

# **LAS PRÁCTICAS DE MARKETING INTERNO EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS LOCALES DE CASTILLA Y LEÓN**

**Pablo GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ**

**José Luis VÁZQUEZ BURGUETE**

**José Luis PLACER GALÁN**

**María Purificación GARCÍA MIGUÉLEZ**

**Departamento de Dirección y Economía de la Empresa**

**Facultad de CC. Económicas y Empresariales**

**Campus de Vegazana s/n 24071-León**

## **1.- INTRODUCCIÓN. HACIA UN NUEVO CONCEPTO DE LA GESTIÓN PÚBLICA:**

A la necesidad de la participación o intervención de algún tipo de instancia pública en la economía cuya actividad se encuentre por encima de la libre actuación de los agentes del mercado se llega a través de diversas controversias y debates teóricos planteados y mantenidos desde largo tiempo atrás<sup>1</sup>. Sin embargo, si se analiza el contenido de esos debates, se llega a la conclusión de que un Estado o poder público preocupado por el acontecer económico y las consecuencias de su actuación es un fenómeno relativamente moderno, directamente vinculado al nacimiento de los gobiernos representativos (NORTH, 1993). De este modo, y hoy en día, el principio generalmente aceptado es que la actividad pública debe existir, asumiendo funciones que el sector privado no puede acometer eficientemente al no haber un perfecto funcionamiento de los mecanismos de mercado. La corrección pública se hará ante todo –y en el plano microeconómico– por cuatro causas, como son el hecho de que existan bienes o servicios cuya producción genera externalidades, la existencia de monopolios naturales, la necesidad de producir bienes y servicios públicos, y/o la ignorancia de los consumidores (PLACER, VÁZQUEZ y MIGUEL, 1995; VÁZQUEZ y MIGUEL, 1995).

Con vistas a su caracterización, las formas de funcionamiento del sector público (ya se trate de empresas o de administraciones) han sido tradicionalmente asociadas a factores tales como rigidez, lentitud, exceso de burocracia y resistencia al cambio. Sin

---

<sup>1</sup> Incluso mucho tiempo antes de que los teóricos postulasen las bondades del libre mercado y, por tanto, la conveniencia de dejar actuar a los agentes económicos a su libre albedrío. No obstante, resulta conveniente precisar que en estos debates iniciales la controversia giraba en torno a la conveniencia o no de que existiese una “*autoridad superior*” en los mercados, y no tanto en cuanto al carácter público o no de ésta. Esta cualidad se puede entender implícita al analizar la pragmática, de acuerdo con la cual la antedicha autoridad económica se ha venido identificando con la autoridad político-administrativa.

embargo, y como indican LAUFER y BURLAUD (1989), la transformación del acto administrativo en Derecho Público se ha encargado de cuestionar el papel del sector público y los principios sobre los que descansaba la legitimidad de su actuación, haciendo ganar terreno a un nuevo enfoque en el análisis de su actividad económica, que pone el énfasis en la necesidad de adaptar la formación teórica tradicional de los economistas a las nuevas necesidades de evaluación de proyectos y toma de decisiones en el ámbito de la instrumentalización de políticas concretas, el cual aparece bajo la denominación de *Gestión Pública* (MONASTERIO y SUÁREZ, 1999) y, de acuerdo con ALBI, GONZÁLEZ-PÁRAMO y LÓPEZ-CASASNOVAS (1997), “*es sustancialmente gestión en el sentido que hoy da a este término la economía de las organizaciones: Conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas... y es pública por la naturaleza de sus fines y el marco jurídico-político en el que se desenvuelve*”. De este modo, y como en tantas otras ocasiones, la imposición de la práctica ha hecho tomar conciencia de la necesidad de evolución de los métodos “*tradicionales*” hacia una nueva forma de hacer las cosas: Nació así la *Gestión y Administración Pública*.

No obstante, la evolución ha sido (y continúa siéndolo) lenta y costosa, habiendo de vencer multitud de obstáculos y reticencias, buena muestra de lo cual resulta el comentario que en este sentido hacen los propios LAUFER y BURLAUD (1989), para quienes “*cuando se examina el desarrollo de ciertas innovaciones en los métodos de administración –racionalización de las opciones presupuestarias, Dirección Pública, etc.– uno se siente sorprendido por la ambigüedad, incluso por la esquizofrenia de la actitud de la Administración al respecto. Por un lado, su necesidad es ampliamente proclamada. Se multiplican los seminarios especializados, las publicaciones y los equipos de trabajo. Por otro, el escepticismo parece adueñarse pronto de todos los esfuerzos... [pero] su fracaso mismo ha servido de justificación para nuevos artículos y nuevos seminarios... En cuanto a la Dirección Pública, las actitudes son posiblemente todavía más contradictorias; se oscila entre el máximo interés y el escepticismo más completo*”.

Otro “*comentario corriente*” citado por estos mismos autores resulta igual de elocuente e ilustrativo con respecto a la conducta y actitud hacia el cambio de los responsables públicos: “*Sería maravilloso disponer de tales herramientas de gestión, pero no es posible aplicarlas a mi Administración, donde los problemas son complejos, los procedimientos son antiguos, avalados por la experiencia, y donde las decisiones políticas vienen a trastocar constantemente el orden interno*”. Se puede ver así cómo a la antedicha actitud contribuye la también tradicional concepción “*exógena*” de los representantes políticos ante quienes los gestores públicos tienen que rendir cuentas (POLLIT, 1993).

La Gestión y Administración Pública se constituye, pues, en una disciplina acorde con el progresivo tránsito del “*Estado nacional*” al “*Estado empresarial*” (NAISBITT, 1995), en que, con fondos limitados y agobiados por la demanda, los

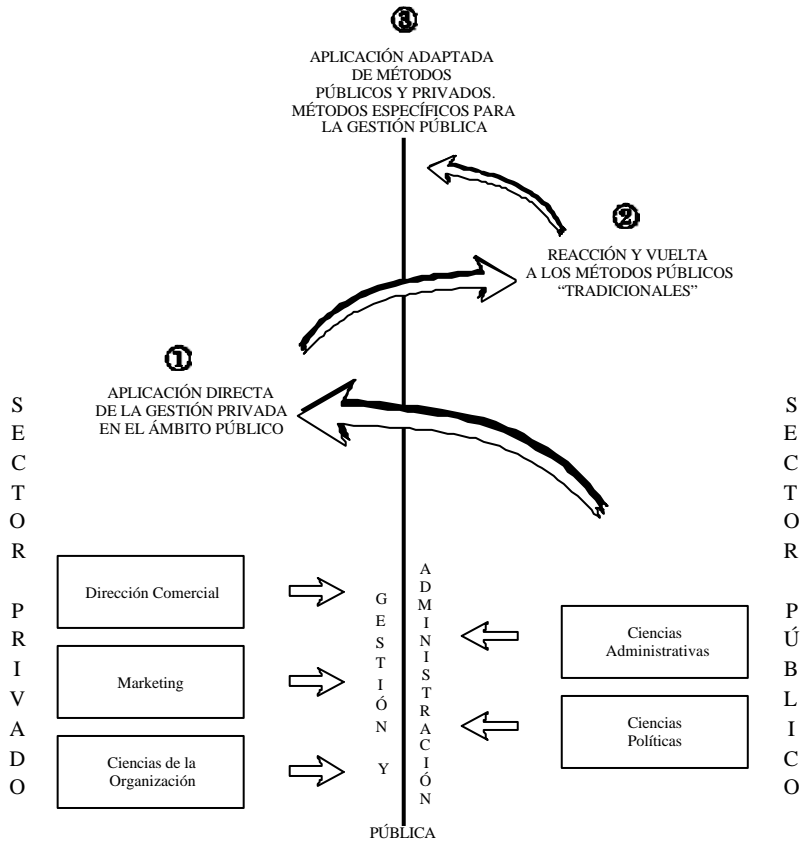
distintos entes públicos necesitan imperiosamente obtener una mayor productividad de sus presupuestos, al rechazar los contribuyentes incrementos fiscales o recaudatorios para sufragar la producción de bienes y servicios, muchas veces percibidos como excesivos o demasiado caros. La creciente tendencia privatizadora aumenta la presión, pues las entidades públicas han de ser cada vez más competitivas en relación al mercado, o bien desaparecer en favor de este último, hecho al que también contribuye la subcontratación de empresas privadas por entidades públicas (COMMON, FLYNN y MELLON, 1993).

