

# EL EFECTO MEDIADOR DEL DESAPRENDIZAJE EN LA RELACIÓN ENTRE MARKETING INTERNO E INTENSIDAD EN LA INNOVACIÓN

---

CELINA GONZÁLEZ MIERES

M<sup>a</sup> LETICIA SANTOS VIJANDE

JOSÉ ÁNGEL LÓPEZ SÁNCHEZ

*celinag@uniovi.es , lsantos@uniovi.es , jangel@unex.es*

*Universidad de Oviedo, Universidad de Extremadura*

## RESUMEN

*Este trabajo analiza el efecto que ejercen el marketing interno (MI) y el desaprendizaje sobre la intensidad innovadora de las empresas considerando, además, el papel mediador del desaprendizaje en la relación MI e innovación. Asimismo, se evalúa el efecto de la intensidad en la innovación sobre los resultados empresariales. El modelo conceptual se contrasta sobre la base de una muestra de 154 empresas de servicios intensivas en conocimiento (SEIC). Los resultados empíricos revelan que la aplicación de políticas de MI no ejerce una influencia directa sobre la intensidad innovadora de las empresas de servicios, aunque sí influye de manera positiva en la capacidad de desaprendizaje. Además se demuestra que cuanto mayor sea la capacidad para desaprender, mayor será la intensidad en la innovación, lo cual a su vez confirma el papel mediador del desaprendizaje entre MI e innovación. Finalmente, se constata la influencia positiva de la intensidad en la innovación sobre la competitividad de las empresas SEIC.*

## Palabras clave:

*Marketing interno, desaprendizaje, intensidad en la innovación, resultados empresariales.*

## 1. Introducción

Desde los años ochenta la literatura reconoce cada vez con mayor intensidad la importancia del desarrollo de nuevos productos y servicios para el logro de ventajas competitivas (Booz *et al.*, 1982; Cooper, 1984; Maidique y Zirger, 1985; Takeuchi y Nonaka, 1986). Así, en la actualidad, uno de los retos esenciales de la gestión empresarial es encontrar la manera de crear empresas en las que la innovación sea algo habitual y sistémico (Hamel, 2002).

Sin embargo, muchos proyectos de innovación fracasan (Czjnsen *et al.*, 2000). Las investigaciones recientes sugieren que las tasas de éxito se podrían mejorar si las empresas incorporasen el desaprendizaje en la gestión de los procesos de innovación (Becker, 2008, 2010). No obstante, las evidencias empíricas en este sentido son prácticamente inexistentes.

La literatura también confirma que las empresas pueden conseguir ser más competitivas e innovadoras cuando están orientadas al mercado (O'Cass y Ngo, 2007; Jiménez *et al.*, 2008; Theoharakis y Hooley, 2008). No obstante, diversos autores sostienen que para que la orientación al mercado logre implantarse efectivamente en las organizaciones es imprescindible que éstas se orienten previamente hacia su mercado interno, hacia sus empleados (Greene *et al.*, 1994; Ahmed and Rafiq, 2002; Shiu y Yu, 2010), es decir, que desarrollen políticas de marketing interno (MI). La relación positiva entre MI y orientación al mercado ha sido ampliamente justificada en la literatura (Rogers *et al.*, 1994; Varey and Lewis, 2000; Papasolomou-Doukakis, 2002, 2003; Mudie, 2003; Lings, 2004), sin embargo, apenas existen evidencias empíricas que analicen la influencia del MI sobre la actividad innovadora de las empresas.

El objetivo del presente trabajo es contribuir a la literatura analizando el efecto del MI y del desaprendizaje sobre la intensidad innovadora de las empresas de servicios, considerando, además, los efectos del desaprendizaje como variable mediadora en la relación entre MI e innovación. Al considerar el MI como un antecedente del desaprendizaje se parte de la premisa básica de que el MI es un instrumento adecuado para favorecer el desarrollo de cambios en la gestión en las organizaciones, aspecto que aunque es sugerido en la literatura reciente no ha sido contrastado empíricamente (Vrontis *et al.*, 2010). Asimismo, se pretende evaluar el efecto de la intensidad en la innovación sobre la competitividad de la empresa. Los resultados se evalúan, por una parte, en relación a los clientes (e.g., satisfacción, lealtad y valor añadido) y, por otra, mediante indicadores financieros y de mercado (beneficios, ventas y cuota de mercado).

El estudio se lleva a cabo entre SEIC (empresas de servicios empresariales intensivas en conocimiento). Se analiza así un perfil de empresas de servicios industriales caracterizadas por tener un papel activo tanto como fuentes como transmisoras de innovación (Larsen, 2000; Muller y Zenker, 2001; de Jong y Kemp, 2003); motivo por el que el desarrollo continuo de innovaciones es especialmente importante para la propia competitividad de las SEIC y la de sus empresas clientes (Miles, 2005).

El trabajo se estructura como sigue. En primer lugar, se realiza una revisión del concepto de desaprendizaje. A continuación, se estudia el concepto de MI y su papel como antecedente del desaprendizaje, y la actividad innovadora de la empresa. El modelo conceptual se completa con el estudio de los efectos del desaprendizaje sobre la intensidad de innovación en la empresa y de esta última sobre los resultados. En la descripción metodológica se refuerza la justificación de la importancia de los sectores objeto de estudio, las empresas SEIC, lo que se acompaña con la explicación de la medición de las variables y los procedimientos utilizados para el análisis de los datos. Finalmente se discuten los resultados obtenidos y las futuras líneas de investigación.

## 2. Desaprendizaje organizativo

El desaprendizaje organizativo es reconocido en la literatura como una parte fundamental de los propios procesos de aprendizaje (Akgün *et al.*, 2003). Una revisión de las definiciones propuestas para este concepto a lo largo de la literatura (Hedberg, 1981; Newstrom, 1983;

Nyström y Starbuck, 1984; Prahalad y Bettis, 1986; Starbuck, 1996; Baker y Sinkula, 1999; Sinkula, 2002; Harvey y Buckley, 2002; Martin de Holan y Phillips, 2004; Becker, 2005; Navarro y Moya, 2005; Akgün et al., 2002, 2006; Alas, 2007) permite observar que todas ellas coinciden en señalar que es más un proceso que un hecho puntual y que existe una estrecha vinculación entre aprender, o adquirir nuevo conocimiento, y desaprender.

Casi todas las definiciones hacen referencia además a un proceso que supone descartar aquellos aspectos o creencias que son obsoletos, confusos, redundantes o inútiles. Por tanto, se puede decir que el desaprendizaje organizativo hace referencia al abandono de viejas rutinas organizativas para abrir paso a nuevas rutinas cuando éstas existan (Tsang y Zahra, 2008).

Tsang y Zahra (2008) hacen hincapié en que ese proceso de abandono de viejas rutinas tiene que ser algo intencionado, sólo así se produce desaprendizaje. Dicho proceso de cambio también debe producirse tanto a nivel del individuo como de la organización. De hecho, aquellos que han empleado el término desaprendizaje lo han hecho tanto para referirse al proceso mediante el cual los individuos abandonan viejas formas y adoptan nuevos comportamientos, ideas o acciones (Bridges, 1991; Baxter, 2000; Duffy, 2003), como para referirse a la organización, siendo en este caso el desaprendizaje un proceso que permite que sus antiguos métodos y enfoques se adapten a los entornos y circunstancias cambiantes (Hedberg, 1981; Klein, 1989; Hamel y Prahalad, 1994; Harvey y Buckley, 2002; de Holan *et al.*, 2004).

Por último, es necesario señalar que existe una creencia común entre los investigadores acerca de que desaprendizaje y memoria organizativa son dos conceptos íntimamente relacionados. La memoria tiende a fijar aquellos valores y rutinas bien aceptados en las empresas (Moorman y Miner, 1997; Levitt y March, 1999), mientras que la literatura reciente sobre aprendizaje organizativo resalta el papel del desaprendizaje como el instrumento mediante el que se consigue en términos generales la eliminación de memoria organizativa y, en particular, la asunción de cambios en las creencias, normas, valores, procedimientos y rutinas de la empresa (Baker y Sinkula, 1999; Nonaka *et al.*, 2001; Akgün *et al.*, 2003).

