperado el 20 de mayo de 2017, de: http://www.copladebc.gob.mx/PED/documentos/Actualizacion%20del%20Plan%20Estatal%20de%20Desarrollo%202014-2019.pdf

González, M. D. L. O. B., & Ruiz, D. F. (2006). La competitividad internacional de los destinos turísticos: del enfoque macroeconómico al enfoque estratégico. *Cuadernos de turismo*, (17), 7-24.

Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Ediciones Díaz de Santos.

Guerrero González, S. (2017). La recolección de narraciones orales y su estudio en correlación con factores sociales: el valor de la entrevista sociolingüística.

Hellriegel, Don & W. Slocum John (2004). Comportamiento Organizacional. Edit. Thompson. 10ª Edición.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work* (Vol. 1). Transaction publishers.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, H., Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta Edición). México: McGrawHill.

Ibáñez Luque, P. (2015). "Calidad de servicio en el proceso de alojamiento turístico" una aproximación en función del cliente interno-trabajador, la categoría del hotel y la localización.

Ibáñez Pérez, R. M. (2015). Competitividad turística en México.

Ibáñez Pérez, R. M. (2011). Diagnóstico de la calidad y competitividad del sector turístico en México. *Cuadernos de turismo*, (28), 121-143.

INEGI, (2017). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Banco de Información Económica. Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN, 2013). Recuperada el 22 de mayo de 2017 en: http://www3.inegi.org.mx/sistemas/SCIAN/scian.aspx

INEGI, (2017b). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Banco de Información Económica. Encuesta Mensual de Servicios 2008-2017. Recuperada el 24 de mayo de 2017 en: http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/

IMIPENS (Instituto Municipal de Investigación y Planeación de Ensenada, B.C.). (2011). Plan Estratégico de Desarrollo Económico del Municipio del Municipio de Ensenada. Recuperado el 27 de mayo de 2017 en: http://imipens.org/IMIP_files/PEDEME-DICIEMBRE2011.pdf

Jaimes, D. L. A., Estepa, J. M. S., & Uribe, A. F. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*, *33*(142), 95-101.

Juaneda-Ayensa, E., Clavel San Emeterio, M., & González-Menorca, C. (2017). Person-Organization Commitment: Bonds of Internal Consumer in the Context of Non-profit Organizations. *Frontiers in psychology*, *8*, 1227.

Jung Jang, Y., Zheng, T., & Bosselman, R. (2017). Top managers' environmental values, leadership, and stakeholder engagement in promoting environmental sustainability in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, *63*, 101-111.

Kameta, S. A. N. (2017). EVOLUCIÓN DEL CAPITAL HUMANO A TRAVÉS DE LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS: BUSCANDO AL NUEVO ARTESANO ORGANIZACIONAL. *Revista Multi-Ensayos*, *3*(5), 38-47.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of Marketing*, *75*(4), 132-135.

Lawler III, E. E., & Porter, L. W. (1967). Antecedent attitudes of effective managerial performance. *Organizational behavior and human performance*, *2*(2), 122-142.

Line, N. D. & Wang, W. (2017). A multi-stakeholder market oriented approach to destination marketing. Journal of Destination Marketing & Management. (6), 84-93.

Llacuna Morera, J., & Pujol Franco, L. (2010). NTP 685: La comunicación en las organizaciones.

Lozano Ramírez, M. C. (2016). EL MARKETING INTERNO COMO PROCESO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL/THE INTERNAL MARKETING AS A PROCESS OF ORGANIZATIONAL LEARNING. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, *9*(2), 87.

Lu, N. V., Capezio, A., Restubog, S. L. D., García, P. R. J. M. & Wang, L. (2016). In pursuit of service excellence: Investigating the role of psychological contracts and organizational identification of frontline hotel employees. *Journal: Tourism management*, (56), 8-19.

