

ENDOMARKETING

Paola Consuelo Ladino Marín

EJE 1

Conceptualicemos



Introducción	3
Qué es endomarketing	4
Contexto histórico del <i>endomarketing</i> o mercadeo interno.	6
Modelos de mercadeo interno.	14
A manera de cierre	19
Bibliografía	20

Hoy los procesos de **competitividad** empresarial exigen estrategias de 360 grados que contemplen una mirada general a todos los públicos, no solo de carácter externo, sino interno, donde se vinculen procesos de empoderamiento y reconocimiento empresarial en los cuales los colaboradores sean parte del progreso y el bienestar de la organización.



Competitividad

Se entiende como la capacidad de competir, mejorar sus procesos con el tiempo, la dedicación, el análisis y la investigación. En las empresas se suele trabajar con un enfoque de mejoramiento y calidad.

Este proceso tiene diversos focos de trabajo, ya que pueden orientarse desde el funcionario como cliente interno o como producto foco de la empresa, teniendo en cuenta que este sujeto evoluciona, tiene motivaciones, emociones, pasiones y actitudes que lo hacen un miembro único, lo que permite que crezca con la compañía y comparta los propósitos.



Visitar página

Para ampliar este concepto, visite:

Razones para fidelizar y motivar a nuestros empleados

<https://goo.gl/QyKG1Q>

En este sentido, el referente presenta la evolución histórica del término *endomarketing*, los diferentes modelos de gestión y el enfoque que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación les dan a sus distintos públicos a partir de la siguiente pregunta orientadora: ¿qué referentes conceptuales e históricos se deben identificar para determinar los modelos de gestión del endomarketing?

Qué es *endomarketing*



Las compañías deben enfrentarse a los cambios del entorno, no solo enfocar sus estrategias al desarrollo de productos y servicios, también deben orientar a sus colaboradores, ya que estos evolucionan y necesitan continuar formándose y creciendo en la compañía, asumiendo nuevos retos y sirviendo con empeño y dedicación (Esic, 2014). Según Soriano (1993) el mercadeo interno o *endomarketing* se le considera como un conjunto de técnicas de gestión dirigidas al personal de la organización y tiene como objetivo que los funcionarios orienten su servicio con altos estándares de calidad, con una mirada que sostiene que la calidad es una forma de hacer las cosas donde todas las partes se benefician.

Para Berry (1981) el *endomarketing* es un enfoque que plantea que los empleados deben ser tratados como clientes, ya que ellos afectan positivamente la satisfacción del consumidor final, la producción y el servicio y, ninguno de estos peldaños debe estar afectado por acciones subjetivas que enmarcan situaciones adversas a los propósitos de la compañía.

Básicamente, esta estrategia permite promocionar la imagen y la marca de una empresa entre sus funcionarios, generando así una actitud positiva hacia la marca, mejorando la motivación y la competitividad entre los miembros de la organización, propiciando pasión por la compañía y repercusiones positivas para todos los integrantes. A esta gestión se le conoce también como "teoría de los clientes internos", en la que se destaca la motivación hacia el empleado organizacional.



Video

Para identificar de manera gráfica estos conceptos le invitamos a que revise el siguiente video que da un contexto del *endomarketing* en las organizaciones.

¿Cómo hacer endomarketing?

https://www.youtube.com/watch?v=cJy_N_7TSh4



Lectura recomendada

Le invitamos a realizar la lectura complementaria en la que encontrará un artículo que destaca la labor del mercadeo interno y resalta la importancia de un departamento de recursos humanos:

El marketing interno como herramienta clave en la Gestión de RR. HH (pp. 32-44)