En todo caso, la capacidad para desaprender se convierte así en una de las principales competencias necesarias para abandonar principios y modelos mentales obsoletos, principales barreras a la innovación.

### **3. El MI en la empresa**

El MI surge con el fin de que todas las áreas de la empresa se orienten hacia la satisfacción del cliente interno para cumplir con el objetivo de creación y entrega de valor a los clientes externos (George, 1990; Grönroos, 1990; Narver y Slater, 1990; Miles y Mangold, 2004).

No obstante, la conceptualización del MI ha ido evolucionando a lo largo de los años. Las primeras definiciones de MI derivan de la propuesta de Sasser y Arbeit (1976) quienes consideran que los empleados deben ser vistos como clientes internos de la organización. Así, la premisa básica que sustenta los primeros desarrollos del MI es que tratando a los empleados como clientes se mejora su satisfacción y rendimiento, lo que repercute positivamente en la calidad del servicio final (Berry, 1981).

El siguiente desarrollo más notable en materia de MI es debido a Grönroos (1982, 1984) quien considera que para aprovechar las oportunidades comerciales que proporcionan las interacciones entre comprador y vendedor se precisa de personal con mentalidad orientada al cliente. De este modo se establece que las herramientas de marketing deben ser utilizadas internamente para motivar a los empleados a proporcionar servicios superiores orientados al cliente (Conduit y Mavondo, 2001).

Finalmente, en los últimos años son varios los autores que han empezado a reconocer el papel del MI como un vehículo necesario y eficaz para implementar la estrategia empresarial (Flipo, 1986; Rafiq y Ahmed, 2000; Ahmed *et al.* 2003; Ballantyne, 2003; Lings, 2004; Tansuhaj *et al.*, 1987; Piercy y Morgan, 1989). Estos estudios sugieren que para implantar eficazmente las estrategias empresariales es necesario superar el conflicto interfuncional y alcanzar una buena coordinación y

comunicación interna. En esta línea, el MI se considera como un mecanismo para reducir el aislamiento departamental (Martin, 1992), reducir las fricciones interfuncionales, y superar la resistencia al cambio (Darling y Taylor, 1989; Lings, 2004; Rafiq y Ahmed, 1993). Este reconocimiento lleva a que el MI sea considerado en la actualidad como una herramienta con la que favorecer la correcta adopción de cualquier estrategia organizativa y la puesta en marcha de cambios organizativos (Pitt *et al.*, 1999; Jarrett y Fayed, 2001; Ballantyne, 2003; Barnes *et al.*, 2004; Vrontis *et al.*, 2010).

### **3.1. Marketing interno y desaprendizaje**

Akgün *et al.* (2007) proponen que el desaprendizaje organizativo es, en la práctica, un cambio en las rutinas de la organización. La literatura identifica varios factores que pueden influir en el deseo de los empleados de participar en el cambio organizativo, tales como la cultura subyacente y el clima operante (Meyer y Herscovitch, 2001). Así, la existencia de relaciones industriales armoniosas, la motivación y satisfacción de los empleados con su trabajo y una percepción positiva de la seguridad en el trabajo facilitan la aceptación de cambios en la empresa (Armenakis y Bedeian, 1999).

Becker (2010) identifica el apoyo organizacional y la formación como dos factores clave en los procesos de aprendizaje organizativo y, por extensión, de desaprendizaje. El apoyo prestado a los individuos a través de sesiones de formación, información y documentación sobre líneas de conducta y procedimientos de la empresa permite aprender cómo comportarse y reaccionar dentro de la organización. Del mismo modo, proporcionar una formación relevante y adecuada, así como la documentación precisa, también puede ayudar al individuo durante el proceso de desaprendizaje. Así mismo, la puesta en marcha de nuevas iniciativas puede requerir tanto aprendizaje como desaprendizaje y, tal y como apunta Huber (1996), gestionar y apoyar el aprendizaje y desaprendizaje en los momentos de cambio es crucial para el éxito.

La implementación del MI contempla el desarrollo de políticas de formación de los empleados que les permitan sentirse motivados en el trabajo así como al desarrollo de canales fluidos de información que permitan conocer sus expectativas y necesidades (Gounaris, 2006, 2008; Lings, 2004; Lings and Greenley, 2005). Por tanto, el MI puede permitir, en base a los argumentos precedentes, tanto una adecuada gestión del cambio que supone el desaprendizaje, como un estímulo en sí mismo a los procesos de aprendizaje y desaprendizaje. Por este motivo se establece que:

*H1: La aplicación de políticas de MI dentro de la empresa influye directa y positivamente sobre la capacidad de desaprendizaje organizativo.*

### **3.2. Marketing interno e innovación**

Son varios los trabajos que inciden de manera directa en la importancia del MI como instrumento que busca el compromiso del personal, mejora las comunicaciones dentro de la empresa, y ayuda a asegurar la consistencia en la estrategia corporativa, aspectos todos ellos que pueden incidir de manera muy positiva en el fomento de las innovaciones dentro de la empresa y en el éxito de los nuevos servicios en el mercado (Cooper y De Brentani, 1991; Cooper *et al.* 1994, Storey e Easingwood, 1993; 1996; 1998; Lievens *et al.* 1999; Lievens y Moenaert, 2000a, 2000b).

En este sentido, De Brentani y Ragot (1996) y John y Harborne (2003) sugieren que el MI puede contribuir al desarrollo dentro de la empresa de una cultura innovadora fomentando tanto el co-liderazgo, i.e., una estrategia de recursos humanos orientada a la innovación (Atuahene-Gima, 1996), como una mayor fluidez en la comunicación interdepartamental (Lievens y Moenaert, 2000a). Dicha cultura innovadora influirá en el comportamiento de los individuos de la empresa orientándoles a aceptar la innovación como un valor fundamental de la organización y haciéndoles sentir más implicados en el desarrollo del negocio (Hartman, 2006; Naranjo-Valencia *et al.* 2011).

En consecuencia, se observa que el MI empieza a ser considerado como un factor emergente que influye en la intensidad con la que se desarrollan innovaciones en la empresa y en el éxito posterior de los nuevos servicios en el mercado. Todo ello permite plantearnos que:

*H2: La aplicación de políticas de MI dentro de la empresa influye directa y positivamente sobre la intensidad de la innovación.*

#### **4. Influencia del desaprendizaje sobre la intensidad innovadora de la empresa**

La relación entre innovación y aprendizaje ha sido analizada por diferentes investigadores (Ismail, 2005; García-Morales *et al.*, 2006; Kalling, 2007), llegando a la conclusión de que “*el aprendizaje es una parte esencial de la innovación*” (de Weerd-Nederhof *et al.*, 2002, p. 20). Dado que el desaprendizaje es una parte integral del proceso de aprendizaje, el desaprendizaje también se convierte en un factor clave en el desarrollo de innovaciones.

Así, dentro de los procesos de desarrollo, mejora y crecimiento es esencial reconocer aquellos hábitos, conocimientos y comportamientos que ya no resulten óptimos y abandonarlos (Hamel y Prahalad, 1994; Nystrom y Starbuck, 1984). En este sentido, se ha sugerido que hay organizaciones que desarrollan creencias y comportamientos que pueden inhibir el desaprendizaje (Akgün *et al.*, 2006, 2007): son las denominadas rutinas defensivas (Gieskes y Hyland, 2003). Dichas rutinas crean una inercia dentro de la organización que puede inhibir el cambio y evitar el desaprendizaje. Se trata de creencias y métodos ampliamente establecidos y aceptados por los miembros de la organización que les persuaden de negar la importancia de las nuevas tecnologías y mercados.

De acuerdo con Stringer (2000), el conservadurismo y las deficiencias de aprendizaje son las principales causas por las que a las empresas les resulta difícil comprometerse con el desarrollo de innovaciones radicales, las cuales, además, son necesarias para la supervivencia a largo plazo de la empresa. Akgün *et al.* (2006) señalan incluso que los cambios en las creencias y rutinas empresariales son un imperativo para el éxito en los proyectos de desarrollo de un nuevo producto/servicio.