En este orden de cosas, una correcta gestión será fundamental para lograr una ordenación económica eficiente de la actividad pública, surgiendo la Gestión y Administración Pública como resultado del encuentro de dos ámbitos tradicionalmente considerados antagónicos: El privado y el público (VÁZQUEZ y MIGUEL, 1995). Si bien esta circunstancia (situarse en la línea divisoria de ambos planos) parece, a priori, una potencial fuente de enriquecimiento, lo cierto es que también resulta un foco de dificultades, pues lo normal es que todo encuentro de dos o más culturas, o formas de razonar y de hacer las cosas, no se produzca sin ciertos “recelos” o “desconfianzas”, expresadas en diversos aspectos: Por un lado, las entidades públicas no suponen sólo un lugar donde desarrollar las experiencias privadas, sino que la aplicación de las nuevas técnicas supone un reto en sí mismo; por otro, la extensión de las técnicas de gestión a las entidades públicas implica una evolución del propio concepto de la misma, al introducirla en una esfera donde la venta de bienes y servicios, y la maximización del beneficio subsecuente, no son siempre imperativos categóricos. De este modo, se puede hablar de la existencia de tres vías claramente diferenciadas (Gráfico 1) por las que la Gestión y Administración Pública ha ido transitando paulatina y sucesivamente (PLACER, VÁZQUEZ y MIGUEL, 1995):

- Una primera posibilidad consistió en *aplicar la experiencia gerencial en el sector público tal y como se venía haciendo antes en el privado*, postura que se reveló como bastante “traumática” a la hora de proceder a su puesta en práctica, pero que, sin embargo, caracterizó los inicios de la Gestión y Administración Pública. Hoy en día se considera de modo generalizado que es inadecuada y claramente desfasada.
- Frente a la opción anterior, y más como reacción frente a las dificultades de su implementación que ante el hecho de no obtener los resultados inicialmente previstos (consecuencia directa de las antedichas dificultades), una segunda posibilidad consistió en la *disolución de las prácticas privadas en los usos de la Ciencia Administrativa “tradicional”*, con lo que se concluía en la obtención de un enriquecimiento nulo dentro de una situación claramente regresiva.
- Por último, y como alternativa más acertada, se llegó a la conclusión de que era necesario optar por *elaborar una estructura conceptual específica y coherente*, tomando para ello elementos procedentes tanto del sector público como del

privado, y viendo la forma de amoldarlos a los requerimientos de la nueva situación de la actividad pública.

**GRÁFICO 1**  
**EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**



Fuente: Elaboración propia en base a LAUFER y BURLAUD (1989), PLACER, VÁZQUEZ y MIGUEL (1995), y VÁZQUEZ y MIGUEL (1995).

## 2.- APLICABILIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE MARKETING INTERNO EN LA ACTIVIDAD PÚBLICA:

Asumir la opción por la tercera de las vías a las que acabamos de referirnos pone en primer plano la existencia y la influencia de fenómenos económicos que afectan a la sociedad entera, como pueden ser la ampliación del campo de la actividad pública, la consideración del aspecto institucional de las grandes empresas privadas, la emergencia de un número creciente de organizaciones situadas entre los ámbitos público y privado (tales como sociedades de economía mixta, asociaciones, fundaciones, ...), etc. En este sentido, la Gestión y Administración Pública, introduciendo y dando pleno sentido a conceptos “clave” como son los de *eficiencia, eficacia, responsabilidad, cultura organizacional*, etc., involucrará y afectará tanto a los agentes del sector público como a los del privado, a la Dirección Comercial como a las Ciencias Administrativas, ..., dando cuenta de la realidad de las prácticas del sector público y su evolución, profundizando y desarrollando el propio concepto de gestión, a la vez que ofreciendo a los responsables del sector privado las lecciones que puedan extraerse en cada momento de la experiencia del sector público. Se tiende así hacia la constitución de un marco coherente y razonado en el que desarrollar la actividad de las entidades públicas de todo tipo (PLACER, VÁZQUEZ y MIGUEL, 1995).

Centrando un poco más el análisis y refiriéndonos ya de manera concreta al caso de las Administraciones Públicas, o sector público administrativo, la transición progresiva de una cultura de orientación burocrática a otra orientada a la gestión y calidad del servicio prestado, considerando a los ciudadanos más como clientes que como simples administrados, exige un replanteamiento del conjunto de estrategias planteadas para la consecución de los objetivos propuestos<sup>2</sup> y, entre otras, de las referidas a los recursos humanos que, al igual que en el sector privado, son uno de los activos principales de las entidades que lo conforman<sup>3</sup>. En este sentido, junto a las acciones para incentivar y motivar a las personas y para promover una mayor adecuación de las mismas a las funciones y cometidos de los puestos que desempeñan, cobran una especial importancia aquellas iniciativas que suponen mayor planificación de las actividades y una desconcentración o descentralización progresiva de responsabilidades, todo ello con la

---

<sup>2</sup> Entre otras aportaciones en este sentido, HURLEY y HULT (1998) analizan las innovaciones que se vienen realizando en el ámbito de las organizaciones públicas, señalando la necesidad de investigar la orientación al mercado de la actividad de las mismas –en la práctica– para determinar cómo deberían adaptarse a los cambios a los que se ven abocadas a enfrentarse –definición de estrategias–.

<sup>3</sup> Más aún, las estrategias de gestión de los recursos humanos tendrán una especial importancia en el ámbito público si tenemos en cuenta el tenor literal de la cita reproducida anteriormente de ALBI, GONZÁLEZ-PÁRAMO y LÓPEZ-CASASNOVAS (1997), autores para quienes la Gestión Pública se identifica con el “conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas...”.

finalidad de llegar a sustituir paulatinamente los habituales esquemas de gestión de personal jerarquizados y compartimentalizados por otras fórmulas más horizontales en las que participen todos y cada uno de los individuos involucrados (bien sea directamente o por medio de sus representantes), se conceda una atención prioritaria a la eficiencia en la gestión, y se contemplen mayores niveles de implicación y responsabilidad de los gerentes en los programas de actuación a través de una creciente capacidad de gestión sobre los recursos asignados (ARIAS, 1994). En suma, se está abriendo un nuevo campo de actuación para el marketing interno, cuyo potencial parece a todas luces evidente.

