



Diciembre 2018 - ISSN: 1696-8352

IMPORTANCIA DE UN SISTEMA CRM EN EL MARKETING INTERNO EN LAS INDUSTRIAS

AUTORES:

María Belén Bravo Avalos

PhD. En ciencias económicas

Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

belen_b33@hotmail.com

José Luis López Salazar

Candidato a PhD en investigación de la economía

Master en investigación de la economía

Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

lopezsalazarjl@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

María Belén Bravo Avalos y José Luis López Salazar (2018): "Importancia de un sistema CRM en el marketing interno en las industrias", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (diciembre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/12/sistemacrm-marketing-industrias.html>

Resumen

Una empresa con visión estratégica relacional, busca sistemas que le permitan trabajar con hacia éste objetivo. Una de ellas podría ser una estrategia de negocios interna conocida por su abreviatura en inglés el CRM (Customer Relationship Management), que ayuda a situar al empleado como el corazón de la compañía y a su vez permite incrementar su satisfacción y su compromiso, para optimizar la rentabilidad y mejorar la productividad de cualquier negocio. A pesar de que existen trabajos previos sobre este tema, aún es necesario profundizar el análisis de las consecuencias de implementar sistemas de CRM. En este sentido, el objetivo de este trabajo es establecer un marco teórico sobre las principales variables relacionadas con este tema mediante una revisión de la literatura y a partir de esta revisión realizar una propuesta de investigación empírica sobre la influencia de los sistemas CRM, en los clientes internos de las empresas. Esta investigación presenta una revisión de la literatura que existe sobre el marketing relacional, marketing interno, el compromiso organizacional y los sistemas CRM. Se profundiza en las definiciones y variables características del objeto de estudio; además propone él estudió del caso de una empresa, que se dedica a la producción y comercialización de productos de consumo masivo derivados del trigo, estos productos son poco diferenciados y con precios ya fijados; situación que resulta ideal para explorar la aplicación del marketing

relacional en las estrategias de las empresas, a las que les resulta imposible desmarcarse de la competencia con estrategias de marketing tradicionales. Este estudio permite descubrir si la implantación de sistemas CRM desde la perspectiva de marketing interno, puede ser una estrategia útil que le permita a las empresas que comercializan commodities diferenciarse en el mercado y obtener una ventaja competitiva, haciendo hincapié en la importancia del conocimiento del entorno interno de la empresa como pieza fundamental en el éxito de la misma.

Palabras clave: Cliente, Marketing, Administración, Industrias, Comportamiento Organizacional Positivo.

Abstract

A company with strategic relational vision, looks for tools that allow it to work with this objective. One of them could be CRM, which helps place the employee as the heart of the company and in turn increases their satisfaction and commitment, to optimize profitability and improve the productivity of any business. Although there are previous works on this subject, it is still necessary to deepen the analysis of the consequences of implementing CRM tools. In this sense, the objective of this work is to establish a theoretical framework on the main variables related to this topic through a review of the literature and from this review to make a proposal for empirical research on the influence of CRM systems on clients internal companies.

Keywords: Customer Relationship Management, Organizational Commitment, Positive Organizational Behavior.

1. Introducción

En la actualidad, las empresas buscan mecanismos para diferenciarse de sus competidores y sobresalir, sobre todo, aquellas cuyos productos son de consumo masivo o conocidos como commodities, los cuales son sensibles al precio y no tienen mucha diferenciación. Una estrategia utilizada por muchas empresas para diferenciarse es la optimización de sus recursos y de sus capacidades (Peteraf, 1993), en especial el recurso humano, que es parte importante en todos los eslabones de la cadena de valor de la empresa (Robbins & Judge, 2009). Un mayor compromiso o una permanente fidelización de los empleados o mejor llamados clientes internos, podría mejorar el bienestar laboral de los mismos y aumentar su rendimiento laboral dentro de las organizaciones (Lin & Chang, 2011; Albrecht, 1992). La obtención del compromiso de los clientes internos no es fácil, es una tarea que se consigue a largo plazo, y para lograrlo las empresas deciden optar por un sin número de acciones estratégicas, operacionales o tácticas, como por ejemplo, los planes de marketing (Committee et al., 2015). La suma de todas las acciones encaminadas a formar el compromiso de los empleados, facilita una diferenciación la que a su vez genera valor agregado y permite a la empresa diferenciarse en otros ámbitos, más allá del precio o la calidad de los productos que la empresa comercialice.

Una de las herramientas más adecuadas para lograr el compromiso y el bienestar del cliente interno es el Customer Relationship Management (CRM) (Winer & Neslin, 2015), ya que es un proceso efectivo para aumentar canales de comunicación y mantener a las empresas permanentemente informadas de las necesidades de sus clientes internos. El CRM busca que el trabajador se sienta realmente atendido y comprendido por la empresa y por lo tanto satisfecho de su trabajo. Este hecho redundará en un mejor rendimiento de los empleados (Allen & Meyer, 1990; Ruiz-Alba 2013).

Las empresas deben adaptarse de forma dinámica a los mercados actuales, que son complejos y cambiantes, y para ello tendrán que estar atentas a los cambios paradigmáticos que se les presentan. Esto significa ir un paso delante de sus competidores en la búsqueda de ventajas competitivas que las ayuden (Kumar et al. 2011).

Por lo mencionado, el propósito de éste trabajo es el de analizar las dimensiones, antecedentes y sobre todo las consecuencias más importantes de implementar sistemas CRM y como éstos podrían afectar el compromiso de los empleados con respecto a la empresa desde una perspectiva del marketing relacional. Además se pretende conocer como la implantación de CRM podría ayudar a mejorar el comportamiento organizacional de las mismas y a la vez desembocar en un mejor compromiso de sus clientes internos, lo que podría aumentar su rendimiento y así convertirlos en verdaderos aliados en la competencia con otras empresas.

El marketing y su influencia en el comportamiento organizacional de las empresas

1.1 Marketing relacional

La utilización de estrategias de marketing relacional, fue una respuesta por parte de algunas empresas ante un nuevo orden imperante en la comercialización de bienes y la prestación de servicios (Bruin-Reynolds et al. 2015). Se trata del proceso de identificar, establecer, mantener y potenciar las relaciones con nuestros clientes o con cualquier otro agente de interés para la empresa (Grönroos, 1994).