En definitiva, no puede haber innovación sin desaprendizaje, ya que la incapacidad para aprender de nuevo y los modelos mentales obsoletos son claros inhibidores de la actividad innovadora (Buchen, 1999; Asink, 2006). Por todo ello proponemos que:

*H3: La capacidad de desaprendizaje afecta directa y positivamente a la intensidad de la innovación de la empresa.*

#### **5. Intensidad innovadora y resultados en la empresa**

En muchas industrias el éxito depende cada vez más de la capacidad para aprender sobre las oportunidades de negocio emergentes, y del rápido desarrollo y difusión del conocimiento necesario para innovar y actualizar los recursos disponibles de las empresas. La clave para alcanzar unos mejores resultados radica así en la capacidad para cambiar cuando el entorno lo demanda adaptando la oferta de la empresa a las nuevas exigencias de sus clientes (Rebernik y Sirec, 2007).

De este modo, los esfuerzos de innovación contribuyen a la capacidad de adaptación a la evolución del mercado y, como consecuencia, a incrementar la percepción de valor que tienen los clientes sobre la oferta. Cuanto mayor sea la intensidad innovadora en la empresa más probabilidades tendrá de hacer frente a las nuevas necesidades y demandas del mercado atendiendo las necesidades de los clientes con mayor precisión. Concretamente, en trabajos como los de Mattear *et al.* (2004), Prajago y Ahmed (2006), y Prahalad y Krishnan (2008) se defiende que las empresas se sirven de su capacidad de innovar para alcanzar el propósito de proporcionar una experiencia de valor única a cada uno de sus clientes. Por estos motivos entendemos que:

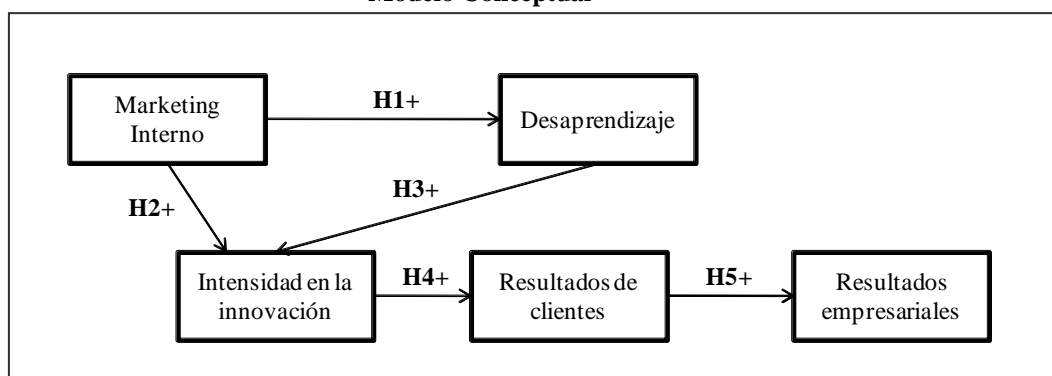
*H4: La intensidad en la innovación afecta directa y positivamente a los resultados de clientes de la empresa.*

La existencia de clientes más satisfechos y conscientes del valor añadido que les proporciona la empresa mediante los esfuerzos de innovación ejerce un efecto positivo sobre los mejores resultados empresariales (Prahalad y Ramaswamy, 2004; Prahalad y Krishnan, 2008), por lo que la última de las hipótesis de la investigación se plantea como sigue:

*H5: Los resultados de clientes afectan directa y positivamente a los resultados financieros de la empresa.*

En la Figura 1 se representan las hipótesis planteadas en este trabajo. El modelo trata de valorar el efecto que la aplicación de políticas de MI tiene sobre los esfuerzos de innovación realizados por la empresa, tanto directamente como a través de una variable mediadora: la capacidad para desaprender. Igualmente, el modelo también permite analizar el efecto de estas prácticas en la empresa sobre la competitividad empresarial.

FIGURA 1  
Modelo Conceptual



## 6. Metodología

### 6.1. Ámbito de estudio y características de la muestra analizada

La base de datos SABI (actualización diciembre 2008) fue la utilizada para determinar una población de 643 SEIC ubicadas en el norte de España. Todas estas empresas presentaban plantillas de entre 10 y 250 empleados y tenían unas ventas anuales inferiores a los 50 millones de euros. Los códigos NACE considerados en este estudio para identificar los sectores SEIC son los mismos que utiliza la European Monitoring Centre of Change (EMCC, 2005) en sus investigaciones, detallados en la Figura 2.

FIGURA 2<sup>1</sup>  
Códigos NACE para las actividades de negocio utilizadas en el estudio

#### NACE código 72: Servicios informáticos

- 72.1 Consultoría de hardware
- 72.2 Consultoría y provisión de software
- 72.3 Procesamiento de datos
- 72.4 Actividades relacionadas con bases de datos
- 72.5 Mantenimiento y reparación de equipos
- 72.6 Otras actividades

#### NACE código 73: Investigación y desarrollo

- 73.1 Investigación y desarrollo en ingeniería y ciencias naturales
- 73.2 Investigación y desarrollo en ciencias sociales y humanidades

#### NACE code 74: Otras actividades de negocios

- 74.11 Actividades de tipo jurídico

<sup>1</sup>Conforme a las especificaciones proporcionadas por la EMCC, varios subsectores fueron eliminados de la Figura 2 ya que no podían ser considerados SEIC: (a) Actividades de seguridad e investigación (código NACE 74.6); (b) limpieza industrial (código NACE 74.7); (c) actividades de envasado (código NACE 74.82); and (d) actividades de secretariado y traducción (código NACE 74.83).

74.12 Consultoría contable, auditora y fiscal
74.13 Investigación de mercados y sondeos de opinión pública
74.14 Actividades de gestión para holding de empresas
74.20 Actividades de ingeniería y arquitectura y consultoría relacionada
74.3 Pruebas y análisis técnicos
74.4 Publicidad
74.5 Tareas de selección y formación de personal
74.8 Miscelánea de actividades de negocios
74.81 Actividades fotográficas
74.84 Otras actividades

Las SEIC son empresas que ofrecen servicios a otras empresas basados en el conocimiento (Amara et al., 2008) y que conllevan un alto valor añadido intelectual (Muller, 2001). Se encuadran en actividades económicas cuyo resultado es la creación, acumulación o diseminación de conocimiento (Miles et al., 1995). Los sectores de la economía en los que predominan las SEIC son sectores que han crecido más rápidamente y de manera más rentable que otros en los últimos años. Esto hace que sean cuantitativamente cada vez más relevantes en las economías europeas y que tengan un papel cada vez más importante en el mercado y en la generación de empleo (Miles, 2005). Por añadidura, los expertos consideran que las SEIC son verdaderas empresas innovadoras. Autores como Larsen (2000) y Muller y Zenker (2001) demuestran que las SEIC innovan en mayor medida que el resto de empresas del sector servicios, por lo que resulta relevante analizar los factores que pueden contribuir a su mayor actividad innovadora.

Tras contactar telefónicamente con las empresas preseleccionadas para confirmar que cumplían los criterios anteriormente comentados y estimar la disponibilidad a participar en el estudio, se procedió a la eliminación de 163 empresas de la muestra. Las principales razones de dicha omisión fueron la quiebra de la empresa, debido a la actual crisis, la falta de fiabilidad en los datos de la empresa y el rechazo a colaborar en una investigación externa. La recogida final de información se llevó a cabo mediante una encuesta personal dirigida a los gerentes o directores ejecutivos de estas empresas. Se consideró oportuno que el informante fuese el máximo responsable de la gestión para garantizar la validez del contenido del estudio puesto que se le presupone un conocimiento adecuado de todas las variables analizadas (Santos, et al., 2005; Thorpe y Morgan, 2007). Asimismo, se procedió también a la recogida personal del mismo con el objeto de resolver posibles dudas y tratando, al mismo tiempo, que el contacto personal entre encuestador y encuestado incrementase la tasa de respuesta (Dillman, 2000).