Sonia San Martín

Contexto histórico del endomarketing o mercadeo interno

El mercadeo al interior de la organización es relativamente reciente, surge a mediados del siglo XX y en las últimas décadas han evolucionado las técnicas y estrategias de empoderamiento empresarial. El tema se remitió a la década de los setenta, cuando en Europa llegó la economía de mercado, donde se fortalecieron los servicios. Posteriormente, con el crecimiento de la economía y la exigencia en los procesos de competitividad, se asumen más riesgos, y se generó una **economía del entorno**, exigiendo un mercado más sostenible con el medioambiente, ello generó un desequilibrio, por la tradición que anteriormente profesaba, esto se propició debido a los siguientes factores:



Economía del entorno

Este concepto nace a partir de la preocupación de diversos Gobiernos por el sobrecalentamiento global y sus implicaciones en la sostenibilidad ambiental. Este escenario exigió la resignificación de los procesos productivos y de gestión.



Figura 1. Factores del macroentorno que motivaron el cambio de perspectiva organizacional
Fuente: propia

Es así que el exigente contexto suscitó una reconfiguración de la empresa, no solo desde su producción, sino desde el sistema de orientación interna. Según Barranco (2000) este panorama generó varias situaciones frente al trabajo:

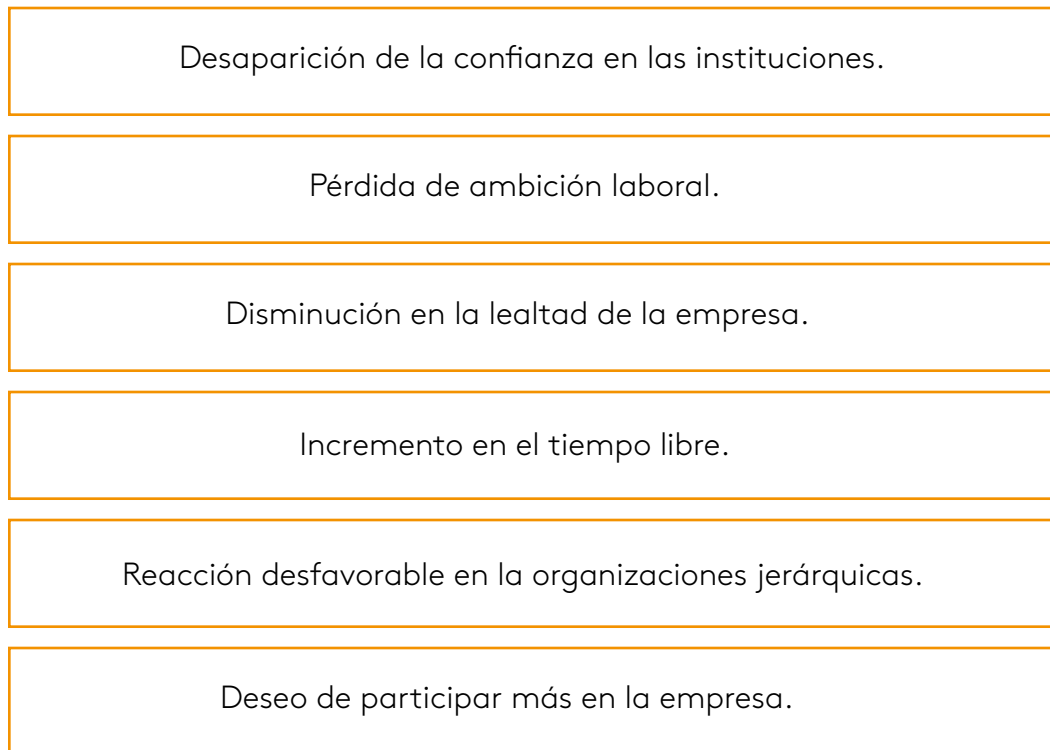


Figura 2. Efectos de la economía del entorno sobre la organización
Fuente: elaboración propia a partir de Barranco (2000)

Bajo este escenario se suscita la necesidad de adaptarse y de generar nuevos cambios en las empresas que motive y cambie la tradición en donde el trabajador solo era tratado como un instrumento para convertirse en un aliado estratégico que mejora su condición y, por ende, la de la empresa.