Lugo, N. V., & Espinoza, C. G. (2015). Manual sobre Turismo Accesible para Todos: Principios, herramientas y buenas prácticas Módulo I: Turismo Accesible–Definición y contexto. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, *4*(7).

Luhmann, N. (1996). Introducción a la teoría de sistemas. *Reís*, *85*(99), 315-367.

Lusch, R. F., & Webster Jr, F. E. (2011). A stakeholder-unifying, cocreation philosophy for marketing. *Journal of Macromarketing*, *31*(2), 129-134.

Marrero Díaz, R. (2014). Grado De Familiaridad Que Tienen Los Profesores, Estudiantes Y Profesionales Con Relación a La Posible Adopción De Las Normas Internacionales De Información Financiera (Level of Familiarity of Professor, Students, and Professional with the International Financial Reporting Standards in Puerto Rico).

Martín De Castro, G. & Navas López, J. (2006). LA IMPORTANCIA DE LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL EN LA OBTENCIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 12(13), 29-39.

Martínez Godínez, V. L. (2013). Paradigmas de investigación. Manual multimedia para el desarrollo de trabajos de investigación. Una visión desde la epistemología dialéctico crítica. *Recuperado de: http://manualmultimediatesis. com/sites/default/files/Paradigmas% 20de% 20investigaci% C3% B3n. pdf*.

Maslow, A. H. (1954). Motivación y personalidad. España: Barcelona Sagitario.

Massoni, S. (2011). Modelo de Comunicación Estratégica. *Razón y palabra. Recuperado de: https://octavioislas.files.wordpress.com/2011/08/massoni-modelo-comunicacic3b3n-estratc3a9gica.pdf*.

Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Nueva Visión.

McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana* (Vol. 52). Narcea Ediciones.

McColl-Kennedy, J. R., Danaher, T. S., Gallan A. S., Orsingher C., Lervik-Olsen L. & Verma, R. (2017). How do you feel today? Managing patient emotions during health care experiences to enhance well-being. Journal of Bussines Research., (79), 247-259.

Mello, R. D. S. M. (2013). TURISMO E COMUNIDADES: UMA BREVE ANÁLISE DA PRODUÇÃO. *Itinerarium*, *1*(1), 86-110.

Mendoza Moheno, J; Hernández Calzada, M A; Tabernero Urbieta, C; (2011). Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno. *Revista de Ciencias Sociales (Ve),* XVII() 110-125. Recuperado de: http://sociales.redalyc.org/articulo.oa?id=28022755010

Mewaldt, A. (2015). The Market-Oriented And Integrative Management Model For Successful Internationalisation Of Vocational Education And Training Services. *Journal of Service Science (JSS)*, *7*(1), 53-70.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, *11*(3), 299-326.

Michelli, J. A. (2008). *The new gold standard: 5 leadership principles for creating a legendary customer experience courtesy of the Ritz-Carlton Hotel Company*. New York, NY: McGraw-Hill.

Mora Gómez, N. A. (2014). ¿ES LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO un factor de competitividad en las Pymes en la ciudad de Pasto? *Revista Unimar*, *26*(2).

Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones (human talent: An intangible capital that gives value in organizations). *Daena: International Journal of Good Conscience*, *7*(1), 57-67.

Moreno Espinoza, L. A. (2009). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida. CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica, (32), 5-19.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, *14*(2), 224-247.

Muñoz González, R. (2014). Marketing del siglo XXI.

Newstrom, J. W and Davis K,(1999). *Organizational Behavior, Human Behavior at work*, 152.

OECD, (2019). The new OECD Jobs Strategy. Good jobs for alla in a changing world of work. Recover in: http://www.oecd.org/mexico/jobs-strategy-MEXICO-EN.pdf

Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*, *61*(4), 395.