El paso del marketing mix tradicional a la aplicación de estrategias relacionales fue un verdadero giro en las anteriores teorías de marketing, donde, entre otras cosas, se dejaba de lado algo tan importante como la fidelización, el compromiso o los sentimientos del cliente (Grönroos, 1994). Una de las particularidades más importantes del marketing de relaciones, es que se trata de una función que debe de ser compartida por toda la organización. Es decir, que

no caiga toda la responsabilidad de la implantación de estrategias de marketing en un solo departamento, sino, que se trate de involucrar a todas las partes implicadas (Grönroos, 1994). Este hecho es importante, porque afianzaría las relaciones entre todas las áreas de la empresa. Algunas de las áreas implicadas son, las unidades de negocio, los departamentos funcionales y en especial los empleados (Morgan & Hunt, 1994). Esta relación entre los empleados y la empresa puede ser de gran interés estratégico, ya que al implantar una estrategia relacional sólida, se puede mejorar el comportamiento organizacional de la empresa, para esperar un mayor beneficio económico, por el hecho de que el personal se ha convertido en un factor clave a la hora de buscar ventajas competitivas (Morgan & Hunt, 1994; Peteraf, 1993).

1.2 Marketing interno

El estudio del marketing de relaciones se ha extendido hasta llegar a campos como los recursos humanos o el comportamiento organizacional, centrándose especialmente en el punto de vista relacional (San Martín, 2008). De esta forma nace el marketing interno, que estudia las relaciones entre los empleados, los supervisores y la empresa, desde ese punto de vista relacional (Morgan & Hunt, 1994).

Las empresas pueden considerar a los empleados como clientes internos, donde el reconocimiento que se les da por su trabajo es el fruto de su esfuerzo y dedicación hacia la organización (Bruin-Reynolds et al. 2015). El fortalecimiento de esta relación entre los trabajadores y la empresa a través del análisis de las dimensiones internas, como por ejemplo, el comportamiento de los empleados a través de su compromiso con la empresa (San Martín, 2008), puede suponer un cambio importante a la hora de conseguir objetivos generales o específicos como atraer nuevo personal que resulte de utilidad para la organización o para retener a los buenos elementos con los que ya se cuenta (Campbell, 2003). Para este propósito el marketing interno se vale de técnicas que se usan para vender la marca de la compañía a sus propios trabajadores (Lings, 2000). Aun así, son pocas las organizaciones que han puesto en práctica el marketing interno por causa del desconocimiento de estas técnicas (Rafiq & Ahmed, 2000). Para empezar, lo que podrían hacer es realizar una investigación de su mercado interno, formar al personal, comunicarles las estrategias, incentivarles y desarrollar una estructura dinámica para recolectar nuevas ideas y sugerencias (Quintanilla, 1992).

En un contexto laboral de cambio en la gestión de recursos humanos, el marketing interno puede aportar un enfoque diferente que ayude a unir mejor el interior con el exterior de la empresa, a través de la confianza y de normas relacionales. Para esto es necesario una cultura relacional, el compromiso y la aceptación de las partes implicadas, para que estas normas sean efectivas (San Martín, 2005). Desde este mismo contexto también es importante por parte de las empresas, y en especial del departamento de recursos humanos la función de contratar, entrenar y motivar al personal, para que trabajen de manera correcta entre ellos (Quintanilla & Bonavía, 1993).

1.3 Cliente interno

El término cliente interno proviene de la perspectiva de marketing interno. Este término tiene sus orígenes hace décadas y fue popularizado en el libro "Servicio al Cliente Interno" de Albrecht (1992), en el cual expresa la idea que, "si se quiere que las cosas funcionen afuera, lo primero que se debe hacer es que funcionen adentro". Hace no mucho tiempo al cliente interno aún se lo conocía como el subordinado, pero en la actualidad el cliente interno son todas aquellas personas que, mediante un proceso de selección y reclutamiento que realizan las empresas, son elegidas y contratadas para desarrollar una labor específica en un puesto de trabajo asignado, donde tendrán un jefe directo al cual rendir unos resultados y así mismo tener deberes y derechos como miembros activos en una organización (Robbins & Judge, 2009). Si bien, estos resultados pueden ser positivos o negativos, lo que se quiere conseguir mediante estrategias de marketing son resultados positivos. En este sentido, la empresa dirigirá sus esfuerzos hacia ello, buscando generar en sus trabajadores un Comportamiento Organizacional Positivo que dará como resultado un ambiente laboral positivo (Campbell, 2003), que como ya veremos más adelante influirá también en el compromiso de los trabajadores y por lo tanto en sus resultados, que son los resultados generales de la empresa.

Es importante destacar, que el cliente interno es el recurso tangible con el que la empresa dispone para procesos de generación de valor, pero mientras no se lo compromete o mientras no se lo aprovecha, no generará ninguna ventaja competitiva para la empresa (Barney, 2001).

La figura 1 muestra la relación entre todos los conceptos mencionados anteriormente:

Figura 1: Relación entre conceptos de marketing utilizados.



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada.

1.4 Comportamiento Organizacional Positivo

El comportamiento organizacional va muy ligado a la psicología (Robbins, 1998), siendo un concepto que ayuda a entender la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones (Robbins & Judge 2009). Su campo de estudio abarca el entendimiento de las conductas, los actos y las actitudes generales de las personas (Gordon, 1996), además de investigar el impacto que los individuos y los grupos tienen dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar ese conocimiento al mejoramiento de las mismas (Robbins, 1998). Sin importar donde se encuentre una organización, es necesario comprender su comportamiento organizacional (Davis & Newstrom, 1990).

Dentro del estudio general del comportamiento organizacional está el Comportamiento Organizacional Positivo (COP), que surge del campo de estudio de la psicología positiva (McGregor, 1960). Dicho término se refiere al estudio científico de las fortalezas y virtudes humanas (Sheldon & King, 2001). El COP se centra en factores como la felicidad, la autonomía, la autorregulación, el optimismo y la esperanza para el logro de resultados positivos como la salud, el talento y la creatividad (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). El COP hace referencia al estudio y la aplicación de fortalezas positivas de los recursos humanos y sus capacidades psicológicas para mejorar eficazmente el desarrollo y el buen desempeño de las personas en su lugar de trabajo (Luthans, 2002). Entre las capacidades y características que los empleados pueden tener como factores claves dentro de un COP podemos tener el bienestar laboral, el *flow*¹ laboral, la esperanza, el optimismo, la resiliencia, la amabilidad, el humor, la generosidad o la autoeficacia (Nelson & Cooper, 2007). Para este trabajo nos centraremos en el bienestar y el *flow* laboral por ser los más relacionados con el ambiente laboral.