De acuerdo a Berry (1981), los **empleados** también son clientes de la organización, así que sus cargos se deben considerar como productos internos que satisfacen necesidades y deseos de ellos a la vez que alcanzan metas para la empresa y fines comunes de las dos partes, haciendo un crecimiento mutuo. De acuerdo con esta orientación, las empresas deben tener dos principios descritos en la siguiente figura:



Empleados

Se le considera a la persona o equipo humano que trabaja para una compañía en especial. Pueden existir funcionarios públicos y/o privados, así como sectoriales.



Figura 3. Principios del *endomarketing* en las empresas.
Fuente: elaboración propia a partir de Berry (1981)

Para la década del noventa la definición se amplió y se consideró el mercadeo interno como un enfoque que atrae, desarrolla, motiva y retiene a los funcionarios cualificados hacia los empleados-productos que estudian y mejoran las soluciones de un mercado objetivo. Considerando esta perspectiva como una filosofía que alinea los empleados con los servicios, en el sentido que son susceptibles de mejorar (Berry y Parasuraman, 1991).

Gremler y Brown (1996) reiteran sobre la fidelidad como un componente clave en la gestión y la define como el grado de disposición **actitudinal** positiva que tiene un cliente hacia su proveedor (cliente interno). A partir de esta teoría, se considera que el cliente fiel es aquel que tiene las características representadas en la siguiente gráfica:



Actitudinal

Es una forma de estar dispuesto a comportarse y obrar de una mejor manera frente a los demás.

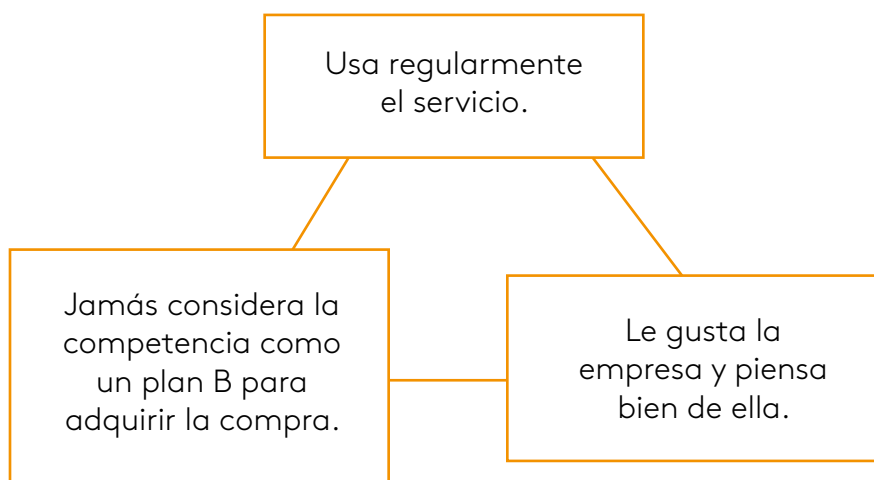


Figura 4. Características del cliente
Fuente: elaboración propia a partir de Gremler y Brown (1996)

Sin embargo, más adelante se presentaron algunas objeciones que revaluaron que el servicio y productos que se venden a los empleados no suplen necesariamente las necesidades de este segmento, que ellos tendrán libertad de analizar otras opciones en el mercado, así que estos públicos no necesariamente deben prevalecer sobre los clientes externos (Ahmed, 2002).

Grönroos (1985), por su parte, orientó su propuesta a que el mercadeo interno va más allá de dirigir el producto o servicio de la empresa, es un método que se encarga de motivar al empleado para desarrollar una mentalidad propositiva hacia el mercado y la atención al usuario. En este sentido, más que venderle un producto, es generarle un estilo de trabajo que proyecte confianza y credibilidad frente a lo que vende.