Organización Mundial del Turismo (2019), Panorama del turismo internacional, edición 2019, OMT, Madrid, DOI: ttps://doi.org/10.18111/9789284421237

_____ (2016). *Panorama OMT del turismo internacional, edición 2016.* Madrid: OMT.

Orgaz Agüera, F. (2013). El club de producto turístico como herramienta para el desarrollo socioeconómico en países subdesarrollados. *Contribuciones a la Economía*, (2013-06).

Osuna Soto, M., Castillo Canalejo, A. M., & López-Guzmán, T. (2011). Turismo y desarrollo socioeconómico. Un análisis de la Isla de Santiago (Cabo Verde). *Turismo y desarrollo económico: IV jornadas de investigación en turismo (2011), p 519-535*, 519-535.

Padilla y Sotelo, L., & Castillo Sánchez, F. (2012). PROCESO DE URBANIZACIÓN EN EL CORREDOR ECONÓMICO ENSENADA MEXICALI, 1950-2005. *Revista Geográfica de América Central, 2*(47E). Recuperado el 20 de mayo de 2017 de: http://revistas.una.ac.cr/index.php/geografica/article/view/2216/2112

Parasuraman, A. (1997). Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of marketing Science*, *25*(2), 154.

Parcerisa, C. (2017). Turismo en México, el sector que más aporta al producto interno bruto. Forbes México. (10 de septiembre de 2017). Recuperado de: https://www.forbes.com.mx/forbes-life/turismo-mexico-pib/

Pedreño Muñoz, A. (1996). El turismo en el análisis económico, en PEDREÑO, A., dir: Introducción a la economía del turismo en España. Madrid, Civitas.

Pérez Vera, R. D. C., & de la Garza Carranza, M. T. (2008). Comportamiento organizacional y satisfacción laboral. *Revista Raites*, *2*(3), 100-108.

Peters y Furlong (1994). Citado en: Antunes Paes, T. A., & Antunes Paes, N. (2012). A atividade turística na Baía da Traição e sua relação com o endomarketing. *Turis Nostrum*, *1*(1).

Peterson, Douglas K. y Puia, George M y Suess, Federica R. (2003). Yo Tengo La Camiseta (I Have to Shirt On): An Exploration Of Job Satisfaction and Commitment Among Workers In Mexico. Journal of Leadership and Organizational Studies. Vol. 10, No. 2.

Pirela, J., Paz, A., & Paz, J. (2015). COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA POTENCIADORA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN ORGANIZACIONES. *COEPTUM*, *7*(1).

PND (2013). Plan nacional de desarrollo 2013-2018. *Ciudad de México, Gobierno de la República. México*. Recuperado de http://pnd.gob.mx/

Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, *68*(2), 73-93.

Programa Sectorial de Turismo. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. *Gobierno de la República*.

Punjaisri, K. & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. European *Journal of marketing*, 45(9/10), 1521-1537.

Quero V., M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. Telos, 12(2), 248-252.

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, *14*(6), 449-462.

Rivas, 2009. Citado en: Garduño Realivazquez, K. (2017). TEORÍAS ADMINISTRATIVAS ¿EVOLUCIÓN O COMPLEMENTO?. *Revista Multi-Ensayos*, *2*(4), 88-96. Recuperado a partir de https://multiensayos.unan.edu.ni/index.php/multiensayos/article/view/40

Robbins, S.P. (2004). Comportamiento organizacional. Pearson Educación. México.

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.

Rodríguez-Algeciras, A., & Talón-Ballestero, P. (2017). An empirical analysis of the effectiveness of hotel Revenue Management in five-star hotels in Barcelona, Spain. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *32*, 24-34.

Rodríguez Brindis, M. A. (2015). La contribución del Turismo al crecimiento económico de México: Un análisis por ramas características del sector. *Nova scientia*, *7*(13), 337-351.

Rojas-Caldelas, R., Peña-Salmón, C., Quintanilla-Montoya, A. L., Arias-Vallejo, A., & Corona-Zambrano, E. (2017). Planning And Management Challenges Of Tourism In Natural Protected Areas In Baja California, Mexico. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, *12*(3), 517-527.