La muestra finalmente obtenida consta de 154 empresas, lo que equivale a una tasa de respuesta del 32,1%. Dichas empresas pertenecen a los siguientes sectores: (a) servicios informáticos (código NACE 73; 10.5%); (b) consultoría de gestión, legal y contable (códigos NACE 74.11, 74.12, y 74.14; 30.7%); (c) consultoría de ingeniería y arquitectura (código NACE 74.20; 23.5%); (d) investigación de mercados, publicidad y empresas de búsqueda y provisión de personal (códigos NACE 74.13, 74.4, y 74.5; 4.6%); y (e) otras actividades de negocios (código NACE 74.8; 30.7%). La ausencia en la muestra de empresas correspondientes al sector de investigación y desarrollo (código NACE 73), es debida al reducido peso de este sector en la economía española (González-López, 2008).

## **6.2. Medición de las variables del modelo**

Se solicitó a los entrevistados que indicasen, en una escala tipo Likert de siete posiciones, su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones planteadas (1=total desacuerdo; 7= total acuerdo) para medir los diferentes constructos analizados en este estudio. La redacción de las escalas se recoge en el Anexo y éstas fueron previamente discutidas y valoradas en un pre-test desarrollado con cuatro empresas SEIC.

La medición del MI se llevó a cabo a través de una escala de 16 ítems que abarcan las tres dimensiones previamente incluidas en las propuestas de Gounaris (2006) y Lings (2004): 1) *generación de información sobre el mercado interno*; 2) *diseminación de la información interna*; y 3) *respuesta a la información interna*.

La escala que analiza la *capacidad de desaprendizaje de la empresa* se elaboró a partir de las aportaciones de Santos *et al.* (2009). Dicha escala analiza en qué medida la empresa está dispuesta a revisar las experiencias fallidas, a cuestionarse su forma de actuar, a analizar los fracasos acaecidos en su quehacer diario y a cambiar su forma de proceder para adaptarse a las nuevas situaciones del entorno.

Para medir la *intensidad en la innovación* en la empresa se ha desarrollado una escala apoyándonos en la desarrollada por Weerawardena (2003). Concretamente, se pidió a las empresas que para distintas iniciativas innovadoras que se pueden desarrollar en una empresa (innovaciones en servicio, innovaciones en los procesos de suministro del servicio, innovación en los procesos de gestión e innovación en la comercialización de los servicios) indicasen la intensidad con la que las han desarrollado en relación con sus principales competidores a través de una escala de siete posiciones en la que 1 significa “intensidad muy inferior” y 7 “intensidad muy superior”.

En cuanto a las *escalas de resultados* tanto de clientes como financieros, siguiendo los trabajos de Avlonitis y Gounaris (1999) y Theoharakis y Hooley (2003), se consideró conveniente pedirles a los encuestados que valorasen en qué grado les parecía que su empresa había conseguido alcanzar esos resultados en los últimos tres años. La referencia temporal de obtención de los resultados permite estimar la idea de sostenibilidad de las ventajas competitivas alcanzadas. En ambos casos se ha recurrido a una escala tipo likert de siete posiciones en la que 1 significa “de ningún modo” (se ha alcanzado dicho resultado) y 7 “de modo muy importante”.

- La escala de “*resultados de clientes*” contempla aspectos como el valor añadido proporcionado (Vorhies y Morgan, 2005), su nivel de satisfacción (Rafiq y Ahmed, 2000; Gounaris, 2005), lealtad y permanencia en la empresa (Zahay y Griffin, 2004; Hooley *et al.*, 2005), el grado de comunicación alcanzado, la reducción en el número de quejas y reclamaciones, la mejora en la imagen de la empresa ante los clientes y la mayor retención de los mejores clientes del mercado (Lings, 2004).
- Por último, la escala de “*resultados financieros*” incluye medidas relacionadas con el mercado, como las ventas y cuota de mercado, y de carácter financiero, como los beneficios alcanzados por la empresa. Se trata de indicadores que aparecen habitualmente en la literatura para valorar el desempeño último de la organización (Theoharakis y Hooley, 2003; Vorhies y Morgan, 2005; Weerawardena *et al.*, 2006).

## **7. Resultados**

El análisis de los resultados se realiza en dos fases. En primer lugar, se evalúan las propiedades psicométricas (fiabilidad, validez convergente y discriminante) de cada una de las escalas de medida empleadas de acuerdo con las sugerencias metodológicas de Churchill (1979) y Anderson y Gerbing (1988). Seguidamente, se procede a contrastar las hipótesis recogidas en el modelo conceptual mediante un sistema de ecuaciones estructurales. Para ello se recurre al paquete estadístico EQS 6.1 para Windows en el que se emplea el método de estimación de máxima verosimilitud robusto.

### **7.1. Fiabilidad y validez de las escalas de medida**

El análisis de la fiabilidad de las escalas se comprueba examinando que, en todos los casos, el *coeficiente de fiabilidad compuesto* sea superior al valor recomendado de 0,6 y que la *varianza media extraída* (AVE) supere el mínimo establecido de 0,5 (Hair *et al.*, 1998). La *validez de concepto* de las escalas en su perspectiva *convergente* se evalúa comprobando que los parámetros lambda estandarizados sean siempre significativos y superiores al valor 0,5 (Hildebrandt, 1987; Gerbing y Anderson, 1988; Steenkamp y Van Trijp, 1991). Para determinar la *validez discriminante* entre las escalas propuestas, se comprobó que la raíz cuadrada del AVE de cada constructo supera la covarianza entre éste y cualquier otro del modelo, es decir, que la varianza



media compartida entre un concepto y sus medidas es superior a la varianza compartida entre constructos (Fornell y Larker, 1981).

Para medir el *marketing interno*, y siguiendo el planteamiento empleado por otros autores (Babin y Boles, 1998; Villarejo, 2001) se han promediado los ítems de las dimensiones de *generación de información sobre el mercado interno*, *diseminación de la información interna* y *respuesta a la información interna*, analizando previamente la validez y fiabilidad de sus escalas de medida así como la existencia de validez discriminante entre las dimensiones subyacentes (S-B  $\chi^2(41)=82,501$ ; NNFI= 0,963; CFI= 0,972; RMSEA= 0.051). Las variables promediadas dan como resultado Mkintgen, Mkintdis y Mkintres.

En las Tablas 1 y 2 se muestran los resultados que se derivan del procedimiento de depuración empleado con las escalas recogidas en el modelo conceptual del presente estudio.

Precisamente, en la Tabla 1 se observa que el modelo factorial confirmatorio ofrece una calidad del ajuste satisfactoria. También se constata que los valores alcanzados por los coeficientes de fiabilidad compuestos y los parámetros lambda estandarizados confirman la fiabilidad y validez convergente de las escalas incluidas en el modelo. En la escala de resultados de clientes se han eliminado los ítems RC2, RC4 y RC6 debido a que su carga factorial no alcanzaba el umbral mínimo recomendado (Anderson y Gerbing, 1988). Por último, la existencia de validez discriminante entre las escalas propuestas se recoge en la Tabla 2.

## **7.2. Estimación del modelo causal**

Para la estimación del modelo causal se volvió a utilizar la técnica de las ecuaciones estructurales y el paquete estadístico EQS para Windows 6.1. En la Tabla 3 aparecen los resultados de la estimación. Como se puede observar los resultados de este estudio confirman que la aplicación por parte de la empresa de políticas de MI ejerce un efecto directo y positivo sobre la capacidad de desaprendizaje de la empresa (H1). Sin embargo, el desarrollo de dichas políticas no alcanza un efecto significativo sobre la intensidad innovadora de la empresa (H2). Sí se confirma que la capacidad de desaprendizaje de la empresa afecta directa y positivamente a la intensidad de la innovación (H3). La mayor implicación de la empresa en actividades que supongan una innovación ejerce un efecto directo y positivo sobre los resultados de clientes (H4), lo que en última instancia se traduce en el logro de ventajas competitivas en términos de resultados empresariales (H5).