1.4.1 Bienestar laboral

La salud de un individuo se ha considerado desde hace tiempo como una combinación de bienestar físico, social y mental (OMS, 1948). En este contexto, el bienestar de los empleados

¹ Flow, se traduce al español como fluir. Pero en la mayoría de trabajos en español sobre este tema se lo mantiene en inglés por su conceptualización, relacionada al comportamiento organizacional positivo (Figueroa, N., 2012).

se define como una construcción holística que comprende no sólo elementos físicos y sociales (Danna & Griffin, 1999), sino que abarca aspectos psicológicos profundos que influyen en la definición de lo que realmente una persona puede llegar a ser (Luthans et al., 2003). Desde el punto de vista del COP, el bienestar laboral se entiende como, una sensación de bienestar que se deriva de las buenas condiciones de trabajo y de conseguir objetivos y logros profesionales (Martínez, 2004).

Utilizando fundamentos teóricos sólidos dentro de la literatura sobre el Comportamiento Organizacional Positivo, también se identifica al bienestar laboral como una actitud positiva que puede influir en el desempeño y el compromiso de los trabajadores, frenando comportamientos negativos como la tardanza, el ausentismo o la rotación (Kreitner et al., 2002). Tener una buena actitud y sentirse bien parece incentivar el desempeño de los clientes internos, en forma de comportamientos que son deseables para los objetivos de la empresa. El bienestar de los empleados en las empresas, tiene relación directa con el éxito de las mismas, ya que un trabajador mal atendido o que cree que no es tomado en cuenta puede dejar de trabajar con la empresa, amenazado a los objetivos y metas que pueda tener (Robbins & Judge 2009).

1.4.2 *Flow laboral*

Es un constructo que lo define Csikszentmihalyi (1982), como un estado de las personas involucradas en una actividad laboral en donde no importa lo que ocurra a su alrededor. Investigaciones previas encuentran una correlación positiva entre el *flow* laboral de los empleados, la actitud positiva, el compromiso, la percepción de cumplir necesidades intrínsecas y el rendimiento laboral (Bolton & Tarasi, 2007). Además, sugieren que el flow en varios entornos laborales, especialmente en los vinculados con las personas como, recursos humanos, ventas, atención al cliente o seguridad industrial (Salanova et al., 2005), produce una mayor implicación, absorción y satisfacción por parte del cliente interno, junto a experiencias positivas en esos entornos (Csikszentmihalyi, 1982). El flow es un constructo multidisciplinar, ya que puede ocurrir en el trabajo, en momentos de ocio o en el hogar (Fluegge, 2008). Inicialmente, las investigaciones se centraban mayoritariamente en las últimas (Csikszentmihalyi, 1975), pero en la actualidad también se estudia el flow desde otros puntos de vista, como por ejemplo la relación que existe entre la tecnología y el flow laboral. La introducción de tecnologías en el mundo laboral también ofrece múltiples ventajas, como son los sistemas CRM, que facilitan la integración laboral y las comunicaciones evidenciando que, el uso de tecnologías en un contexto laboral podía aumentar la probabilidad de experimentar flow laboral (Nilan, 2000), y a su vez otros sentimientos y comportamientos, como el Compromiso Organizacional. El *flow* laboral puede ser medido a través de variables como la competencia percibida, la absorción y la satisfacción o interés intrínseco del personal dentro de una empresa.

1.4.3 *El lado oscuro del comportamiento organizacional*

En la literatura también hay varios estudios sobre comportamiento organizacional negativo. Es decir, algunas organizaciones tienen un lado oscuro donde prevalece e inclusive es aceptado, el estrés laboral, el acoso sexual, la violencia o la discriminación (Pérez et al., 2011). Estos comportamientos contraproducentes o *counterproductive work behaviors*², deberían ser erradicados (Penney & Spector 2005). Es por ello, que el COP además de ser estudiado, debería ser implantado, para que los trabajadores cuenten con un buen desarrollo profesional y personal en las organizaciones (Navarrete, 2010). En el presente trabajo solo nos enfocamos en el COP, y su posible relación con el Compromiso Organizacional.

1.5 *Compromiso Organizacional*

² Counterproductive work behavior (CWB): El comportamiento contraproducente del trabajo (CWB) es un comportamiento del empleado que va en contra de los intereses legítimos de una organización.

Las investigaciones que se han hecho sobre Compromiso Organizacional (CO), distinguen tres dimensiones diferentes: un compromiso afectivo, un compromiso normativo y un compromiso de continuidad (Allen & Meyer, 1990).

En el ámbito laboral, el compromiso afectivo refleja la relación emocional del empleado con los valores y objetivos de la empresa, y la identificación del empleado con la misma (Allen & Meyer, 1990). Aparecen sentimientos de pertenencia y afecto que hacen que el empleado quiera estar en la empresa (Ruiz-Alba, 2013), lo que podría dar como resultado el deseo de permanencia y una satisfacción laboral (San Martín, 2008).

El compromiso normativo tiene que ver con un sentido del deber, de la lealtad y de la responsabilidad hacia la empresa derivado de acuerdos o normas compartidos entre las partes (Allen & Meyer, 1990; Ruiz-Alba 2013). Así, el empleado está determinado a contribuir con los fines de la empresa, ayudando a la par al desarrollo de otros empleados y estimulando a personas externas a la empresa, para que vengan a trabajar en ella (Ruiz-Alba, 2013).

El compromiso de continuidad refleja la intención de seguir trabajando para la misma empresa de manera obligada, por ejemplo, por el sueldo que se percibe (Allen & Meyer, 1990; Ruiz-Alba, 2013). El trabajador siente que "tiene" que estar en la organización por lo que en muchos casos su desempeño es mínimo, inclusive aumentando el ausentismo y una posible intención de abandonar la empresa (Allen & Meyer, 1990; Ruiz-Alba 2013). Robbins (1998), define al compromiso de continuidad, como un estado en el cual un empleado se identifica y quiere mantenerse trabajando en una organización.

Por consiguiente, los empleados que tienen un fuerte compromiso afectivo permanecen en la empresa porque "quieren", los que tienen un fuerte compromiso normativo permanecen porque sienten que "deben" y los que tienen un fuerte compromiso de permanencia se quedan porque "necesitan" (San Martín, 2008).