Román Muñoz, O. H., Bonilla Betancourt, L. F., & Patiño Vargas, C. A. (2016). Retrospectiva hacia los fundamentos históricos de la administración como una posibilidad para reconstruir la función social de la empresa. *Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones*, *4*(1).

Rousseau, (1985). Citado en: Lu, N. V., Capezio, A., Restubog, S. L. D., García, P. R. J. M. & Wang, L. (2016). In pursuit of service excellence: Investigating

the role of psychological contracts and organizational identification of frontline hotel employees. *Journal: Tourism management*, (56), 8-19.

Ruizalba Robledo, J. L. R., Vallespín 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

Sánchez Franco, J. M., Villarejo Ramos, Á. F., Rondán Cataluña, F. J., & Martín Velicia, F. A. (2008). Calidad de relación y lealtad conativa. Un análisis empírico de sus relaciones, dimensiones y consecuencias. XX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing (01.2008. Gran Canaria).

Sancho, A. (dir.) (1998): «Competitividad en el turismo» en Introducción al turismo. Organización Mundial del Turismo. Madrid.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, *51*(1), 1-17.

Secretaria de Turismo SECTUR. (2012) Sistema de Clasificación Hotelera Mexicano. Instituto de Competitividad Turística. Recuperado el 25 de mayo de 2017 en: http://ictur.sectur.gob.mx/pdf/estudioseinvestigacion/estudiosfondosectorial/analisismejorespracticas/2012_FSIDITT_ClasificacionHotelera_FactorDelta_VersionCorta.pdf

Sergueyevna Golovina, N., & Mosher Valle, E. L. (2013). Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor. *Negotium*, *9*(26).

Silva, S., & Lira, R. A. (2014). Endomarketing como ferramenta de motivação: análise das suas aplicações em uma rede de supermercados no município de Campos dos Goytacazes-RJ. Humanas Sociais & Aplicadas, 4(9).

Silvente Saiz, M. (2017). Employer branding: cómo diferenciarse en el mercado actual.

Soria, E. G., Rebollar, S. R., Salazar, J. A. G., de la Garza Carranza, M. T., & Martínez, J. H. (2011). Factores determinantes de la demanda internacional del turismo en México. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de Georgetown/Universia*, *5*(3).

Stalidis, G., Karapistolis, D., & Vafeiadis, A. (2015). Marketing decision support using Artificial Intelligence and Knowledge Modeling: application to tourist destination management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *175*, 106- 113.

Stumpf, T. S., & Swanger, N. (2017). Institutions and transaction costs in foreign-local hotel ventures: A grounded investigation in the developing Pacific. *Tourism Management*, *61*, 368-379.

Toselli, C. (2003). Turismo cultural, participación local y sustentabilidad. *Portal iberoamericano de Gestión cultural*.

Triola, M.F. (2009). Estadística. Décima edición. México: Pearson Educación.

Vaiman, V., Scullion, H. & Collings, D. (2012) "Talent management decision making", Management Decision, Vol. 50 Issue: 5, pp.925-941, doi: 10.1108/00251741211227663

Valenzuela Cosio, P. T., & Marín Vargas, M. (2014). Factores De Retención De Capital Humano En Los Hoteles De Cuatro Estrellas De La Ciudad De Ensenada, Baja California (Retention Factors of Human Capital Applied by 4-Star Hotels in the City of Ensenada, Baja California).

Vallespín Arán, M. & Molinillo, S. (2014). El futuro de la intermediación en el sector turístico. *Revista de análisis turístico*, (17), 13-25.

Vargas Martínez, E E; Hernández Esquivel, M; (2006). Importancia de la internacionalización de la empresa hotelera de la empresa hotelera en el Valle de Toluca: México. *Estudios y Perspectivas en Turismo,* 15() 45-64. Recuperado de http://uaemex.redalyc.org/articulo.oa?id=180713884003

Vázquez García y Sonda De La Rosa. (2015). El uniforme como un elemento impuesto para conformar la identidad corporativa de una cadena hotelera transnacional: significados y actitudes.