En muchas organizaciones los primeros que tienen contacto con los clientes potenciales o reales son los funcionarios, y qué mejor que ellos para conocer las necesidades, deseos e inquietudes, así que, en este orden, se convierten en un instrumento que permite investigar e indagar sobre lo que el cliente piensa frente al servicio, la competencia y sus valores diferenciales. En concordancia, lo que vale la pena es orientar una cultura del servicio, basada en la solución, una alternativa para convertirse en un elemento propositivo que lleve al funcionario a exponer soluciones y cambios para el mejoramiento continuo, soportado en su experiencia y conocimiento del entorno.



Instrucción

En este punto lo invito a revisar el recurso de aprendizaje: organizador gráfico.

Estas interacciones entre empleado y cliente son una oportunidad para la empresa que solo se aprovecha si se entrena desde un pensamiento analítico y propositivo, que va más allá de atender y observar una situación cotidiana; es identificar variables, describir procesos, construir y participar en las propuestas de mejoras. Desde este panorama tanto la perspectiva del cliente interno, visto como un consumidor real, como un usuario interno que debe empoderarse, son válidas y permiten considerar varias alternativas para equipos de trabajo competitivos y con orientación al logro.

De hecho, Winter (1985) aportó una mirada interesante al *endomarketing*, cuando señaló que es una técnica que se enfoca en los funcionarios para la obtención de resultados, es decir, es una relación directa existente entre los colaboradores de la organización que pone todo el capital humano al desarrollo de la compañía.

Actualmente, el mercadeo interno no se simplifica en una que otra acción hacia el empleado, todo lo contrario, es la suma de diversas técnicas que permiten vender la idea de empresa: estrategias, directivas, filosofía, productos, objetivos y demás aspectos que integran o incrementan la motivación hacia la productividad y el crecimiento empresarial.

Más allá de operacionalizar la motivación, es una filosofía de gestión que piensa la empresa desde adentro hacia afuera, no puede entonces dividirse del mercadeo general, ya que hace parte de él, aunque con una identidad propia que la genera la cultura organizacional empresarial. Es así que se le considera como una extensión del *marketing* en general para soportar mejor la estrategia holística de la empresa, alineado al modelo SIVA (soluciones, información, valor y acceso) anteriormente conocido como las 4 P: producto, precio, plaza y promoción. Bohnenberger (2005), enriqueciendo este pensamiento filosófico a nivel empresarial, propuso algunos lineamientos en tres aspectos:



SIVA

Es un nuevo enfoque del *marketing mix*. Está pensado desde el cliente más que producir servicios para el consumo, se consideran soluciones ajustadas a las necesidades de los diversos segmentos.

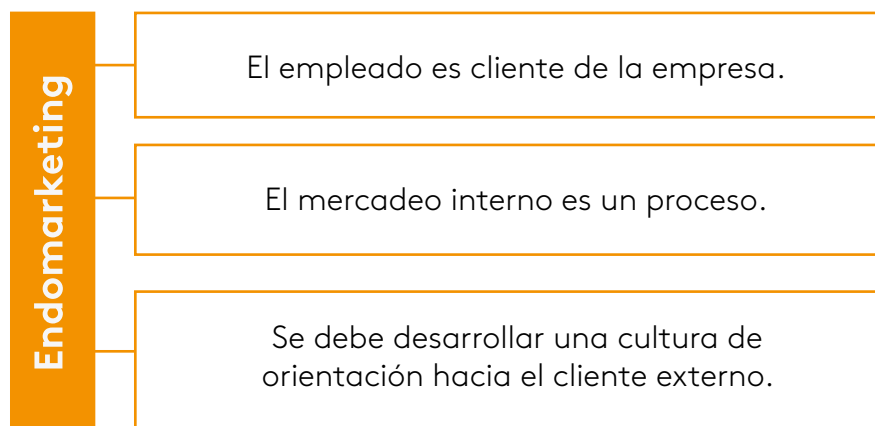


Figura 5. *Endomarketing*

Fuente: elaboración propia a partir de Bohnenberger (2005)

En la primera línea el empleado es cliente de la empresa así Foreman y Money (1995) señalan que el mercadeo interno es una filosofía en la que se trata al empleado como cliente interno y que su satisfacción también se repliega en los clientes externos. Es así que el *endomarketing* atrae empleados motivados y talentosos. La segunda línea, el mercadeo interno, es un proceso que comprende que los departamentos, áreas y funcionarios de una compañía son al mismo tiempo proveedores y clientes que tienen necesidades que deben ser satisfechas, que no se comportan de forma aislada, sino que actúan en red, de allí que esto se vincule con una mentalidad de “*Total Quality Management*”.