1.6 Customer Relationship Management

En los años 90` el mundo de los negocios comienza a cambiar a causa del surgimiento del internet, el *e-commerce*³ y algunas tecnologías web que llevan a las compañías a replantear sus enfoques estratégicos tradicionales, por enfoques orientados a los clientes, sean estos externos o internos, para mejorar la relación y la lealtad a largo plazo entre ambas partes (Kumar et al. 2011; Neslin, 2014). A razón de lo anterior, para el año 2000, surgió como respuesta un nuevo concepto: Customer Relationship Management (CRM). Este concepto no era una novedad, sino una evolución natural dentro del ámbito del marketing relacional (Winer & Neslin, 2015; Neslin, 2014), que involucra el desarrollo del valor del cliente a través de una relación mejorada entre el cliente interno y la empresa.

Al CRM se le define como una estrategia de negocio que sitúa al cliente interno como el corazón de la compañía, permitiendo identificar, atraer y retener a los trabajadores que más aportan a los objetivos de la empresa, además de ayudarlos a incrementar su satisfacción y su compromiso para optimizar la rentabilidad del negocio (Bhullar, 2007). Otros autores definen al CRM como el conjunto de actividades que desempeña un negocio para identificar, calificar, adquirir, desarrollar y retener de forma creciente y constante la lealtad y el compromiso del cliente interno (Giannakis-Bompolis & Boutsouki, 2014).

En la actualidad el CRM es considerado en muchas empresas como una filosofía que se basa en las percepciones de los clientes y en una estrategia de negocio, apoyada en software, reglas de negocio, procesos y características sociales, diseñadas para comprometer al cliente interno, para brindar beneficios mutuos, en ambientes laborales de confianza y de transparencia (Greenberg, 2010). Para otros autores también, es considerado como una cultura organizacional que sitúa la relación comprador-vendedor en el centro del pensamiento estratégico u operativo de la empresa (Sin et al., 2005).

³ El *e-commerce* es un término anglosajón que se refiere al comercio realizado electrónicamente, el comúnmente llamado comercio electrónico.

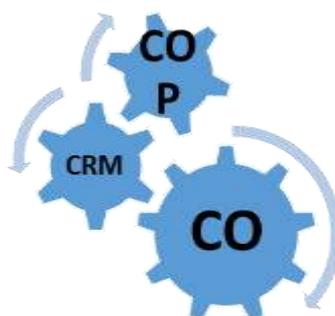
1.6.1 Los software⁴ de CRM

En la literatura sobre las herramientas de CRM, existe un excesivo énfasis en el aspecto tecnológico (Reinartz et al., 2004), lo que ha dado lugar a numerosos fallos en la implementación de las infraestructuras de tecnología CRM (Payne & Frow, 2005). Por tal razón, la implementación de la tecnología CRM por sí sola, no garantiza buenos resultados (Campbell, 2003), aunque se puede manifestar en última instancia, como una fidelización superior del cliente interno y su desarrollo personal, lograda mediante el aprovechamiento de los datos de los clientes internos para aumentar su productividad en la empresa (Winer & Neslin, 2015). Estos datos se pueden recopilar a través de las tecnologías de servicio como el CRM, que sirven para las estrategias de marketing que están predestinadas a construir proactivamente una preferencia en los clientes internos por una determinada empresa, que produce a su vez un mayor compromiso o una mayor fidelización y como resultado un mayor crecimiento económico (Luthans et al., 2003).

Al final, el principal objetivo del CRM radica en construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y de este modo añadir valor entre la empresa y el cliente (Lin & Chang 2011). Además, es lograr que los clientes sean fieles a nuestra empresa. Eso admite conocerlos, saber quiénes son, cuáles son sus gustos, sus preferencias para que tengan a su disposición lo que necesiten, cuando lo necesiten y cómo lo necesiten (Habul et al. 2017).

Por lo tanto, el CRM supondría un componente importante de una estrategia de marketing relacional, como sistema o filosofía, dirigida y apoyada en las estrategias y en las tecnologías de la empresa (Greenberg, 2010). La tecnología ayuda a recoger, juntar y almacenar, toda la información surgida de la relación con el cliente interno, con independencia del canal por donde se ha producido (e-mail, internet, intranet, teléfono, entre otros) y analizarla para conocer sus necesidades de tipo afectivo o comportamental (Letaifa & Perrien, 2007). Lo más importante y que siempre se debe recordar es que, no se trata solo de implantar tecnologías, ni de crear departamentos específicos para ello, sino que se debe implicar a cada uno de los trabajadores de la compañía con independencia del papel que desempeñen en todos los procesos de CRM (Lin & Chang, 2011), como se puede ver en la figura 2:

Figura 2: Relación entre procesos



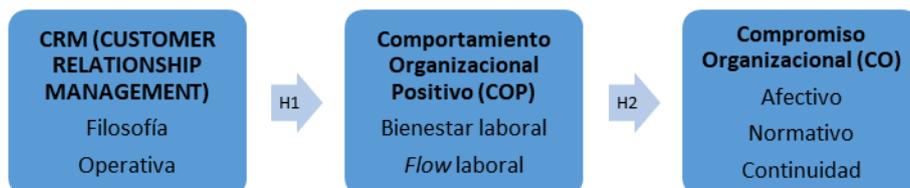
Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

2. Materiales y métodos

⁴ Se conoce como software al equipo lógico o soporte lógico de un sistema informático, que comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas (Springer, 1996).

3. Resultados

Figura 3: Modelo metodológico



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

3.1 Customer Relationship Management (CRM) y Comportamiento Organizacional Positivo (COP)

Las organizaciones son sometidas a diferentes tipos de presión para mejorar sus resultados, lo que hace necesario más que nunca, integrar, compartir y utilizar el conocimiento que tienen sobre sus clientes internos (Vera-Muñoz et al., 2006).

La capacidad de las organizaciones para apalancar las habilidades y mejorar las prácticas de su personal, a través de cumplir con sus necesidades intrínsecas o extrínsecas, puede determinar los resultados de éxito o fracaso de sus servicios (Martín et al., 2009). Como ejemplo de los resultados que se pueden obtener está, el cumplimiento de metas extrínsecas como la adquisición de un bien material o intrínsecas como su bienestar o *flow* laboral (Csikszentmihalyi, 1982; Palmero et al., 2002; Martín et al., 2009). La implementación de sistemas CRM aunque es una iniciativa exigente y compleja que involucra el compromiso total y el apoyo de todas las partes interesadas, puede contribuir al apalancamiento de las habilidades y de las prácticas del personal mencionadas anteriormente (Habul et al. 2017; Chen & Popovich, 2003).