TABLA 1  
Fiabilidad de las escalas

Dimensiones	Item	Cargas factoriales (valor <i>t</i> )	Coefficiente de Fiabilidad	AVE
MARKETING INTERNO (MKINT)	MKINTGEN	0,77 (2,63)	0,83	0,63
	MKINTDIS	0,84 (2,37)		
	MKINTRES	0,76 (2,26)		
DESAPRENDIZAJE (DESAPR)	DESAPR1	0,70 (4,10)	0,83	0,55
	DESAPR2	0,90 (4,19)		
	DESAPR3	0,94 (4,16)		
	DESAPR4	0,87 (4,36)		
INTENSIDAD DE LA INNOVACIÓN (INTENIN)	INTENIN1	0,75 (10,29)	0,81	0,52
	INTENIN2	0,69 (11,01)		
	INTENIN3	0,70 (8,61)		
	INTENIN4	0,73 (11,26)		
RESULTADOS DE CLIENTES (RC)	RC1	0,72 (4,07)	0,80	0,51
	RC3	0,84 (4,22)		
	RC5	0,57(3,80)		
	RC7	0,69 (4,03)		
RESULTADOS FINANCIEROS (RF)	RF1	0,90 (13,97)	0,93	0,81
	RF2	0,88 (8,64)		
	RF3	0,92 (12,13)		
Medidas de Bondad del Ajuste				
S-B $\chi^2$ (120) = 184,23	NNFI	CFI	IFI	RMSEA
	0,94	0,95	0,95	0,06

TABLA 2  
Validez discriminante de las escalas

	MKINT	DESAPR	INTENIN	RC	RF
<b>MKINT</b>	<b>0,79</b>	---	---	---	---
<b>DESAPR</b>	0,67	<b>0,74</b>	---	---	---
<b>INTENIN</b>	0,30	0,35	<b>0,72</b>	---	---
<b>RC</b>	0,61	0,56	0,57	<b>0,71</b>	---
<b>RF</b>	0,37	0,36	0,50	0,55	<b>0,90</b>

Nota: Los elementos de la diagonal representan la raíz cuadrada del AVE de cada una de las escalas. Los elementos situados fuera de la diagonal corresponden a las correlaciones entre cada par de escalas.

TABLA 3  
Efectos del marketing interno, del desaprendizaje y de la intensidad de la innovación en los resultados de las KIBS

Hipótesis	Parámetro (valor <i>t</i> )	Resultado
H1: MI → Capacidad de desaprendizaje	0,68 (5,66)	<b>Sig.</b>
H2: MI → Intensidad de la innovación	0,19 (1,04)	<b>No Sig.</b>
H3: Capacidad de desaprendizaje → Intensidad de la innovación	0,28 (1,96)	<b>Sig.</b>
H4: Intensidad de la innovación → Resultados clientes	0,65 (5,19)	<b>Sig.</b>
H5: Resultados de clientes → Resultados empresariales	0,58 (4,63)	<b>Sig.</b>
<b>Medidas de bondad del ajuste</b>		
S-B $\chi^2$ (130)=228,47; NNFI=0,93; CFI=0,94; IFI=0,94; RMSEA=0,07		

Clave: Sig. = Relación significativa al 0,05.

## 8. Conclusiones

Aunque el MI se ha mostrado como una variable clave que favorece y facilita los cambios en la gestión y las rutinas organizativas (Barnes *et al.*, 2004; Shiu y Yu, 2010), no existen estudios que confirmen o refuten estas circunstancias. De forma más precisa, si bien el MI puede ayudar en la formación de los empleados para que éstos se sientan más comprometidos en su quehacer diario, a la vez que más proclives para iniciar procesos de desaprendizaje que en última instancia favorezcan los resultados empresariales, la literatura sigue teorizando cada vez más al respecto (Piercy, 2009; Meyer *et al.*, 2010) pero no confirma nada a nivel empírico. En este contexto, una primera contribución del presente estudio es que se demuestra que la aplicación de las políticas de MI influye de manera positiva en la capacidad de desaprendizaje de la empresa. Es decir, se pone de manifiesto que cuando la empresa desarrolla políticas de MI es capaz de cuestionarse su forma de actuar, analizar sus fracasos como mecanismo de aprendizaje y, en definitiva, está dispuesta a cambiar la forma de hacer las cosas. Estos resultados son de gran relevancia ya que, por ejemplo, revelan que cuando las empresas llevan a la práctica el MI pueden llegar a ser más competitivas que las que no lo consideran relevante en los mercados donde compiten. Les ayuda, en definitiva, a saber cuándo tienen que cambiar de comportamiento para alcanzar el éxito (Huber, 1996).

También es de destacar que a pesar del reconocimiento que académicos y profesionales atribuyen al MI como factor determinante en la innovación de servicios (Czarnitzki y Spielkamp, 2003; Sánchez y Miranda, 2009; Piercy, 2009; Meyer *et al.* 2010), no se encuentran apenas evidencias en la literatura que den soporte al efecto directo que dicho factor ejerce sobre la intensidad innovadora de las empresas. A este respecto, cabe decir que los resultados empíricos obtenidos no confirman empíricamente esta relación. Ahora bien, dado que se trata de un estudio de carácter exploratorio, sobre todo por lo novedoso de las relaciones causales examinadas, dichos resultados invitan, necesariamente, a una posterior contrastación y/o comparación con los resultados empíricos que se obtengan en otros ámbitos de estudio. Todo ello serviría para verificar si el MI ejerce, tal y como se argumenta teóricamente (e.g., Zampetakis and Moustakis, 2007; Meyer *et al.*, 2010), una influencia significativa sobre la intensidad de la innovación.

Una tercera contribución del estudio es que se demuestra que cuanto mayor sea la capacidad para desaprender dentro de la empresa mayor será la intensidad en la innovación desarrollada. Por tanto, el presente trabajo permite confirmar que, utilizando como variable mediadora el desaprendizaje, las políticas de MI contribuyen positivamente al desarrollo de innovaciones en la empresa. Esta relación adquiere, si cabe, mayor importancia al comprobar que el efecto del MI sobre la intensidad innovadora se ha revelado como no significativo. Esto no hace más que consolidar la idea de que las políticas de MI por sí solas no son suficientes para potenciar la innovación dentro de la empresa. Es necesario que dichas políticas conduzcan al desaprendizaje y que sea éste el que finalmente intensifique la innovación. Por último se contribuye a la literatura confirmando empíricamente que el desarrollo de innovaciones es un elemento favorecedor de la satisfacción, la fidelidad y la percepción de valor añadido de los clientes, lo cual, a su vez, potencia los resultados empresariales.

Este estudio presenta una serie de limitaciones que es necesario tener en cuenta. Se trata, en primer lugar de una investigación de corte transversal. Esto hace difícil conocer con certeza si existe posibilidad de que las relaciones causales identificadas puedan variar o incluso perder su significado con el paso del tiempo. Un estudio longitudinal superaría esta limitación y fortalecería más aún los resultados obtenidos. En segundo lugar, los constructos se miden a partir de las percepciones subjetivas de un único informante, con lo que es posible que se de un problema de sesgo debido al procedimiento empleado. Finalmente, los datos recogidos se circunscriben a un tipo concreto de empresas de servicios, lo que exige confirmar los resultados de la investigación en un ámbito mayor.

Entre las líneas de investigación futura, una vez comprobada la incidencia del desaprendizaje sobre la intensidad innovadora de la empresa, podría ser interesante comprobar también en qué

medida puede el desaprendizaje ejercer una influencia sobre el desarrollo de nuevos servicios y de forma concreta sobre cuáles de las etapas de dicho proceso.