Von Bertalanfly, L. (1950). The theory of open systems in physics and biology. Science 111:23-29.

Voola, R., & O'Cass, A. (2010). Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of marketing*, *44*(1/2), 245-266.

Vroom, V. H. D., Vroom, E. L. V. H., & Deci, E. L. (1979). Motivación y alta dirección.

World Economic Forum (1993), *The World competitiveness report*. IMD. Lausanne. Citado en: Peñaloza, M. (2016, October). Competitividad: ¿nuevo paradigma económico? In *Forum empresarial* (Vol. 10, No. 1, pp. 42-67).

Xiong, L., & King, C. (2015). Motivational drivers that fuel employees to champion the hospitality brand. *International Journal of Hospitality Management*, *44*, 58-69.

Zapata Palacios, L., & Gómez Quijano, A. (2016). El comunicador interno, de profesional de la información a profesional de la comunicación. In Actas del I Congreso Internacional Comunicación y Pensamiento. Comunicracia y desarrollo social (2016), p 540-562 (pp. 540-562). Egregius.

ANEXOS

ANEXO 1.

CUESTIONARIO DE MARKETING INTERNO
Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Edad: _____ Sexo: Femenino ☐ Masculino ☐

Estado civil: Soltero ☐ Casado ☐ Viudo ☐ Divorciado ☐ Unión libre ☐

Hijos: Si ☐ ¿Cuántos? _____ No ☐

Escolaridad: _____

Tiempo trabajado en la organización: _____

Tiempo trabajando en este sector: _____

Área de trabajo: _____

Tipo de contrato: ☐ Eventual ☐ Indefinido

Los datos que se obtengan en esta encuesta son confidenciales, por lo que se le pide que responda con libertad y con sinceridad cuál de las opciones corresponde más a cada una de las oraciones que aparecen a continuación, señalando cuales permiten describir algunos aspectos de la organización en que trabaja de acuerdo a la escala siguiente:

1 Totalmente en desacuerdo.
2 En desacuerdo.
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
4 De acuerdo.
5 Totalmente de acuerdo.

Marketing interno y Compromiso organizacional

	Ítems	1	2	3	4	5
1	En el primer mes de mi ingreso la empresa me dio un curso de inducción con lo que me hizo sentir más identificado con los objetivos organizacionales.					
2	Al conocer los objetivos organizacionales en el curso de inducción me hizo sentir más identificado con la organización.					
3	La empresa me capacitó sobre los servicios y productos que se ofrece para que mi desempeño fuera mejor.					
4	La organización cuenta con un programa constante que se adapta a las necesidades de capacitación de los colaboradores, lo que me hace sentir más enfocado en alcanzar los objetivos organizacionales.					
5	La organización promueve el trabajo colaborativo para disminuir las barreras en la sucesión de puestos.					
6	Me siento más comprometido con mi desempeño cuando la empresa realiza evaluaciones para asignar reconocimientos a sus colaboradores.					
7	Una vez por mes la empresa reconoce el esfuerzo y compromiso de los miembros de la organización, lo que me motiva a integrarme con mi equipo de trabajo.					
8	Ver los reconocimientos que da la empresa por desempeño me impulsa a tener un mayor compromiso con los objetivos de la organización.					
9	El que la empresa conozca las necesidades de sus empleados me hace sentir parte integral de la empresa.					
10	La organización cuenta con un programa de becas para apoyo a los colaboradores y/o sus familiares.					