En este contexto se puede entender al CRM como un elemento capaz de intervenir e integrar todas las áreas de la empresa como ventas, marketing, servicio al cliente, planeación de recursos, alta gerencia y algunas funciones de la cadena de suministro, con soluciones tecnológicas o de recursos de información para maximizar, apalancar y optimizar cada contacto o relación con el cliente interno, fomentando el COP de la organización (Luthans et al., 2003).

Otra de las características del CRM es, mejorar la rentabilidad y la productividad de la empresa (Letaifa & Perrien 2007). Una forma de hacerlo es a través de una buena captación de trabajadores nuevos o reducción de la rotación de los empleados (Chiesa de Negri, 2005). Es decir, una buena relación laboral a largo plazo, es necesaria para alcanzar objetivos estratégicos y de COP, lo que se podría alcanzar a través de una buena interacción entre los empleados y la empresa (San Martín, 2008).

Por lo tanto el CRM, puede ser parte de una estrategia de negocio centrada en el empleado, que se apoye fundamentalmente en la idea de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes internos, para poder dar valor a cada uno de ellos, en vías de fomentar un COP (Letaifa & Perrien 2007).

La empresa debe trabajar para conocer las necesidades de sus colaboradores y así poder adelantarse a brindarles mejores ofertas laborales o mejorar la calidad de su atención (Neslin et al., 2014). Cuando se habla de mejorar la oferta laboral, se hace referencia a poder brindar soluciones a los clientes internos que se adecuen perfectamente a sus necesidades laborales, que podrían ser las oportunidades de ascenso o del aumento de sueldo (Lin & Chang, 2011). Así también, el CRM trata de retener (fidelizar) a sus clientes internos, pero a la vez trata de incrementar su crecimiento profesional, esta es la razón por la que las compañías están fomentando el conocimiento sobre ellos (Furry & Curry 2008).

Las organizaciones que han sido exitosas implementando sistemas CRM para retener a sus colaboradores son reconocidas como empresas con un COP (Salanova et al. 2014). De esta manera, la relación entre CRM y COP se basa en todas las interacciones profundas de las relaciones entre la empresa, los socios comerciales, y los clientes internos, específicamente centrándose en la identificación, la participación y la habilitación de los lazos más influyentes, como el bienestar y el *flow* de las personas (Greenberg, 2010). Todas estas variables conducen a un mayor COP.

H1. La implantación de un CRM influye de forma positiva en el COP.

3.2 Comportamiento Organizacional Positivo (COP) y Compromiso Organizacional (CO)

El COP, es la aplicación de fortalezas y capacidades orientadas positivamente para que puedan ser medidas, desarrolladas y administradas en la mejora del bienestar y del *flow* laboral de los clientes internos en una organización (Luthans et al. 2004; Robbins 1998). Una fortaleza o capacidad que una empresa puede tener hacia su personal, es el reforzar el compromiso de continuidad de un empleado, por ejemplo aumentándole el sueldo, para retenerlo en la empresa. Aunque esta acción no es del todo negativa, se ha comprobado que no es la mejor manera de retener a un cliente interno (San Martín, 2008). Por lo tanto, si una empresa realmente quiere reforzar el compromiso de un trabajador, lo que puede hacer es darle buenas condiciones laborales (Martínez, 2004), por ejemplo, haciéndole sentir que no existe en otro lugar, un mejor sitio para trabajar (Csikszentmihalyi, 1982). Esto realmente puede reforzar su compromiso afectivo, lo que se puede ver reflejado en una verdadera relación emocional con los valores y objetivos de la empresa (Allen & Meyer, 1990).

El COP, ayuda a florecer esos sentimientos de pertenencia y afecto, lo que compromete emocionalmente al cliente interno, dando como resultado un verdadero deseo de permanencia en la empresa. Algunas empresas logran este cometido y son reconocidas en la lista Bestworkplaces⁵ como “las mejores empresas para trabajar”, creando sentimientos que hacen que ciertos empleados busquen quedarse u otros buscar trabajo en esas empresas (Ruiz-Alba, 2013).

La forma más efectiva de obtener un compromiso normativo y por lo tanto hacer que el empleado continúe trabajando de manera positiva en una misma empresa, es generar un compromiso afectivo, el cual está determinado principalmente por la interacción entre la empresa y sus empleados a través de la participación y el intercambio de información (San Martín, 2008). Esta interacción, participación e intercambio podrían ser intensificados por un Comportamiento Organizacional Positivo. Investigaciones anteriores sobre el COP establecen que fortalecer algunos recursos, capacidades y características de los empleados, como su bienestar y su *flow* laboral, pueden conducir a mejorar los resultados de la organización, a través de un CO (Luthans, et al. 2007). Por todo lo mencionado anteriormente podemos plantear que:

⁵ Great Place to Work® realiza un estudio que se basa principalmente en la percepción de los empleados sobre su empresa y su cultura corporativa de la organización a través de sus políticas y procesos de RRHH. Cada año Great Place to Work publica la lista de Las Mejores Empresas para Trabajar en más de 50 países alrededor del mundo, este proceso está considerado como un estándar de calidad internacional de los lugares de trabajo.

H2. El Comportamiento Organizacional Positivo (COP) influye de forma positiva en el Compromiso Organizacional (CO).

4. Discusión

4.1 Contexto del estudio

Según Yin (1994), el estudio de caso es un método apropiado para investigar fenómenos complejos que deben ser examinados en su entorno. Este estudio busca entender cómo la implementación de CRM por parte de una empresa de alimentos podría afectar el Comportamiento Organizacional Positivo y el Compromiso Organizacional de sus clientes internos. Cabe destacar que esta empresa es pionera en la implementación de estos sistemas, ya que en la industria a la que pertenece hasta el momento no se habían hecho.

Moderna Alimentos S.A. es un Grupo Empresarial de la industria de alimentos, que se formó como resultado de la fusión de 5 empresas, que la convirtieron en el grupo molinero más grande de Ecuador. Fundada hace más de 100 años, en la actualidad está conformada por 700 personas entre administrativos y personal de planta, con 5 fábricas de producción a nivel nacional. Ofrecen la cadena completa, desde la producción hasta la comercialización de productos relacionados con el trigo, como por ejemplo harina y pan, que al ser commodities la empresa ha tratado de buscarles un valor agregado que los diferencien de los demás. Sus actuales directivos han encontrado en el servicio esta diferenciación, pero este servicio solo puede ser sustentable en el tiempo si la empresa conoce bien al personal que lo ofrece.