Dentro, pues, de una concepción amplia del marketing público<sup>4</sup>, podría decirse que el marketing interno, a caballo entre los departamentos de marketing y de recursos humanos, buscaría –con actividades similares a las de su homólogo externo– motivar a cuantas personas prestan sus servicios en la organización pública o colaboran con ella, y así orientarlas hacia el logro posterior de sus objetivos genéricos. Orientado a la gestión del personal, el marketing interno contemplaría, en consecuencia, a los empleados (funcionarios o no) como integrantes de un mercado al que hay que analizar, segmentar y ofrecer un “*producto*” adecuado y atractivo, que trascienda y vaya más allá de un simple puesto de trabajo y un salario, colmando en lo posible sus deseos de realización personal, al tiempo que logrando unos mayores niveles de rendimiento e integración con la filosofía y los objetivos de la organización (VÁZQUEZ, GARCÍA y MARTÍN, 1997; VÁZQUEZ, 1998; VÁZQUEZ y GARCÍA, 1999)<sup>5</sup>. La aplicación de los principios de marketing interno será, además, crucial para acrecentar el potencial de éxito a priori de los programas de marketing externo, ya que la satisfacción o insatisfacción previa del personal traerá consigo unos evidentes efectos de *feed-back* o retroalimentación –bien sean positivos o negativos, según el caso–, que podrán manifestarse en uno o varios de los factores que afecten a la implementación de las medidas de carácter externo (objetivos, recursos o capacidades), condicionando aspectos tales como la calidad del servicio y la atención al ciudadano-cliente<sup>6</sup>, la “*credibilidad*” de las tareas realizadas, etc., por citar tan solo algunos ejemplos. En el Gráfico 2 puede verse sintéticamente la repercusión que el marketing interno puede tener en las acciones de marketing externo en el ámbito público<sup>7</sup>.

---

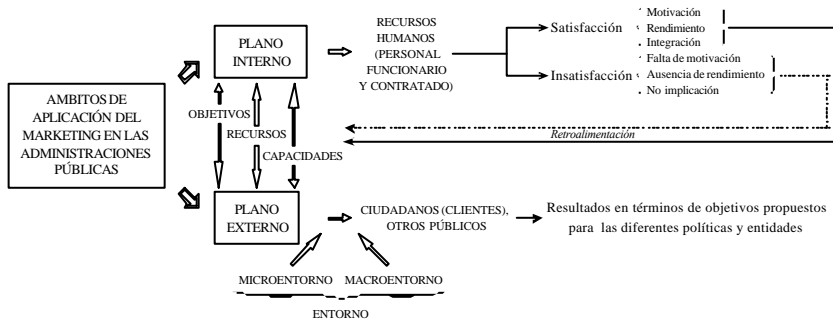
<sup>4</sup> Siguiendo a VÁZQUEZ, PLACER, GUTIÉRREZ y JIMÉNEZ (2000), y al igual que ocurre con otros muchos conceptos en la disciplina del Marketing, se puede hablar de un marketing público en un sentido estricto –y de acuerdo con el cual se vería restringido en su actuación al intercambio de bienes y servicios públicos–, y en un sentido amplio –incluyendo junto a lo anterior prácticas de marketing interno, social, político, electoral, institucional, no lucrativo y lucrativo, todas ellas en cuanto que estos tipos de marketing también son susceptibles de aplicación en el marco de la actividad pública–.

<sup>5</sup> Definición sintética elaborada en base a las aportaciones de ARNDT (1983), GRÖNROSS (1984), LEVIONNOIS (1987), y MIQUEL, MOLLÁ y QUINTANILLA (1987).

<sup>6</sup> Aspecto de creciente interés (ver, por ejemplo, al respecto las aportaciones de BIGNÉ, MOLINER, VALLET y SÁNCHEZ, 1995 y 1997).

<sup>7</sup> Como indica CERVERA (1999), son múltiples las experiencias que muestran los beneficios de una correcta aplicación de diversas herramientas de marketing en el ámbito de las administraciones públicas como resultado de la adopción de una filosofía de aproximación al público para una

## GRÁFICO 2 INFLUENCIA DEL MARKETING INTERNO SOBRE EL EXTERNO EN EL ÁMBITO PÚBLICO



Fuente: Elaboración propia en base a VÁZQUEZ, GARCÍA y MARTÍN (1997).

### 3.- EVIDENCIA EMPÍRICA SOBRE LA APLICABILIDAD DE LAS PRÁCTICAS DE MARKETING INTERNO EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS LOCALES:

No obstante, y con independencia de la mayor o de la menor evidencia con la que pueda ser percibida en cada caso la conveniencia de aplicar las diferentes políticas y técnicas del marketing interno en el ámbito de las administraciones públicas, lo cierto es que en el momento actual aún resta mucho por hacer de cara a conseguir una adecuada materialización práctica de dicha necesidad. Para ello, es preciso llevar a cabo un considerable esfuerzo de formación y de concienciación del propio personal (acostumbrado de manera rutinaria a unos ciertos sistemas y procedimientos), pero también resulta conveniente escuchar sus propias opiniones sobre la forma en que se han de implementar los nuevos programas, las variables a incluir, los objetivos a conseguir, etc.

Teniendo en cuenta esta última afirmación se planteó la posibilidad de llevar a cabo un estudio de carácter empírico a través del cual se pudiese recabar la opinión de los trabajadores públicos (funcionarios o no) acerca del tipo y las características de los sistemas de gestión de personal que les son aplicados, así como de las diferentes variables que –a su entender– deberían ser tenidas en cuenta de cara al diseño de un modelo

---

satisfacción más efectiva de sus necesidades (orientación al mercado u orientación al servicio del público). Siguiendo a HAYDEN (1993), *“las características de las organizaciones públicas, más que ser un obstáculo para una orientación al mercado, deben ser tomadas como argumentos que la hacen necesaria para mejorar en su misión de servir al público que las legitima”*.

supuestamente ideal. La ficha técnica del estudio realizado puede verse en el Cuadro 1, y sus resultados serán comentados a continuación.

De entre las diversas públicas administrativas con competencia territorial en la Comunidad Autónoma de Castilla y León se escogió como universo poblacional objeto de estudio a las corporaciones locales y, más concretamente, a los ayuntamientos de Castilla y León, al entender a estas últimas entidades como las administraciones públicas más próximas a los ciudadanos y con las que éstos mantienen diversidad de relaciones<sup>8</sup>. Aun así, tanto el amplio número como las diferentes características de estas entidades en función de su tamaño (en términos de extensión geográfica y, sobre todo, de población), se optó por restringir el ámbito de estudio a los Ayuntamientos de Clase Tercera, abundando en la idea de proximidad al ciudadano. De esta manera se delimitó finalmente una población de 2205 Ayuntamientos, a parte de los cuales fue remitida una encuesta postal hasta conseguir una muestra de 100 cuestionarios.