Lings (2004) destaca que la calidad del servicio debe evaluar el desempeño de los clientes internos y que ésta orientación facilita que reciban un buen servicio los proveedores y clientes externos; una mirada similar al efecto dominó, una buena movida promueve otras que apalancan el engranaje de la operación. La última línea de pensamiento se enfoca en promover una cultura de orientación hacia el cliente externo, considerando la mejora de gestión con el usuario final. Sin embargo, esta perspectiva recibe una crítica porque se concentra en el empleado *front desk* y olvida al *back office*, que también es importante en esta cadena de valor.

Antes que prevalecer un enfoque de cliente-producto o cliente-funcionario, hay que reconocer que el mercadeo que tiene una mirada *estratégica* vinculante no necesariamente se debe limitar a los segmentos, también debe integrar las diversas variables que el macro y microentorno contemplan para tomar decisiones. Para la década del 2000, Rafiq y Ahmed aportan una configuración diferente que señala varias fases que se describirán a continuación en la siguiente figura:



Front desk

Término que se refiere al trabajo que se realiza frente a un mostrador, como lo hace el personal de servicio al cliente.

Back office

Término que se refiere al trabajo que se realiza detrás de un mostrador, personal de apoyo que apalanca la operación de servicio al cliente. Por ejemplo, los operarios, los funcionarios que realizan inventarios, investigadores, etc. Es el equipo que hay detrás de un servicio.

Estratégica

Se relaciona con la estrategia, la defensa, las campañas, los recursos y las actividades que se desprenden para alcanzar una meta.