Con esta premisa los clientes internos también se vuelven más exigentes y el proceso de marketing como consecuencia a la vez cambia. Los clientes internos buscan involucrarse en las operaciones de la empresa, quieren estar informados de lo que pasa a su alrededor y que su trabajo sea valorado. Para lograr esta conexión entre las necesidades de la empresa y las de los trabajadores, hay que buscar nuevas herramientas estratégicas y tecnológicas, que manejen la información que brinde la oportunidad de realizar estos cambios. Es por todo esto que su actual CEO⁶ convencido de que el trabajador es el activo más importante de la empresa, decide implantar un CRM como herramienta que les permita la continuidad y el mejoramiento de un Comportamiento Organizacional Positivo. A la par pretende que aumente el compromiso del cliente interno, sabiendo que esto puede contribuir a obtener beneficios de hasta 30 veces más que con la contratación de nuevos empleados (Gupta & Lehmann, 2002).

Siendo así, este trabajo sugiere que la implementación de un CRM podría jugar un rol muy importante para crear un ambiente adecuado en el comportamiento organizacional de la empresa, anticipando y satisfaciendo expectativas y necesidades de los empleados en todas las áreas de la misma. Lo que conlleva a un mayor bienestar laboral y en consecuencia a un aumento de su desarrollo y de su desempeño laboral que se verá reflejado en la rentabilidad de la empresa (Bolton & Tarasi, 2007).

4.2 Recogida de Información

El estudio se realizará con encuestas para recoger/recopilar datos de los trabajadores en todas las fábricas ubicadas en 4 ciudades de Ecuador, ubicadas en Quito, Manta, Cajabamba y

⁶ En inglés se utiliza la expresión chief executive officer (literalmente “oficial ejecutivo en jefe” u “oficial superior”) o su acrónimo CEO, o bien managing director (“director general”) para designar a la persona con más alta responsabilidad de una organización o corporación.

Cayambe. Moderna Alimentos fue elegida porque comparte características similares con algunas de las empresas dedicadas a la producción de alimentos en Ecuador, en cuanto a modelos de gestión y empresariales, a la vez cumple con todas las normativas laborales, de regulaciones de trabajo, medioambientales y aduaneras. Además, Ecuador es un país pluricultural y multiétnico, dividido en 3 regiones naturales: costa, sierra y oriente, donde Moderna Alimentos tiene fábricas en cada una de ellas, además de otros puntos de negocio en todas estas zonas del país, contratando así a una gran diversidad de personas. Es por esto que la muestra tomada de los empleados de esta empresa es probable que represente en gran medida a la población trabajadora ecuatoriana.

Se intentará recogerá datos de las variables independientes y moderadoras (CRM, *flow* y bienestar laboral) del personal de fábrica o planta. Y la variable dependiente (Compromiso Organizacional) de los administrativos y supervisores para minimizar errores. Se usarán diferentes fuentes para estas variables, para evitar la subjetividad asociada con las autoevaluaciones de los empleados, además que el anonimato y confidencialidad de todos los participantes ayudará a asegurar la exactitud y validez de sus respuestas (Podsakoff et al., 2003).

4.3 Medidas

4.3.1 CRM

El CRM facilita las relaciones entre la empresa y sus colaboradores, simplificando procesos y trabajo mutuo con miras a fomentar una relación satisfactoria entre todas las partes involucradas. Pero aun así en vista de la increíble presión sobre la alta dirección y los jefes de departamento para mostrar un resultado inmediato con los programas de CRM, las medidas tradicionales de la comprensión de los clientes internos a menudo se basan en indicadores como el ROI⁷, la tasa de deserción de clientes internos, la tasa de retención de clientes internos, el grado de satisfacción general medido con el porcentaje de clientes contactados que manifiestan alguna insatisfacción, las quejas o reclamos, las fuentes de oportunidades laborales y las ofertas laborales conseguidas por empleados (Buttle, 2004; Greenberg, 2010; Malthouse, 2013). Sin embargo, en la actualidad hay una transición a trabajar con nuevas métricas de CRM que analizan no solo las medidas tradicionales, sino que también examinan cuestiones emergentes que podrían afectar al cliente interno, siendo claves para los fines de la empresa (Greenberg, 2010). Este es el caso de la desarrollada por la PwC⁸, llamada “escuchar los susurros” que mide el número de veces que se menciona un tema en comparación con patrones históricos. Esto no es un número estático, ya que se mide a largo plazo y comparándolos a sus patrones actuales. Por ejemplo en la intranet de una empresa se puede detectar si hay un tema recurrente (Greenberg, 2010).

4.3.2 Comportamiento Organizacional Positivo

Flow laboral: Para el análisis y medición de esta variable, la investigación y la literatura previa nos hablan de tres experiencias básicas dentro del flow laboral que pueden ser tomadas en cuenta a la hora de medirlo: la competencia percibida, la absorción y la satisfacción o interés intrínseco. La competencia percibida representa la creencia en las habilidades y capacidades personales para llevar a cabo un trabajo con éxito. La absorción hace referencia a un estado de concentración o de sentimiento de que el tiempo pasa rápidamente. La satisfacción intrínseca se refiere a la que procede de realizar la tarea en sí, es decir de la realización de la tarea misma (Salanova, et al., 2005; Salanova, et al., 2014)

⁷ El ROI (Return On Investment) o retorno de la inversión es el valor económico generado como resultado de la realización de diferentes actividades de marketing. Con este dato, podemos medir el rendimiento que hemos obtenido de una inversión (Hoffman & Fodor, 2010).

⁸ PwC (anteriormente PriceWaterhouseCoopers) es reconocida como una de las firmas de consultoría de las Big Four, junto con Deloitte, KPMG y EY. Es la firma de servicios profesionales más grande del mundo, prestando servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal y fiscal a las principales compañías, instituciones y gobiernos a nivel global (pwc.es 2014).

Bienestar laboral: Para esta variable nos podemos basar en el cuestionario de bienestar laboral general: “Estructura y Propiedades Psicométricas” de Josep M. Blanch, Miguel Sahagún, Leonor Cantera y Genís Cervantes de la Universidad Autónoma de Barcelona elaborado en el año 2010. Este cuestionario está elaborado con series de ítems cerrados organizados de acuerdo a un modelo teórico según el cual el bienestar laboral general (qBLG) incluye: una dimensión de bienestar psicosocial integrada por afectos, competencias y expectativas y otra de efectos colaterales como la somatización, el desgaste y la alienación.