**CUADRO 1**  
**FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA**

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Universo poblacional:      | Ayuntamientos de Clase Tercera de Castilla y León (cuya población es inferior a los 5.000 habitantes y cuyo presupuesto no supera los 200 millones de pesetas): 2205 en total |
| Muestra:                   | 204 encuestas intentadas, 100 realizadas y válidas  |
| Nivel de confianza:        | 95'5 %  |
| Error muestral:            | ± 9'77 %  |
| Procedimiento de muestreo: | Selección aleatoria   |
| Tipo de encuesta:          | Postal  |
| Período de realización:    | Abril-Junio de 1999   |

La tabulación de los 100 cuestionarios válidos que fueron remitidos tras los sucesivos envíos muestra cómo, de acuerdo con su clasificación laboral (ver Gráfico 3), quienes los respondieron fueron en su gran mayoría individuos con la categoría de secretarios (79 %), muy por delante de aquellos otros pertenecientes a las de administrativos (12 %), auxiliares administrativos (6 %) y auxiliares administrativos interinos (3 %).

A partir de los datos anteriores es fácil apreciar cómo, por lo tanto y en consecuencia, un amplísimo porcentaje del 97 % de los individuos que contestaron la

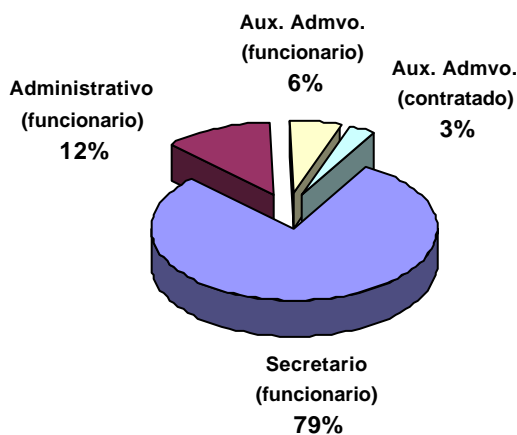
---

<sup>8</sup> Así lo indica, por ejemplo, SUBIRATS (1996), autor que destaca entre las diferentes características que atribuye a la Administración Pública Local el desempeño de diferentes tipos de funciones, el carácter directo de los servicios prestados, y el fuerte nivel de relación directa entre los encargados de prestarlos y quienes los reciben. En Castilla y León, el informe del Consejo Económico y Social sobre la situación de la comunidad autónoma en 1999 destaca igualmente este hecho al señalar que las corporaciones locales dedican la mayor parte de sus recursos a la producción de bienes (y servicios) públicos de carácter social (CESCyL, 2000).



encuesta poseían la condición de funcionarios, frente al reducido 3 % restante de quienes no lo eran, circunstancia considerada positiva a la hora de interpretar los resultados obtenidos, por la mayor libertad con que –al menos a priori– cabría esperar que manifestasen sus respuestas (por la estabilidad en su trabajo frente a quienes no tienen consolidada su situación laboral y pueden verse más coartados al emitir cualquier tipo de juicios en relación a su puesto o a la entidad en la que prestan sus servicios<sup>9</sup>).

**GRÁFICO 3**  
**ENCUESTADOS SEGÚN CATEGORÍAS LABORALES**



Fuente: Elaboración propia.

Base: Número de encuestas (100).

---

<sup>9</sup> No obstante, también debe ser considerada la posibilidad de que, una vez recibido el cuestionario en un determinado ayuntamiento, y a la vista de su propósito y contenidos, la decisión sobre responderlo o no recayese sobre el funcionario de mayor rango, estimando que éste sería el más capacitado para hacerlo. Ello explicaría la gran presencia de secretarios entre quienes los remitieron una vez cubiertos, así como la presencia casi anecdótica de individuos de otras categorías laborales (que responderían en ausencia del correspondiente secretario –téngase en cuenta que es relativamente frecuente que dos o más pequeños municipios tengan un mismo secretario y éste no acuda diariamente a cada una de las sedes de los ayuntamientos correspondientes–, o por indicación de éste, ya fuese positiva –con voluntad de respuesta– o negativa –sin dicha voluntad–).

En una primera aproximación les fueron presentadas a los encuestados diversas afirmaciones relacionadas con el marketing interno para que indicasen su grado de identificación con ellas. Tal y como se puede ver en el Cuadro 2 y en el Gráfico 4, las puntuaciones medias obtenidas por cada una de dichas afirmaciones se encontraron por regla general ligeramente por encima del centro de la escala (es decir, el valor 5). Las excepciones se plantearon en aquellos casos en los que cabe percibir una referencia más directa a los propios trabajadores, tal y como ocurre, entre otras, con las afirmaciones A3 (*“el personal se interesa y preocupa por su trabajo y por el éxito global de la entidad”*), A6 (*“los sistemas de control se basan en la confianza depositada en los trabajadores”*), A7 (*“los procedimientos de gestión se basan en la confianza depositada en los trabajadores”*), A13 (*“existe un adecuado sistema de comunicación interna, accesible para todos los trabajadores”*), o A21 (*“los trabajadores son favorables a los cambios que puedan redundar en el mejor desempeño de sus tareas”*).

Una y otra circunstancias, unidas al carácter poco habitual de este tipo de encuestas en el universo poblacional de referencia (que puede inducir al recelo de quienes contestan, al no estar seguros del propósito real perseguido con las mismas), y pese a las optimistas previsiones de partida, nos llevan a postular una posible sobrevaloración en las respuestas a estas preguntas, corroborada por las correspondientes a las siguientes, que evidenciaron un gran nivel de desconocimiento de las políticas de gestión de personal en sí mismas (y, por lo tanto, cabría suponer que de las prácticas de marketing interno, si las consideramos como parte de los avances más recientes en relación a aquéllas).

CUADRO 2.

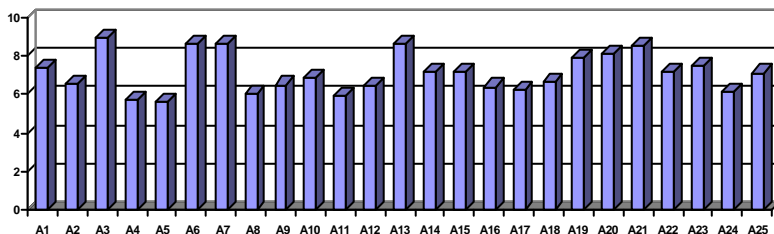
AFIRMACIONES EN RELACION CON LA PRÁCTICA DE ACCIONES DE MARKETING INTERNO EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS LOCALES