## Referencias bibliográficas

- AHMED, P. Y RAFIQ, M., (2002). *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer Focused Management*, Butterworth-Heinemann Publications, Oxford.
- AHMED, P., RAFIQ, M. Y SAAD, N.M., (2003). "Internal marketing and the mediating role of organizational competencies", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (9), pgs. 1221-1241.
- AKGÜN, A.E., BYRNE, J.C., LYNN, G.S. Y KESKIN, H., (2007). "Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.9 (2), pgs. 794-812.
- AKGÜN, A.E., LYNN, G.S. Y BYRNE, J.C., (2003). "Organizational learning: a socio-cognitive framework", *Human Relations*, Vol.56 (7), pgs. 839-868.
- AKGÜN, A.E., LYNN, G.S. Y BYRNE, J.C., (2006). "Antecedents and consequences of unlearning in new product development teams", *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 23, pgs. 73-88.
- AKGÜN, A.E., LYNN, G.S. Y REILLY, R., (2002). "Multi-dimensionality of learning in new product development teams", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 5 (2), pgs. 57-72.
- ALAS, R., (2007). "Reactions to organizational change from the institutional perspective: The case of Estonia". *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 5 (3), pgs. 19-30.
- AMARA, N., LANDRY, R. Y TRAORE, N., (2008). "Managing the protection of innovations in knowledge-intensive business services". *Research Policy*, Vol. 37 (9), pgs. 1530-1547.
- ANDERSON, J.C. Y GERBING, D.W., (1988). "Structural equation model in practice: a review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, Vol. 103 (3), pgs. 411-423.
- ARMENAKIS, A. Y BEDEIAN, A., (1999). "Organizational change: a review of theory and research in the 1990s", *Journal of Management*, Vol. 25 (3), pgs. 293-315.
- ASSINK, M., (2006). "Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9 (2), pgs. 215-233.
- ATUAHENE-GIMA, K., (1996). "Differential potency of factors affecting innovation performance in manufacturing and services firms in Australia", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13, pgs. 35-52.
- AVLONITIS, G.J. Y GOUNARIS, S.P., (1999). "Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis", *European Journal of Marketing*, Vol. 33 (11/12), pgs. 1003-1037.
- BABIN, B.J. Y BOLES, J.S., 1998. "Employee behaviour in a service environment: a model and test of potential differences between men and women", *Journal of Marketing*, Vol. 62 (abril), pgs. 77-91.
- BAKER, W.E. Y SINKULA, J.M., (1999). "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, pgs. 411-427.
- BALLANTYNE, D., (2003). "A relationship-mediated theory of internal marketing". *European Journal of Marketing*, Vol. 37, pgs. 1242-1260.
- BARNES, B.R., FOX, M.T. Y MORRIS, D.S., (2004). "Exploring the linkage between internal marketing, relationship marketing and service quality: a case study of a consulting organization", *Total Quality Management*, Vol. 15, pgs. 593-601.
- BAXTER, P., (2000). *Mediational learning: empowering individuals and enterprises to take control of change and continuous innovation*. STAC Unit, DETIR, available at: [www.det.qld.gov.au/skillsmed](http://www.det.qld.gov.au/skillsmed).
- BECKER, K. (2005). "Individual organizational unlearning: directions and future research", *International Journal of Organisation Behaviour*. Vol.9 (7), pgs. 659-670.
- BECKER, K. (2008). "Unlearning as a driver of sustainable change and innovation: three Australian case studies". *International Journal of Technology Management*. Vol. 42 (1/2), pgs. 89-106.
- BECKER, K. (2010). "Facilitating unlearning during implementation of new technology", *Journal of Organisational Change Management*, Vol. 23 (3), pgs. 251-268.
- BERRY, L.L., (1981). "The employee as a customer", *Journal of Retail Banking*, Vol.3 (1), pgs.33-40.
- BOOZ, ALLEN, HAMILTON, (1982). *New Product Management for the 1980s*, Booz, Allen and Hamilton Inc., New York.
- BRIDGES, W., (1991). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Addison-Wesley, Cambridge, MA.

- BUCHEN, I.H., (1999). "Creating the future: innovation and the unlearning organization", *Foresight*. Vol. 1 (2), pgs. 117-123.
- CHURCHILL, G., (1979). "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, pgs. 64-73.
- CONDUIT, J. Y MAVONDO, F.F., (2001). "How critical is internal customer orientation to market orientation?", *Journal of Business Research*, Vol. 51, pgs. 11-24.
- COOPER, R.G. (1984). "The strategy-performance link in new product development", *R&D Management*, Vol. 14, pgs. 247-259.
- COOPER, R.G. Y DE BRENTANI, U., (1991). "New industrial financial services: what distinguishes the winners". *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 8 (2), pgs. 75-90.
- COOPER, R.G., EASINGWOOD, C.J., EDGETT, S., KLEINSCHMIDT, E.J. Y STOREY, C., (1994). "What distinguishes top performing new products in financial services", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 11, pgs. 281-299.
- COZIJSSEN, A.J., VRAKKING, W.J. E IJZERLOO, M.V. (2000). "Success and failure of 50 innovation projects in Dutch companies", *European Journal of Innovation Management*. Vol.3 (3), pgs. 150-159.
- CZARNITZKI, D. Y SPIELKAMP, A., (2003). "Business services in Germany: bridges for innovation", *The Services Industries Journal*, Vol. 23 (2), pgs. 1-30.
- DARLING, R.J. Y TAYLOR, R.E., (1989). "A model for reducing internal resistance to change in a firm's international strategy", *European Journal of Marketing*, Vol. 23 (7), pgs. 34-41.
- DE BRENTANI, U. Y RAGOT, E., (1996). "Developing new business-to-business professional services: what factors impact on performance", *Industrial Marketing Management*. Vol. 25, pgs. 517-530.
- DE HOLAN, P.M., PHILLIPS, N. Y LAWRENCE, T.B., (2004). "Managing organizational forgetting". *MIT Sloan Management Review*, Vol. 45 (2), pgs. 45-51.
- DE JONG, P.J. Y KEMP, R., (2003). "Determinants of co-workers' innovative behavior: an investigation into knowledge intensive services", *International Journal of Innovation Management*, Vol.7 (2), pgs. 189-212.
- DE WEERD-NEDERHOF, P.C., PACITTI, B.J., DA SILVA GOMES, J.F. Y PEARSON, A.W., (2002). "Tools for the improvement of organizational learning processes in innovation". *Journal of Workplace Learning*, Vol. 14 (8), pgs. 320-331.
- DILLMAN, D.A., (2000). *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method* (2<sup>nd</sup>. Ed.), Jonh Wiley & Sons. New York, NY.
- DUFFY, F.M., (2003). "I think, therefore I am resistant to change". *Journal of Staff Development*, Vol. 24 (1), pgs. 221-229.
- EUROPEAN MONITORING CENTRE OF CHANGE (EMCC), 2005. The knowledge-intensive business services sector- what future? Available at: [http://www.eurofond.europa.eu/emcc/sector\\_futures.htm](http://www.eurofond.europa.eu/emcc/sector_futures.htm) (accessed January 2010).
- FLIPO, J.P., (1986). "Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies", *Journal of European Marketing*, Vol. 20 (8), pgs. 5-14.
- FORNELL, C. Y LARKER, D.F., (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors", *Journal of Marketing Research*. Vol. 18, pgs. 39-50.
- GARCÍA-MORALES, V.J.; LLORENS-MONTES, F.J. Y VERDU-JOVER, A.J., (2006). "Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship", *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 106 (1), pgs. 21-42.
- GEORGE, W.R., (1990). "Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every leve", *Journal of Business Research*, Vol. 20, pgs. 63-70.
- GERBING, D.W. Y ANDERSON, J.C., (1988). "An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment", *Journal of Marketing*, Vol. 55, pgs. 1-19.
- GIESKES, J.F.B. Y HYLAND, P., (2003). "Learning barriers in continuous product innovation", *International Journal of Technology Management*, Vol. 26 (8), pgs. 857-870.
- GOURNARIS, S.P., (2005). "Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services", *Journal of Business Research*, Vol. 58, pgs. 126-140.
- GOUNARIS, S.P., (2006). "Internal market orientation and its measurement", *Journal of Business Research*, Vol. 59, pgs. 432-448.