	Ítems	1	2	3	4	5
11	Los ascensos y comisiones que la organización promueve me hacen sentir seguro y me impulsan a hacer mejor mi trabajo.					
12	Que esta empresa premie el buen desempeño de sus colaboradores me hace sentir satisfecho y motivado para mejorar el propio.					
13	La forma en que la empresa distribuye los incentivos entre los trabajadores me parece justa y me impulsa a involucrarme más en los procesos.					
14	La empresa se interesa por que los colaboradores conozcamos sus objetivos, misión, visión y valores, lo que me hace sentir identificado.					
15	La organización promueve que los empleados expresen sus dudas, problemas y sugerencias para mejorar su trabajo, lo que me hace sentir valorado.					
6	Que los mandos medios de la organización escuchen mis necesidades me hace sentir comprendido y más comprometido con la empresa.					
17	La comunicación directa con mis jefes me impulsa a tener iniciativa y a integrarme mejor a los grupos de trabajo.					
18	Las órdenes y cambios de la gerencia sobre los servicios de la empresa son notificadas con tiempo a los colaboradores, lo que me hace sentir seguro al desarrollar mi trabajo.					
19	Que en cada reunión de trabajo se procure integrar a todos los departamentos de la empresa, me genera mayor identificación.					
20	Las reuniones de trabajo que la empresa convoca me permiten conocer los avances que tiene cada departamento y establecer metas propias.					
21	Como la empresa me comunica los procesos y procedimientos a seguir en mi trabajo me hace sentir seguro a la hora de resolver un problema.					
22	Cuando la empresa reconoce mi desempeño, me siento más identificado y comprometido con la organización.					
23	La organización me hace sentir parte de los procesos internos de la empresa cuando nos mantiene informados previamente de los cambios que habrá en ella.					
24	La forma en que reconocen el trabajo de los empleados me hace sentir feliz de ser parte de esta organización.					
25	Siento seguridad en mi empleo cuando veo que la organización me reconoce por mi desempeño.					
26	La capacitación que me brinda la empresa me hace sentir mayor seguridad en mi trabajo y en mi futuro dentro de ésta.					
27	Conocer los beneficios que me ofrece la organización me hace sentir tranquilo de verme en un futuro trabajando en la misma.					
28	Cuando la empresa nos provee de información oportuna me hace sentir tranquilo para el desarrollo de mis labores.					
29	En la empresa se fomenta el trabajo colaborativo a través de los diferentes canales de comunicación.					
30	El trabajo colaborativo se impulsa desde los cursos de inducción a la empresa.					

A continuación se enumeran una serie de afirmaciones, favor de responder de acuerdo a la escala siguiente:

1 Nunca.
2 En ocasiones.
3 A veces.
4 Frecuentemente.
5 Siempre.

	Ítems	1	2	3	4	5
31	Cuando un empleado recibe un ascenso la vacante generalmente se llena fácilmente con otro miembro del equipo.					
32	Me siento satisfecho de la manera en que la empresa otorga reconocimientos a los colaboradores que se destacan por su desempeño.					
33	La forma en que la organización conoce mi perfil, lo valora y lo tiene en cuenta me hace sentir parte integral de la empresa.					
34	La forma en que la empresa me comunica los procesos y procedimientos a seguir me involucra y me hace sentir integrado a un equipo.					
35	Escuchar quejas de otros colaboradores en los pasillos es común y me hace sentir inseguro de la estabilidad de la organización.					
36	Cuando quiero expresar mi opinión o dar sugerencias para resolver algún problema en la empresa mis jefes son accesibles para escucharme.					
37	La comunicación con mis compañeros me invita a integrarme mejor a los grupos de trabajo.					
38	La comunicación que existe en la empresa me motiva a trabajar colaborativamente en favor de los objetivos organizacionales.					
39	La forma en que se le da seguimiento a las quejas en la organización me hace sentir seguro y protegido por mi empresa.					
40	Si la empresa atraviesa por un problema lo siento como propio, pues soy parte de la organización y mi trabajo puede hacer la diferencia.					

Espacio para comentarios.

Muchas gracias por contestar esta encuesta.