| AFIRMACIÓN   | PUNTAJÓN (0 - Nada totalmente identificada, ..., 10 - Totalmente identificada)                        |   |   |   |    |    |    |    |    |    | Media |      |
|--|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|-------|------|
|  | 0   | 1 | 2 | 3 | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  |       | 10   |
|  | A.1. Personal y cargos públicos tienen una clara comprensión de objetivos y prioridades de la entidad | 0 | 0 | 0 | 0  | 3  | 14 | 23 | 21 | 8  |       | 1    |
| A.2. Las relaciones entre las personas trascienden y van más allá del plano laboral                          | 5   | 2 | 3 | 0 | 1  | 2  | 18 | 40 | 20 | 9  | 0     | 6,51 |
| A.3. El personal se interesa y preocupa por su trabajo y por el éxito global de la entidad                   | 0   | 0 | 0 | 0 | 0  | 2  | 1  | 36 | 28 | 33 | 8,89  |      |
| A.4. Se intenta "descubrir" y "optimizar" el potencial de los distintos trabajadores                         | 10  | 1 | 7 | 2 | 11 | 17 | 3  | 10 | 27 | 3  | 9     | 5,71 |
| A.5. Los incentivos ofrecidos a los trabajadores van más allá de los estrictamente monetarios                | 9   | 1 | 0 | 6 | 10 | 14 | 20 | 29 | 1  | 1  | 9     | 5,59 |
| A.6. Los sistemas de control se basan en la confianza depositada en los trabajadores                         | 0   | 0 | 0 | 0 | 0  | 2  | 6  | 42 | 30 | 20 | 8,60  |      |
| A.7. Los procedimientos de gestión se basan en la confianza depositada en los trabajadores                   | 0   | 0 | 0 | 0 | 0  | 2  | 5  | 53 | 11 | 29 | 8,60  |      |
| A.8. La responsabilidad se encuentra descentralizada a todos los niveles funcionales                         | 10  | 0 | 3 | 6 | 2  | 9  | 10 | 29 | 21 | 8  | 2     | 6,00 |
| A.9. Existe un reconocimiento explícito por la labor bien hecha o el trabajo correctamente realizado         | 7   | 3 | 0 | 4 | 6  | 11 | 9  | 10 | 29 | 10 | 11    | 6,50 |
| A.10. Se admiten e incentivan cualesquiera sugerencias aportadas por los trabajadores                        | 0   | 0 | 1 | 8 | 20 | 2  | 2  | 19 | 17 | 18 | 13    | 6,89 |
| A.11. Los trabajadores participan en la toma de aquellas decisiones que pueden afectarles                    | 10  | 0 | 6 | 4 | 12 | 18 | 0  | 20 | 0  | 11 | 19    | 5,91 |
| A.12. El rendimiento de los trabajadores se mide tanto por su productividad como por sus actitudes           | 10  | 0 | 2 | 0 | 2  | 16 | 7  | 33 | 9  | 6  | 15    | 6,41 |
| A.13. Existe un adecuado sistema de comunicación interna, accesible para todos los trabajadores              | 0   | 0 | 0 | 0 | 0  | 1  | 8  | 10 | 21 | 31 | 29    | 8,60 |
| A.14. El trabajador es considerado como un persona creativa e integrada en un equipo                         | 9   | 1 | 0 | 0 | 18 | 0  | 2  | 2  | 10 | 39 | 19    | 7,20 |
| A.15. La entidad busca y pone los medios oportunos para alcanzar la calidad total                            | 0   | 0 | 1 | 0 | 9  | 8  | 10 | 32 | 20 | 2  | 18    | 7,20 |
| A.16. Los procesos de planificación estratégica contemplan una perspectiva a medio y largo plazo             | 7   | 3 | 0 | 0 | 1  | 9  | 30 | 11 | 29 | 1  | 9     | 6,40 |
| A.17. Se valora y estimula el conocimiento de diversidad de tareas por parte de un mismo trabajador          | 3   | 1 | 5 | 1 | 0  | 15 | 37 | 10 | 19 | 2  | 7     | 6,21 |
| A.18. La productividad de los trabajadores se deriva de su nivel de lealtad y compromiso con la organización | 4   | 3 | 0 | 4 | 1  | 8  | 12 | 42 | 9  | 5  | 12    | 6,62 |
| A.19. La eficiencia en el desempeño de las tareas deriva del conocimiento de éstas y de sus implicaciones    | 0   | 0 | 0 | 0 | 0  | 7  | 32 | 6  | 2  | 23 | 30    | 7,92 |
| A.20. El trato entre las personas es independiente de su posición o status en la entidad                     | 2   | 0 | 2 | 0 | 1  | 14 | 8  | 9  | 3  | 15 | 46    | 8,08 |
| A.21. Los trabajadores son favorables a los cambios que puedan redundar en el mejor desempeño de sus tareas  | 0   | 0 | 0 | 0 | 0  | 0  | 10 | 18 | 19 | 20 | 33    | 8,48 |
| A.22. Existe voluntad de poner remedio a las "quejas" y reivindicaciones razonables de los trabajadores      | 0   | 0 | 1 | 1 | 2  | 20 | 19 | 16 | 10 | 10 | 21    | 7,19 |
| A.23. Los cargos públicos están a favor de los cambios que puedan ir en beneficio de la entidad              | 0   | 0 | 0 | 1 | 11 | 11 | 11 | 2  | 26 | 18 | 20    | 7,52 |
| A.24. Existe un sistema que incentiva los procesos de formación continuada de los trabajadores               | 9   | 2 | 0 | 0 | 18 | 2  | 9  | 20 | 30 | 8  | 2     | 6,10 |
| A.25. Existe un adecuado sistema de prevención de riesgos laborales  | 3   | 3 | 0 | 0 | 1  | 2  | 20 | 18 | 32 | 17 | 4     | 7,12 |

Fuente: Elaboración propia.

Base: Número de encuestas (100) para cada categoría.

**GRÁFICO 4**  
**AFIRMACIONES EN RELACIÓN CON LA PRÁCTICA DE ACCIONES DE**  
**MARKETING INTERNO EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS LOCALES**



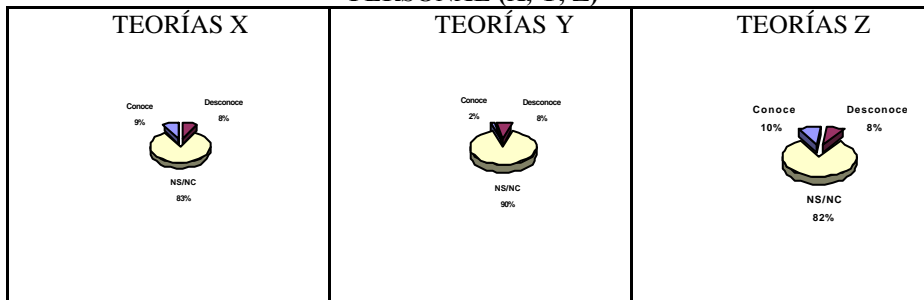
Fuente: Elaboración propia.

Base: Número de encuestas (100) para cada categoría.

Así, por ejemplo, al preguntar a los encuestados al respecto de las categorías genéricas en las que tradicionalmente vienen siendo agrupados los modelos de gestión de personal, es decir, las teorías X, Y y Z, se pudo constatar cómo el conocimiento o la identificación del contenido de las mismas por parte de los distintos individuos fue casi testimonial (ver Gráfico 5). Así, por ejemplo, mientras que un 8 % de los entrevistados afirmaron directamente desconocer los tres tipos de teorías y su contenido, del 92 % restante, la mayor parte de ellos se encontraban en una situación similar, al decantarse por la opción “no sabe / no contesta” en los tres casos. En concreto, un porcentaje del 9 % afirmaron conocer las teorías X, uno del 2 % las teorías Y, y uno del 10 % las teorías Z, si bien estos resultados deben ser interpretados con las oportunas cautelas y matizaciones<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Como en el caso de la puntuación de las afirmaciones previas, la interpretación de estos resultados (y, en general, de los de toda la encuesta) debe hacerse con cierta precaución. En este caso, y al no coincidir los porcentajes de conocimiento / desconocimiento de los tres grupos de teorías, resulta plausible el hecho de que algunas respuestas sean aleatorias (si bien en un porcentaje inferior al 8 % resultante de restar los porcentajes mayor y menor de conocimiento de las teorías). No obstante, lo que sí parece claro es que, en todo caso, el desconocimiento de las técnicas de gestión de personal es ciertamente muy elevado.