- GREENE, W.E., WALLS, G.D. Y SCHREST, L.J., (1994). "Internal marketing: the key to external marketing success", *Journal of Service Marketing*, Vol. 8 (4), pgs. 5-13.
- GRÖNROOS, C., (1982). "An applied service marketing theory". *European Journal of Marketing* Vol. 16 (7), pgs.30-41.
- GRÖNROOS, C., (1984). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Helsingfors, Sweden: Swedish School of Economics and Business Administration.
- GRÖNROOS, C., (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books, Lexington MA.
- HAIR, J., BLACK, W., BABIN, B. Y ANDERSON, R., (1998). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Pearson.
- HAMEL, G. (2002). "Innovation now!", *Fast Company*, December.
- HAMEL, G. Y PRAHALAD, C., (1994). *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, Ma.
- HARTMAN, A., (2006). "The role of organizational culture in motivating innovative behavior in construction firms", *Construction Innovation*, Vol. 6 (3), pgs. 159-172.
- HARVEY, M. Y BUCKLEY, M.R., (2002). "Assesing the 'conventional wisdoms' of management for the 21<sup>st</sup> century organization", *Organizational Dynamics*, Vol.30, pgs. 368-378.
- HEDBERG, B. (1981). "How organizations learn and unlearn", in P. Nystrom and W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, London: Cambridge University Press.
- HILDEBRANDT, L., (1987). "Consumer retail satisfaction in rural areas: a reanalysis of survey data", *Journal of Economic Psychology*, Vol.8, pgs. 19-42.
- HUBER, G.P., (1996). "Organizational learning: a guide for executives in technology-critical organizations". *International Journal of Technology Management*, Vol. 11 (7/8), pgs. 821-832.
- ISMAIL, M., (2005). "Creative climate and learning organization factors: their contribution towards innovation", *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 26 (8), pgs. 639-654.
- JARRETT, D. Y FAYED, R., (2001). "The impact of market and organizational challenges on marketing strategy decision-making: a qualitative investigation of the business-to-business sector", *Journal of Business Research*, Vol. 51 (1), pgs. 61-72.
- JIMÉNEZ, D., SANZ, R. Y ESPALLARDO, M., (2008). "Fostering innovation: the role of market orientation and organizational learning", *Industrial Marketing Management*, Vol. 11 (3), Pgs. 389-412.
- JOHNE, A. Y HARBORNE, P., (2003). "One leader is not enough for major new service development: results of a consumer banking study", *The Service Industries Journa.*, Vol. 23 (3), pgs. 22-39.
- KALLING, T., (2007). "The lure of simplicity: learning perspectives and innovation", *European Journal of Innovation Management*. Vol. 10 (1), pgs. 65-89.
- KLEIN, J.I., (1989). "Parenthetic learning in organizations: toward the unlearning of the unlearning model", *The Journal of Management Studies*. Vol. 26 (3), pgs. 291-309.
- LARSEN, J., (2000). *Supplier-user interaction in knowledge-intensive business services: types of expertise and modes of organization*, in: Boden, M., Miles, I. Editors, *Services and the Knowledge-Based Economy*, London and New York: Continuum.
- LEVITT, B. Y MARCH, J.G., (1999). "Organizational learning", *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, pgs. 319-340.
- LIEVENS, A. Y MOENAERT, R., (2000a). "New service teams as information-processing systems. Reducing innovative uncertainty", *Journal of Service Research*, Vol. 3 (2), pgs. 46-65.
- LIEVENS, A. Y MOENAERT, R. (2000b). "Project team communication in financial service innovation". *Journal of Management Studies*, Vol. 37 (5), pgs. 733-766.
- LIEVENS, A., MOENAERT, R. Y S'JEGERS, R., (1999). "Linking communication to innovation success in the financial services industry: a case study analysis". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 10 (1), pgs. 23-47.
- LINGS, I.N., (2004). "Internal marketing orientation: construct and consequences", *Journal of Business Research*, Vol. 57, pgs. 405-413.
- LINGS, I.N. Y GREENLEY, G.E., (2005). "Measuring internal market orientation". *Journal of Service Research*. Vol. 7, pgs. 290-305.
- MAIDIQUE, M.A. Y ZIRGER, B.J., (1985). "The new product learning cycle", *Research Policy*, Vol.14, pgs. 299-313.
- MARTIN, R.A., (1992). "Creating and maintaining service culture", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 9 (1), pgs. 9-19.

- MARTIN DE HOLAN, P. Y PHILLIPS, N., (2004). "Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting", *Management Science*, Vol.50, pgs. 1603-1613.
- MATTEAR, S., GRAY, B.J. Y GARRETT, T., (2004). "Market orientation, brand investment, new service development, market position and performance for service organizations", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15 (3), pgs. 284-301.
- MEYER, J.P. Y HERSCOVITCH, L., (2001). "Commitment in the workplace: toward a general model". *Human Resource Management Review*. Vol. 11, pgs. 299-326.
- MEYER, M. H., MARION, T. J. Y CRANE, F. J., (2010), "Selling innovation to the c-suite". *Research Technology Management*, Vol. 53 (4), pgs. 15-21.
- MILES, I., (2005). "Knowledge intensive business services: prospects and policies", *Foresight*, Vol. 7 (6), pgs. 39-63.
- MILES, I., KASTRINOS, N., BILDERBEEK, R., DEN HERTOOG, P., FLANAGAN, K., HUNTINK, W. Y BOUMAN, M., (1995). "Knowledge intensive business services: their role as users, carriers and sources of innovation", *Report to the EC DG XIII*, Luxembourg: Sprint EIMS Programme.
- MILES, S.J. AND MANGOLD, W.G., (2004). "A conceptualization of the employee branding process", *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 3, pgs. 65-87.
- MOORMAN, C. Y MINER, A.S., (1997). "The impact of organizational memory on new product performance and creativity", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, pgs. 91-106.
- MUDIE, P., (2003). "Internal customer: by design or by default", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, pgs. 1261-1276.
- MULLER, E., (2001). *Innovation Interactions Between Knowledge-Intensive Business Services and Small and Medium-Sized Enterprises*. Heidelberg, NewYork, Physica-Verlag.
- MULLER, E. Y ZENKER, A. (2001). "Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems", *Research Policy*, Vol. 30, pgs. 1501-1516.
- NARANJO-VALENCIA, J., JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D. Y SANZ-VALLE, R., (2011). "Innovation or imitation? The role of organizational culture", *Management Decision*. Vol. 49 (1), pgs. 55-72.
- NARVER, J.C. Y SLATER, S.F., (1990). "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, Vol. 54 (5), pgs. 20-35.
- NAVARRO, J.G.C. Y MOYA, B.R. , (2005). "Business performance management and unlearning process", *Knowledge and Process Management*, Vol. 12 (3), pgs. 161-170.
- NEWSTROM, J.W., (1983). "The management of unlearning: exploding the "clean slate" fallacy", *Training and Development Journal*, Vol.37 (8), pgs. 36-39.
- NONAKA, I., TOYOMA, R. Y BYOSIERE, P.A., (2001). "Theory of organizational knowledge creation: understanding the dynamic process of creating knowledge". In: Dierkes M., et al. (EDS.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press, New York., pgs.491-518.
- NYSTROM, P.C. Y STARBUCK, W.H., (1984), "To avoid organizational crises, unlearn", *Organizational Dynamics*, Vol. 12 (4), pgs. 53-65.
- O'CASS, A. Y NGO, L.V. (2007). "Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 41 (7/8), pgs. 868-887.
- PAPASOLOMOU-DOUKAKIS, I., (2002). "The role of employee development in customer relations: the case of UK retail banks", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7 (1), pgs. 62-76.
- PAPASOLOMOU-DOUKAKIS, I., (2003). "Internal marketing in the UK retail banking sector: Rhetoric or reality?", *Journal of Marketing Management*, Vol. 19, pgs.197-224.
- PIERCY, N., (2009). "Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management", *Industrial Marketing Management*, Vol. 38 (8), pgs. 857-864.
- PIERCY, N.F. Y MORGAN, N.A., (1989). "Internal marketing strategy: managing the corporate environment for marketing". *Proceedings of the Annual Marketing Education Group Conference*, Glasgow. Pgs. 404-424.
- PITT, M., BRUWER, J., NEL, D. Y BERTHON, J., (1999). "A framework for research in internal marketing and the study of service quality: some propositions". *Management Research News*. Vol. 22 (7), pgs. 1-11.
- PRAHALAD, C.K. Y BETTIS, R.A., (1986). "The dominant logic: a new linkage between diversity and performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 7 (6), pgs. 485-501.
- PRAHALAD, C.K. Y KRISHNAN, M.S., (2008). *The New Age of Innovation*. McGraw-Hill, New York.