4.3.3 Compromiso Organizacional

Para medir el compromiso normativo y el compromiso afectivo nos podemos basar en las escalas de los estudios de Allen y Meyer (1990). El compromiso de continuidad se podría medir con la adaptación hecha por San Martín (2008) basada en los indicadores de Kim y Frazier (1997) y Ruyter y Wetzels (1999).

Tabla 1 Ficha técnica

Características	Encuesta
Universo	<ul style="list-style-type: none"> Empleados en diferentes cargos de las fábricas ubicadas a nivel nacional de la empresa Moderna Alimentos S.A.
Ámbito geográfico	<ul style="list-style-type: none"> País Ecuador: en las ciudades de Quito, Manta, Cajabamba y Cayambe.
Tamaño muestral	<ul style="list-style-type: none"> 400 empleados serán elegidos de los 700 con los que cuenta la empresa, se espera una buena tasa de respuesta.
Muestreo	<ul style="list-style-type: none"> La accesibilidad que se tiene a esta empresa por la buena relación con los altos ejecutivos de la misma, permitirá trabajar con el método de muestreo por conveniencia.
Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> Se utilizarían diferentes cuestionarios para todos los empleados, adaptando escalas bien establecidas para todos los constructos. Las escalas podrían utilizar formatos de respuesta tipo Likert.
Representatividad	<ul style="list-style-type: none"> Todo esto representa de manera justa la población trabajadora de esta empresa.

5. Contribuciones esperadas

El presente trabajo tuvo un doble propósito. El primero, fue investigar las principales definiciones y variables relacionadas al CRM, al Comportamiento Organizacional Positivo y al Compromiso Organizacional. El segundo, y como consecuencia de lo anterior fue proponer dentro de este campo de análisis, relaciones entre esas variables, aplicadas a un contexto más específico como es el caso de una empresa ecuatoriana.

5.1 Académicas

Aunque hay una gran cantidad de estudios publicados sobre estos temas, siguen siendo novedosos ya que no existe una definición consensuada para algunos de ellos, ya que evolucionan constantemente como es el caso del CRM (Sin et al., 2005).

A nivel académico, este trabajo identifica la relación que podría existir entre variables como el CRM, el COP y el CO, basándonos en una revisión de la literatura sobre estos temas. A su vez, se propone el análisis de estos conceptos en un estudio empírico.

Las hipótesis plantean relaciones lineales y positivas, entre las variables lo que deja una puerta abierta a que los resultados del contraste empírico podrían ampliar el conocimiento académico sobre estos temas e intentarían explicar el comportamiento de las organizaciones al momento de implementar CRM en sus estrategias de marketing.

Una última contribución académica es la posibilidad de centrarse en la perspectiva de la empresa por que la mayoría de los trabajos son sobre el consumidor y poder trabajar con una empresa real.

5.2 Empresariales

Este trabajo podría contribuir a que las empresas se adapten mejor a los cambios en los mercados modernos que cada vez son más complejos, transmitiendo ideas con implicaciones gerenciales relacionadas con buenas prácticas organizacionales sobre todo con respecto al recurso humano.

Una de estas ideas es la relacionada a la implantación de herramientas de CRM como una filosofía (Greenberg, 2010), que podría contribuir al desarrollo de un comportamiento organizacional positivo y a su vez aumentar el compromiso organizacional. Esto desemboca en el aumento del interés por parte de la alta gerencia de las empresas para retener y satisfacer las necesidades de su personal (Winer & Neslin, 2015).

Cuando los empleados sienten que están rodeados de un buen ambiente laboral, donde su trabajo es reconocido y sus aportes son valiosos, esto provoca una sensación de bienestar laboral que los impulsa a seguir trabajando en un mismo lugar (Robbins & Judge 2009).

El enfoque básico de este trabajo ha sido el marketing relacional, bajo un marco teórico relacionado con el CRM, el Comportamiento Organizacional Positivo y el Compromiso Organizacional, para sugerir que las empresas deben gestionar las relaciones con sus clientes internos para maximizar sus utilidades y aumentar su productividad.

6. Bibliografía

- Albrecht, K. (1992). Como solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia en: *Servicio al cliente interno*. (pp 259-260). Barcelona, España: Legis Editorial Paidós.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1), 1-18.
 - Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
 - Bhullar, B. (2007). El CRM como estrategia de negocio. *Diseño y Marketing Digital*. Recuperado de: <http://www.disenoymarketing.net/2007/06/el-crm-como-estrategia-de-negocio.html>.
 - Blanch, J. M., Sahagún, M., Cantera, L., & Cervantes, G. (2010). Cuestionario de bienestar laboral general: estructura y propiedades psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 157-170.

- Bloemer, J., De Ruyter, K. O., & Wetzels, M. (1999). Linking perceived service quality and service loyalty: a multi-dimensional perspective. *European journal of marketing*, 33(11/12), 1082-1106.
- Bolton, R., & Tarasi, C. O. (2007). Managing customer relationships, en *Review of Marketing Research*, (pp. 3-36). Malhotra N.K., Estados Unidos: Emerald Group Publishing Limited.
- Buttle, F. (2009). Customer relationship management: concepts and technologies. Routledge.
- Campbell, A. J. (2003). Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. *Industrial marketing management*, 32(5), 375-383.
- Chen, H., Wigand, R. T., & Nilan, M. (2000). Exploring web users' optimal flow experiences. *Information Technology & People*, 13(4), 263-281.
- Chen, I.J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): people, process and technology, *Bus. Process Management. J.* 9 (5), pp. 672-688.
- Chiesa de Negri, C. (2005). CRM Las cinco pirámides del Marketing Relacional: Cómo atraer, vender, satisfacer y fidelizar clientes de forma rentable. (pp.25.28). Barcelona, España: Deusto, D.L.
- Committee, O., President, P., Editor, P., Srivastava, P., Natarajan, V. S., Ahmed, I., Paul, D. P. (2015). Proceedings of the annual meeting of the association of collegiate. Houston, Texas.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). Play and intrinsic rewards. *Journal of humanistic psychology*.
- Csikszentmihalyi, M. (1982). Towards a psychology of optimal experience. *Annual Review of Personality and Social Psychology* Vol. 3 ed. Wheeler L., editor. (Beverly Hills, CA: Sage;), 13-36.
- Danna, K., & Griffin, R. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, 357-384.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1990). Comportamiento Humano en el Trabajo. México. Mc Graw Hill.
- DuBrin, A.J. (2003). *Fundamentos del comportamiento organizacional*, México DF, México: Thomson-Paraninfo.
- Encuesta mundial sobre coeficientes digitales de las empresas (2014). www.pwc.es. España. Recuperado de: <http://www.pwc.es/es/financiero/fintech.html>.
- Fluegge, E. R. (2008). Who put the fun in functional? fun at work and its effects on job performance. University of Florida. *ProQuest Dissertations and Theses*, 1-99.
- Furry, J., & Curry, A. (2008). Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes. (pp. 45-49). España: Editorial Ediciones Gestión 2000.
- Giannakis-Bompolis, C., & Boutsouki, C. (2014). Customer Relationship Management in the Era of Social Web and Social Customer: An Investigation of Customer Engagement in the Greek Retail Banking Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148 67 – 78.
- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 410-419.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, Vol. 32 Issue: 2, pp.4-20.
- Habul, A., Pilav-Velic, A., & Fejzic, A. (2017). Whether the Employee Commitment to Implementation of the CRM System Contributes to Customer Loyalty? Empirical Analysis of a Successful CRM Implementation in the Auto Industry in Bosnia and Herzegovina. *Financial Environment and Business Development*, (4) 401-411.
- Han, S., Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2002). Consumer price sensitivity and price thresholds. *Journal of Retailing*, 77(4), 435-456.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 144-21.
- Hoffman, D. L., & Fodor, M. (2010). Can you measure the ROI of your social media marketing? *MIT Sloan Management Review*, 52(1), 41.
- Kim, K., & Frazier, G. L. (1997). Measurement of distributor commitment in industrial channels of distribution. *Journal of business research*, 40(2), 139-154.
- Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (2002). Organizational behavior. New York: McGraw Hill.

- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16–30.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A., & Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 35, 94-110.
- Letaifa, S. B., & Perrien, J. (2007). The Impact of E-CRM on organizational and individual behavior: the Effect of the remuneration and reward system. *International Journal of E-Business Research*, 3(2), 13.
- Lin, J. & Chang, H. (2011). The role of technology readiness in self-service technology acceptance. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 21 Iss 4 pp. 424 – 444.
- Lings, I. N. (2000). Internal marketing and supply chain management. *Journal of Services Marketing*, 14(1), 27-43.
- Luthans, F., Luthans, K. Luthans, B., (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, (45-50).
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge (p. 3). Oxford: Oxford University Press.
- Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., & Zhang, M. (2013). Managing customer relationships in the social media era: introducing the social CRM house. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 270-280.
- Martín Cruz, N., Martín Pérez, V., & Trevilla Cantero, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin fines de lucro. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (66).
- Martínez Uribe, P., & Estaún i Ferrer, S. (2004). Perspectiva temporal futura y satisfacción con la vida a lo largo del ciclo vital. Universitat Autònoma de Barcelona, pp-90-91.
- McGregor, D., (1960). *The human side of enterprise*, (pp. 12-14). New York, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Muñoz, R., (2004). *Marketing en el Siglo XXI*, (pp.5-6). Bogotá, Colombia: Centro de estudios financieros.
- Navarrete, D. M. (2010). Comportamiento Organizacional, positivo vs negativo: análisis y confrontación. *V Encuentro estatal en investigación*. México DF. México.
- Neslin, S., Jerath, K., Bodapati, A., Bradlow, E. T., Deighton, J., Gensler, S., & Verhoef, P. C. (2014). The interrelationships between brand and channel choice. *Marketing Letters*, 25(3), 319.
- Neslin, S., (2014). Customer Relationship Management, en *The History of Marketing Science*, Winer, R. & Neslin, S., (pp. 289-318). Hackensack, NJ: World Scientific Publishing.
- Palmero, F., Martínez-Sánchez, F., & Fernández-Abascal, E. (2002). El proceso motivacional. *Psicología de la motivación y la emoción*. Madrid: McGraw Hill. Interamericana de España, SAU, 35-55.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 167-176.
- Penney, L. M. and Spector, P. E. (2005), Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): the moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*. 26: 777–796.
- Pérez, J. P., Zorrilla, D. M. N., & Velázquez, M. D. R. G. (2011). El lado oscuro de las organizaciones y del comportamiento organizacional. *Gestión & Sociedad*, 4(2), 81-92.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., Podsakoff, N., (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 5, DOI: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Quintanilla, I. (1992). Selección y evaluación de personal: la entrevista en el proceso de selección. Promolibro.
- Quintanilla, I., & Bonavía Martín, T. (1993). Marketing interno y participación en las organizaciones. *ESIC Market*, (79), 1-17.

- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, 14(6), 449-462.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of marketing research*, 41(3), 293-305.
- Revista Especial Best Workplaces (2017). www.greatplacetowork.es. Recuperado de: <http://www.greatplacetowork.es/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1304-lista-best-workplaces-2017-y-revista-especial>.
- Robbins, S., (1998). Fundamentos del comportamiento organizacional 5ta edición.
- Robbins, S., & Judge, T., (2009). Comportamiento organizacional. México DF, México: Pearson-Educación.
- Ruiz-Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda época, 1(2013), 67-86.
- Salanova, M., Martínez, I. M., Cifre, E., & Schaufeli, W. B. (2005). ¿Se pueden vivir experiencias óptimas en el trabajo? Analizando el Flow en contextos laborales. *Revista de psicología general y aplicada*, 58(1), 89-100.
- Salanova, M., Martínez, I., Llorens, S. (2014). *Sección Monográfica: Papeles del Psicólogo*, Vol. 35(1), pp. 22-30.
- San Martín, S., (2005). El Márketing Interno como herramienta clave en la gestión de RR.HH. *Dirigir Personas* N° 34. pp. 32-45.
- San Martín, S., (2008). Relational and economic antecedents of organizational commitment. *Personnel Review* Vol. 37 No. 6, pp. 589-608.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Sheldon, K. M., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56(3), 216-217.
- Sin, L. Y., Tse, A. C., & Yim, F. H. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of marketing*, 39(11/12), 1264-1290.
- Stoll, H. R., & Whaley, R. E. (2015). Commodity index investing and commodity futures prices.
- Vera-Muñoz, S. C., Ho, J. L., & Chow, C. W. (2006). Enhancing knowledge sharing in public accounting firms. *Accounting Horizons*, 20(2), 133-155.
- Winer, R. S., & Neslin, S. A. (2014). The history of marketing science (Vol. 17). World Scientific.