**GRÁFICO 5**  
**CONOCIMIENTO / IDENTIFICACIÓN DE LAS TEORÍAS DE GESTIÓN DE**  
**PERSONAL (X, Y, Z)**



Fuente: Elaboración propia.

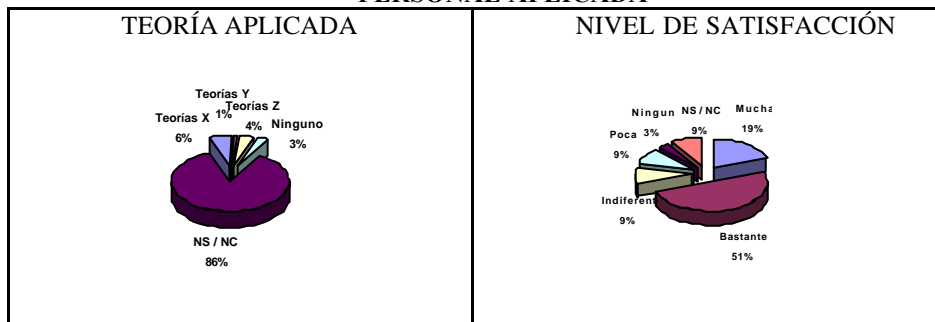
Base: Número de encuestas (100) para cada categoría.

En consonancia con estos últimos resultados anteriores se obtuvieron los correspondientes a la siguiente de las cuestiones planteadas, en relación con la cual un 6 % de los individuos afirmaron que la política de gestión de personal aplicada en la institución en la que prestaban sus servicios se correspondía con la categoría de las teorías X, mientras que un 1 % optaba por situarla dentro de la de las teorías Y, y un 4 % se decidía a hacerlo dentro de la de las teorías Z. Del 89 % de encuestados restantes, un 3 % optaron por decir que dicha política no se encuadraba en ninguna de dichas categorías, y un amplio 86 % no pudo precisar una respuesta (tal y como se aprecia en el Gráfico 6)<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Las mismas precauciones que en el caso de la pregunta anterior deben tenerse en cuenta a la hora de interpretar estos resultados, pues cabe la posibilidad de que un cierto porcentaje de respuestas fuese dado asimismo al azar (ya que tan solo dos de los encuestados manifestaron conocer simultáneamente el contenido de las teorías X, Y y Z, lo que nos daría a entender que sólo ellos dos estarían en condiciones óptimas para identificar el modelo de gestión que se les está aplicando con alguna de dichas teorías y no con las demás). De nuevo aquí, la conclusión a la que se llega continúa siendo el desconocimiento generalizado de las técnicas de gestión de personal (pues los interesados ni siquiera son capaces de identificar el modelo que les es aplicado).

**GRÁFICO 6**  
**CONSCIENCIA DE APLICACIÓN DE LAS TEORÍAS DE GESTIÓN DE**  
**PERSONAL (X, Y, Z), Y NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA POLÍTICA DE**  
**PERSONAL APLICADA**



Fuente: Elaboración propia

Base: Número de encuestas (100) para cada categoría.

Simultáneamente a lo anterior, un 19 % de los individuos encuestados manifestaron estar muy satisfechos con la política de personal que les era aplicada y un 51 % bastante satisfechos (lo que daría como consecuente resultado una “*valoración positiva*” del 70 % en su conjunto, tal y como se ve en el propio Gráfico 6), mientras que un 9 % se decantó por la opción de indiferencia y otro tanto por la de “*no sabe / no contesta*” (lo que equivaldría a decir que existía un 18 % global de “*indiferencia*”) y, finalmente, mientras que un 9 % dijo que su satisfacción era poca, un 3 % indicó que era ninguna (obteniéndose así un 12 % de “*valoración negativa*” en su conjunto).

Finalmente se pidió a los entrevistados que indicasen cuáles serían las variables que, a su juicio, deberían incluirse en la elaboración de un modelo supuestamente ideal de gestión de personal en las administraciones municipales, así como la importancia que darían a cada una de ellas dentro de una escala de 0 a 10 puntos (Cuadro 3 y Gráfico 7). Tal y como se puede ver, y ordenadas de mayor a menor importancia, las variables mencionadas fueron diez: Medidas en favor de la calidad de vida en el trabajo (V8, con 8’90 puntos), flexibilidad en el horario –respetando un horario al público– y en el lugar de trabajo –trabajo a domicilio– (V2, con 8’30 puntos), reconocimiento explícito del trabajo correctamente realizado (V4, con 8’20 puntos), implantación de un sistema eficaz de comunicación interna (V7, con 8’19 puntos), apertura hacia la innovación –o fomento de la iniciativa personal– (V1, con 8’10 puntos), inversión en la formación de los trabajadores (V3, con 7’99 puntos), vinculación de una parte de la remuneración recibida –de tipo adicional– al rendimiento en el trabajo (V5, con 7’90 puntos), implantación de círculos de control de calidad u otros sistemas similares de búsqueda de calidad total (V9, con 7’20 puntos), difusión de la filosofía / cultura / valores de servicio a los ciudadanos en

la entidad (V10, con 7'00 puntos), e implantación de sistemas de remuneración complementarios y no monetarios (V6, con 6'52 puntos).

En relación con las variables mencionadas, cabe destacar su relación directa con las teorías Z de gestión de personal o, más aún, con el “*paso adelante*” o “*algo más*” que sobre ellas supondría la puesta en práctica consciente de medidas o acciones de marketing interno (VÁZQUEZ y GARCÍA, 1999). Se constataría así cómo –aunque no de una forma muy consciente– la evolución al marketing interno es demandada por los propios interesados.