- PRAHALAD, C.K. Y RAMASWAMY, V., (2004). *The Future of Competition*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- PRAJOGO, D.I. Y AHMED, P.K., (2006). "Relationships between innovation stimulus, innovation capacity and innovation performance", *R&D Management*, Vol. 36 (5), pgs. 500-515.
- RAFIQ, M. Y AHMED, P.K., (1993). "The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management", *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, pgs. 219-232.
- RAFIQ, M. Y AHMED, P.K., (2000). "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", *Journal of Services Marketing*, Vol. 4 (6), pgs. 449-462.
- REBERNIK, M. Y SIREC, K., (2007). "Fostering innovation by unlearning tacit knowledge", *Kybernetes*. Vol. 36 (3/4), pgs. 406-419.
- ROGERS, J.D., CLOW, K.E. Y KASH, T.J., (1994). "Increasing job satisfaction of service personnel", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 8 (1), pgs. 14-26.
- SÁNCHEZ, M.I. Y MIRANDA, F.J., (2009). "Es la hora del marketing interno", *Revista Académica de Marketing Aplicado*, Vol. 2, pgs. 37-53.
- SANTOS, M.L., SANZO, M.J., ALVAREZ, L.I. Y VAZQUEZ, R., (2005). "Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 24 (6), pgs. 187-202.
- SANTOS, M.L., SANZO, M.J., GARCÍA, N. Y TRESPALACIOS, J.A., (2009). "Procesos de aprendizaje en las pymes industriales españolas: efectos en la innovación, calidad de la oferta y resultados empresariales", *Innovar*, Vol. 19 (33), pgs. 35-54.
- SASSER, W.E. Y ARBEIT, S.P., (1976). "Selling jobs in the service sector". *Business Horizons*, pgs. 64-65.
- SHIU, Y.M. Y YU, T.W., (2010). "Internal marketing, organizational culture, job satisfaction and organizational performance in non-life insurance", *The Services Industries Journal*, Vol. 30 (6), pgs. 793-809.
- SINKULA, J.M., (2002). "Market-based success, organizational routines and unlearning", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.17 (4), pgs. 253-269.
- STARBUCK, W.H., (1996). "Unlearning ineffective or obsolete technologies", *International Journal of Technology Management*, Vol.11 (7/8), pgs. 725-737.
- STEENKAMP, J.E.M. Y VAN TRIJP, H.C.M., (1991). "LISREL in validating marketing constructs". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 8 (4), pgs. 283-299.
- STOREY, C. Y EASINGWOOD, C., (1993). "The impact of the new product development project on the success of financial services", *The Services Industries Journal*, Vol. 13 (3), pgs. 40-54.
- STOREY, C. Y EASINGWOOD, C. (1996). "Determinants of new product performance: a study in the +financial services sector", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7 (1), pgs. 32-55.
- STOREY, C. Y EASINGWOOD, C. (1998). "The augmented service offering: a conceptualization and study of its impact on new services success", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 15, pgs. 335-351.
- STRINGER, R., (2000). "How to manage radical innovation", *California Management Review*, Vol. 42 (4), pgs. 70-88.
- TAKEUCHI, H. Y NONAKA, I., (1986). "The new product development game", *Harvard Business Review*, Vol. 64, pgs. 137-146.
- TANSUHAJ, P., WONG, J. Y MCCULLOUGH, J., (1987). "Internal and external marketing: effects on consumer satisfaction in banks in Thailand", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 5 (3), pgs. 73-83.
- THEOHARAKIS, V. Y HOOLEY, G., (2003). "Organizational resources enabling service responsiveness: evidence from Greece", *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pgs. 695-702.
- THEOHARAKIS, V. Y HOOLEY, G., (2008). "Customer orientation and innovativeness: differing roles in New and Old Europe", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 25, pgs. 69-79.
- THORPE, E.R. Y MORGAN, R.E., (2007). "In pursuit of the ideal approach to successful marketing strategy implementation", *European Journal of Marketing*, Vol. 41 (5/6), pgs. 659-677.
- TSANG, E.W.K. Y ZAHRA, S.A., (2008). "Organizational unlearning", *Human Relations*, Vol. 61 (10), pgs. 1435-1462.
- VAREY, R.J. Y LEWIS, B.R., (2000). *Internal Marketing: Directions for Management*, London: Routledge.
- VILLAREJO, A.F., (2001). "La medición del valor de la marca en el ámbito de la gestión de marketing", *Logo Ceade*, Sevilla.
- VORHIES, D.W. Y MORGAN, N.A., (2005). "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage", *Journal of Marketing*, Vol. 69, pgs. 80-94.



- VRONTIS, D., THRASSOU, A. Y RAZALI, M. Z., (2010). "Internal marketing as an agent of change – implementing a new human resource information system for Malaysian Airlines", *Journal of General Management*, Vol.36 (1), pgs. 21-41.
- WEERAWARDENA, J., (2003). "The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy", *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 11 (1), pgs. 15-36.
- WEERAWARDENA, J., O'CASS, A. Y JULIAN, C., (2006). "Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance", *Journal of Business Research*, Vol. 59 (1), pgs. 37-45.
- ZAMPETAKIS, L. Y MOUSTAKIS, V., (2007). "Fostering corporate entrepreneurship through internal marketing. Implications for change in the public sector", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10 (4), pgs. 413-43.

## ANEXO

### MARKETING INTERNO

#### Generación de información (MKINTGEN)

GEN1= La dirección conoce las necesidades y expectativas de sus empleados acerca de la empresa.

GEN2= Evaluamos regularmente la satisfacción de nuestros empleados con su situación laboral.

GEN3= Conocemos las políticas de personal que aplica la competencia.

GEN 4= La dirección conoce las características del mercado laboral en su sector de actividad.

GEN5= Sabemos cuáles son las empresas que pueden atraer a nuestros empleados clave.

GEN6= Conocemos las necesidades laborales particulares de cada colectivo de empleados de nuestra empresa.

GEN7= La política de personal de nuestra empresa tiene en cuenta las características de cada colectivo de empleados.

#### Diseminación de información (MKINTDIS)

DIS1= Los empleados informan sobre sus problemas personales cuando éstos afectan a su rendimiento.

DIS2= Los cargos directivos de nuestra organización están dispuestos a escuchar los problemas de los trabajadores.

DIS3= Los cargos directivos se comunican y comparten los problemas que pueden existir con los empleados.

DIS4= La dirección se informa de los problemas y/o dificultades que tienen los empleados en el desempeño de sus funciones.

#### Respuesta a la información (MKINTRES)

RES1= El diseño de puestos se hace teniendo en cuenta las capacidades profesionales de los empleados.

RES2= El diseño de puestos tiene en cuenta el desarrollo profesional de los empleados.

RES3= El salario está vinculado al rendimiento del empleado.

RES4= La empresa actúa sobre la base de que sus empleados son su principal recurso.

RES5= La política de personal busca activamente mejorar la satisfacción y condiciones laborales de los empleados.

RES6= Los empleados reciben formación relacionada con sus necesidades.

### INTENSIDAD DE LA INNOVACIÓN

INTENIN1= Innovaciones de servicio

INTENIN2= Innovación en los procesos de suministro del servicio (como pasar de prestar un servicio de docencia presencial a través de videoconferencia)

INTENIN3= Innovación en los procesos de gestión (informatización administrativa, nuevos sistemas de retribución y motivación, creación departamentos, etc.).

INTENIN4= Innovación en la comercialización de los servicios (entrada en nuevos mercados, nuevos canales de distribución, alianzas estratégicas, etc.).

### DESAPRENDIZAJE

DESAPR1= En la empresa revisamos las experiencias pasadas fallidas para aprender.

DESAPR2= Nos cuestionamos con frecuencia nuestra forma de actuar.

DESAPR3= Analizamos los fracasos como fuente de aprendizaje.

DESAPR4= Estamos dispuestos a cambiar nuestra manera de hacer las cosas en cualquier ámbito de la empresa para adaptarnos a las nuevas situaciones del entorno.

**RESULTADOS DE CLIENTES (en comparación a la competencia)**

RC1 – Satisfacción del cliente

*RC2 – Fidelidad/retención de clientes*

RC3 – Valor añadido proporcionado a nuestros clientes

*RC4 – Mejora de las comunicaciones con nuestros clientes*

RC5 – Reducción del número de quejas de nuestros clientes

*RC6 – Mejora de la imagen percibida de la empresa por los clientes*

RC7 – Retención de los clientes más valiosos

**RESULTADOS FINANCIEROS (en comparación a la competencia)**

RF1 – Crecimiento de las ventas

RF2 – Crecimiento de la cuota de mercado

RF3 – Crecimiento de los beneficios

Nota: Los ítemes en cursiva fueron finalmente eliminados.