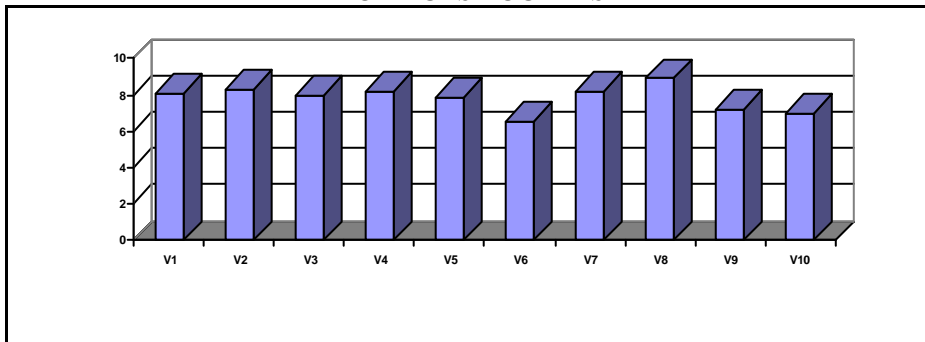
**CUADRO 3**  
**POSIBLES VARIABLES PARA UN HIPOTÉTICO MODELO “IDEAL” DE**  
**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ADMINISTRACIONES**  
**PÚBLICAS LOCALES**

| VARIABLE  | PUNTUACIÓN (0 – No, en ningún caso, ... , 10 – Resultaría imprescindible) |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    | MEDIA |
|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|-------|
|   | 0   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 |       |
|   | V.1. Apertura hacia la innovación (fomento de la iniciativa personal)     | 0 | 0 | 2 | 0 | 0  | 12 | 5  | 20 | 6  | 22 |       |
| V.2. Flexibilidad en el horario (respetando un horario al público) y en el lugar de trabajo (a domicilio)   | 0   | 0 | 0 | 0 | 1 | 2  | 14 | 8  | 33 | 8  | 34 | 8,30  |
| V.3. Inversión en la formación de los trabajadores (personal funcionario y contratado)                      | 1   | 8 | 5 | 0 | 0 | 0  | 1  | 4  | 20 | 23 | 38 | 7,99  |
| V.4. Reconocimiento explícito por la labor bien hecha o el trabajo correctamente realizado                  | 0   | 0 | 0 | 3 | 3 | 2  | 8  | 14 | 11 | 35 | 24 | 8,20  |
| V.5. Vinculación de una parte de la remuneración recibida (adicional) al rendimiento en el trabajo          | 0   | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 | 14 | 6  | 40 | 6  | 24 | 7,90  |
| V.6. Implantación de sistemas de remuneración complementarios y no monetarios                               | 10  | 3 | 3 | 0 | 8 | 0  | 10 | 16 | 20 | 21 | 9  | 6,52  |
| V.7. Implantación de un sistema eficaz de comunicación interna  | 0   | 0 | 0 | 0 | 0 | 9  | 10 | 2  | 35 | 20 | 24 | 8,19  |
| V.8. Implantación de medidas que favorezcan la calidad de vida en el trabajo                                | 0   | 0 | 0 | 0 | 0 | 3  | 9  | 5  | 5  | 34 | 44 | 8,90  |
| V.9. Implantación de círculos de control de calidad u otros sistemas similares de búsqueda de calidad total | 0   | 0 | 0 | 0 | 2 | 20 | 28 | 10 | 10 | 6  | 24 | 7,20  |
| V.10. Difusión de la filosofía / cultura / valores de servicio a los ciudadanos en la entidad               | 9   | 1 | 0 | 0 | 1 | 1  | 26 | 20 | 12 | 2  | 28 | 7,00  |

Fuente: Elaboración propia.

Base: Número de encuestas (100) para cada categoría.

**GRÁFICO 7**  
**POSIBLES VARIABLES PARA UN HIPOTÉTICO MODELO “IDEAL” DE**  
**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ADMINISTRACIONES**  
**PÚBLICAS LOCALES**



Fuente: Elaboración propia.

Base: Número de encuestas (100) para cada categoría.

#### 4.- CONCLUSIONES:

Si bien los resultados del estudio empírico han sido expuestos de forma sintetizada y esquemática, y aún resta por hacer dentro de la línea de investigación iniciada (desarrollando en sí un modelo de gestión de personal adecuado para la orientación al mercado de la actividad de las administraciones municipales), del presente trabajo pueden extraerse diversas conclusiones, entre las que cabría poder destacar las cinco siguientes:

- Para empezar, la necesidad de que continúe (y en algunos casos de que se inicie) un proceso conducente a la paulatina y progresiva modernización y actualización de las técnicas y procedimientos organizativos aplicados en el ámbito público en general y en el de las administraciones públicas en particular, introduciendo para ello pautas económicas y de gestión que permitan conseguir resultados con unas cotas razonables de eficacia y de eficiencia.
- En consonancia con lo indicado en la conclusión precedente, puede constatarse cómo el sector público constituye, en su nuevo planteamiento, un campo de incuestionable posibilidad de aplicación para las prácticas del marketing, y no sólo de las recogidas con la denominación específica de “*marketing público*”, sino en un sentido más amplio o, lo que es lo mismo, con referencia a las que incluiría el concepto de mayor alcance al que se podría aludir como “*marketing en el sector público*”.



- Dentro de las diversas categorías de marketing que abarcaría este último concepto al que se acaba de hacer referencia, la puesta en práctica de acciones de marketing interno en las administraciones públicas reviste una gran importancia (y ello a pesar de la falta de costumbre al respecto y de las peculiaridades de la situación laboral del personal público, sobre todo si éste tiene la categoría de funcionario), por cuanto los resultados positivos que se puedan conseguir en relación con el personal se traducirán posteriormente y casi con toda seguridad en una mejor atención a los ciudadanos y, a partir de ahí, en la consecución de unos mejores resultados de las políticas de marketing que se puedan llevar a cabo en una vertiente externa (es decir, de cara al público).
- No obstante lo dicho en la conclusión anterior, lo cierto es que muchos de los trabajadores que prestan en la actualidad sus servicios en las administraciones públicas locales tienen unos conocimientos nulos o mínimos al respecto de la existencia y de los contenidos de las técnicas de gestión de personal, y ello tanto en lo que se refiere a las que podrían serles de aplicación, como en lo que concierne a las que les son efectivamente aplicadas. Estas afirmaciones se desprenden, por ejemplo, de la interpretación de los resultados que fueron obtenidos a través del estudio empírico realizado, en el que únicamente una parte mínima de los encuestados se manifestó capaz de reconocer simultáneamente las teorías X, Y y Z de gestión de personal o de identificar con alguna de ellas el sistema de gestión de personal utilizado con ellos. Sin embargo, un margen relativamente amplio de estos mismos encuestados valoró positivamente el sistema que se les aplicaba, frente a quienes se manifestaron indiferentes o sostuvieron una opinión desfavorable.
- Finalmente, y teniendo en cuenta tanto el tenor literal como el contenido y la valoración que los encuestados otorgaron a las diferentes variables que, a su entender, deberían ser tenidas en cuenta para mejorar el sistema de gestión de personal que les era aplicado, por medio de la elaboración de un hipotético y supuesto "*modelo ideal*", cabe destacar un deseo latente de puesta en práctica de acciones de marketing interno por parte de los propios interesados, si bien este sentimiento no se manifiesta habitualmente de manera expresa, sino más bien de forma inconsciente.

A la vista de tales conclusiones no podemos terminar esta exposición sin plantear dos recomendaciones que, a nuestro juicio, resultarían fundamentales para una optimización de los resultados que se pudieran derivar de la aplicación del marketing interno en el ámbito de las Administraciones Públicas. Estas serían las siguientes:

- En primer lugar, la necesidad de llevar a cabo un considerable esfuerzo formativo y divulgativo entre el personal público (sea o no funcionario), explicándole el

contenido, el propósito y los beneficios que se podrían obtener a partir de la aplicación de acciones de marketing interno. Sería recomendable, asimismo, que el contenido de dicha campaña se extendiese a las prácticas de marketing y de gestión en general.

- En segundo lugar, la necesidad de avanzar un paso más en el sentido anterior, tratando de involucrar al personal afectado en la puesta en práctica de las medidas de marketing interno que se consideren oportunas, viniendo de esta forma a conseguir una previsible mayor efectividad de las mismas.

#### BIBLIOGRAFÍA:

ALBI, E.; GONZÁLEZ-PÁRAMO, J.M. y LÓPEZ-CASASNOVAS, G. (1997): “Gestión Pública”, Ariel, Barcelona.

ARIAS, E. (1994): “Hacia una Administración Centrada en el Ciudadano”, Harvard-Deusto Business Review, Nº 63 (5/94), pp. 80-89.

ARNDT, J. (1983): “The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing”, Journal of Marketing, Vol. 47, pp. 44-54.

BIGNÉ ALCAÑIZ, J.E.; MOLINER TENA, M.A.; VALLET BELLMUNT, T.M. y SÁNCHEZ GARCÍA, J. (1995): “Una Aproximación Teórica a la Medición de la Calidad de los Servicios Públicos”, en “V Congreso Nacional de Economía, Economía de los Servicios” (10 vol.), Consejo General de Colegios de Economistas de España e Ilustre Colegio de Economistas de Las Palmas, Las Palmas de Gran Canaria, pp. 511-522 (Vol. 7, “Economía y Gestión de las Administraciones Públicas”).

BIGNÉ ALCAÑIZ, J.E.; MOLINER TENA, M.A.; VALLET BELLMUNT, T.M. y SÁNCHEZ GARCÍA, J. (1997): “Un Estudio Comparativo de los Instrumentos de Medición de la Calidad de los Servicios Públicos”, Revista Española de Investigación de Marketing ESIC, Nº 1 (Septiembre), pp. 33-53.

CERVERA TAULET, A. (1999): “Construcción de un Modelo de Orientación al Mercado en las Administraciones Públicas”, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 5, Nº 3, pp. 41-62.

COMMON, R.; FLYNN, N. y MELLON, E. (1993): “Managing Public Services, Competition & Decentralization”, Butterworth Heinemann, Oxford.

- CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE CASTILLA Y LEÓN (2000): “Situación Económica y Social de Castilla y León en 1999”, CESCyL, Valladolid.
- GRÖNROSS, C. (1984): “Internal Marketing: Theory and Practice”, en BLOCH, T.; UPAH, G.D. y ZEITHALM, V.A. (editores) “Services Marketing in a Changing Environment”, American Marketing Association (AMA), Chicago, pp. 41-47.
- HAYDEN, V. (1993): “How to Increase Market Orientation”, Journal of Management in Medicine, Vol. 7, Nº 1, pp. 29-46.
- HURLEY, R.F. y HULT, G.T. (1998): “Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination”, Journal of Marketing, Vol. 62, July, pp. 42-54.
- LAUFER, R. y BURLAUD, A. (1989): “Dirección Pública: Gestión y Legitimidad”, Instituto Nacional de Administración Pública (Colección Estudios), Madrid.
- LEVIONNOIS, M. (1987): “Marketing Interne et Management des Hommes”, Les Editions d’Organisation, Paris.
- MIQUEL PERIS, S.; MOLLÁ DESCALS, A. y QUINTANILLA PARDO, I. (1987): “Marketing Interno y Desarrollo del Personal”, ESIC-Market, Nº 57 (Julio-Septiembre), pp. 69-80.
- MONASTERIO ESCUDERO, C. y SUÁREZ PANDIELLO, J. (1999): “Desarrollos Recientes en Materia de Economía Pública”, Revista Asturiana de Economía, Nº 15, pp. 7-21.
- NAISBITT, J. (1995): “Las Administraciones Públicas Emulan al Sector Privado”, Trend Letter, Nº 58, pp. 7-8.
- NORTH, D.C. (1993): “Comentarios 2”, en STIGLITZ, J.E. y OTROS “El Papel Económico del Estado”, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, pp. 119-128.
- PLACER GALÁN, J.L.; VÁZQUEZ BURGUETE, J.L. y MIGUEL DÁVILA, J.A. (1995): “La Diplomatura en Gestión y Administración Pública: Análisis de un Nuevo Instrumento para la Gestión de la Actividad Pública”, en “V Congreso Nacional de Economía. Economía de los Servicios” (10 vol.), Consejo General de Colegios de Economistas de España e Ilustre Colegio de Economistas de Las Palmas, Las Palmas de Gran Canaria, pp. 227-236 (Vol. 7, “Economía y Gestión de las Administraciones Públicas”).

- POLLIT, C. (1993): “El Gerencialismo y los Servicios Públicos. La Experiencia Anglo-Norteamericana”, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid.
- SUBIRATS, J. (1996): “Gobierno Local y Políticas Públicas. Apuntes en la España de los 90”, Revista Valenciana d’Estudis Autònoms, N° 15 (Febrero-Mayo), pp. 17-26.
- VÁZQUEZ BURGUETE, J.L. (1998): “El Papel de los Recursos Humanos en la Empresa: La Persona como Objetivo y Producto del Marketing de los Recursos Humanos”, en VÁZQUEZ BURGUETE, J.L. y PLACER GALÁN, J.L. (directores) “Perspectivas de Trabajo en el Mercado Laboral Actual. Alternativas de Trabajo para los Titulados Universitarios”, J.L. Vázquez y J.L. Placer editores, León, pp. 15-26.
- VÁZQUEZ BURGUETE, J.L. y GARCÍA MIGUÉLEZ, M<sup>a</sup>P. (1999): “La Gestión Integral de los Recursos Humanos: Las Teorías X, Y, Z y Algo Más”, en VÁZQUEZ BURGUETE, J.L. y PLACER GALÁN, J.L. (directores) “La Gestión de los Recursos Humanos en el Siglo XXI. Nuevas Tendencias Económico-Jurídicas”, J.L. Vázquez y J.L. Placer editores, León, pp. 15-26.
- VÁZQUEZ BURGUETE, J.L.; GARCÍA MIGUÉLEZ, M<sup>a</sup>P. y MARTÍN HERNÁNDEZ, A. (1997): “El Marketing Interno como Herramienta de Gestión en la Empresa del Futuro”, en RUIZ GONZÁLEZ, M. (editor) “IX Congreso Nacional y VII Congreso Hispano-Francés de AEDEM. Ponencias 1997”, Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), Santiago de Compostela, pp. 157-164.
- VÁZQUEZ BURGUETE, J.L. y MIGUEL DÁVILA, J.A. (1995): “Métodos de Gestión Privada en la Empresa Pública”, en “IX Reunión ASEPELT-España”(5 vol.), ASEPELT-España, Santiago de Compostela, pp. 211-218 (Vol. 3, “Economía del Sector Público. Economía Social y Demográfica”).
- VÁZQUEZ BURGUETE, J.L.; PLACER GALÁN, J.L.; GUTIÉRREZ RODRÍGUEZ, P. y JIMÉNEZ SÁEZ, A.D. (2000): “Aplicabilidad de las Prácticas de Marketing Interno en el Ambito de las Administraciones Públicas”, en “X Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. Gestão XXI: Futuro e Perspectivas” (5 vol.), Universidade do Algarve, Faro, pp. 225-235 (Vol. V, “Gestão Comercial e Marketing”).