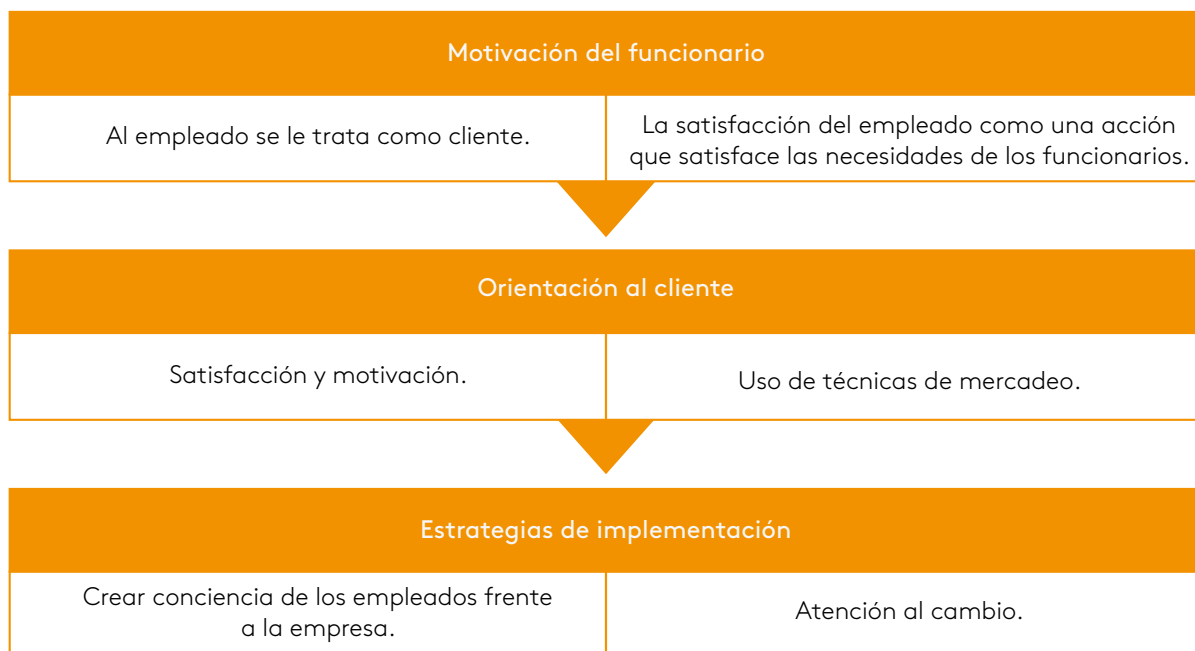


Figura 6. Fases del *endomarketing* en las organizaciones en la década del 2000
Fuente: elaboración propia a partir de Rafiq y Ahmed (2000)

Setó (2003) plantea que el mercadeo debe construir fidelidad, teniendo en cuenta la **lealtad cognitiva**, que se plantea desde la marca, **la lealtad como actitud**, que se genera desde lo que se dice de la marca, y finalmente, la lealtad como comportamiento de marca, como se demuestra en la siguiente figura.

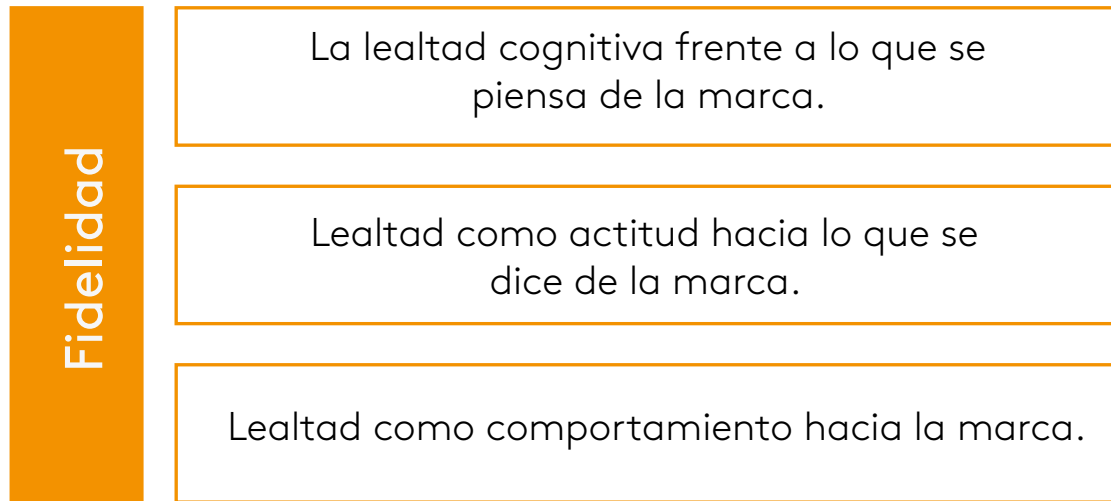


Figura 7. Dimensiones de la lealtad
Fuente: elaboración propia a partir de Setó (2003)

Vale la pena destacar que la construcción de esta fidelidad se orienta también desde las necesidades y expectativas de los clientes, la idea es fidelizar con criterios que el usuario final considera vital para continuar con el servicio. Por ejemplo, con los tiempos oportunos de respuesta, con la atención, calidad, personalización, entre otros. Cada empresa debe analizar con qué o con cuáles aspectos puede garantizar la recompra y fidelización de su cliente.

Según Sánchez (2012) el mercadeo interno evoluciona con los distintos avances interdepartamentales que intenta reducir las fricciones que se pueden generar entre estos de acuerdo con sus intereses y buscan finalmente disminuir los roces. Básicamente es una filosofía de gestión, una alternativa que pretende mejorar el desempeño de la empresa, esto involucra una corriente instrumental, mecanicista y holística que debe ser integral. Algunos de estos aspectos los podemos observar en la siguiente gráfica.

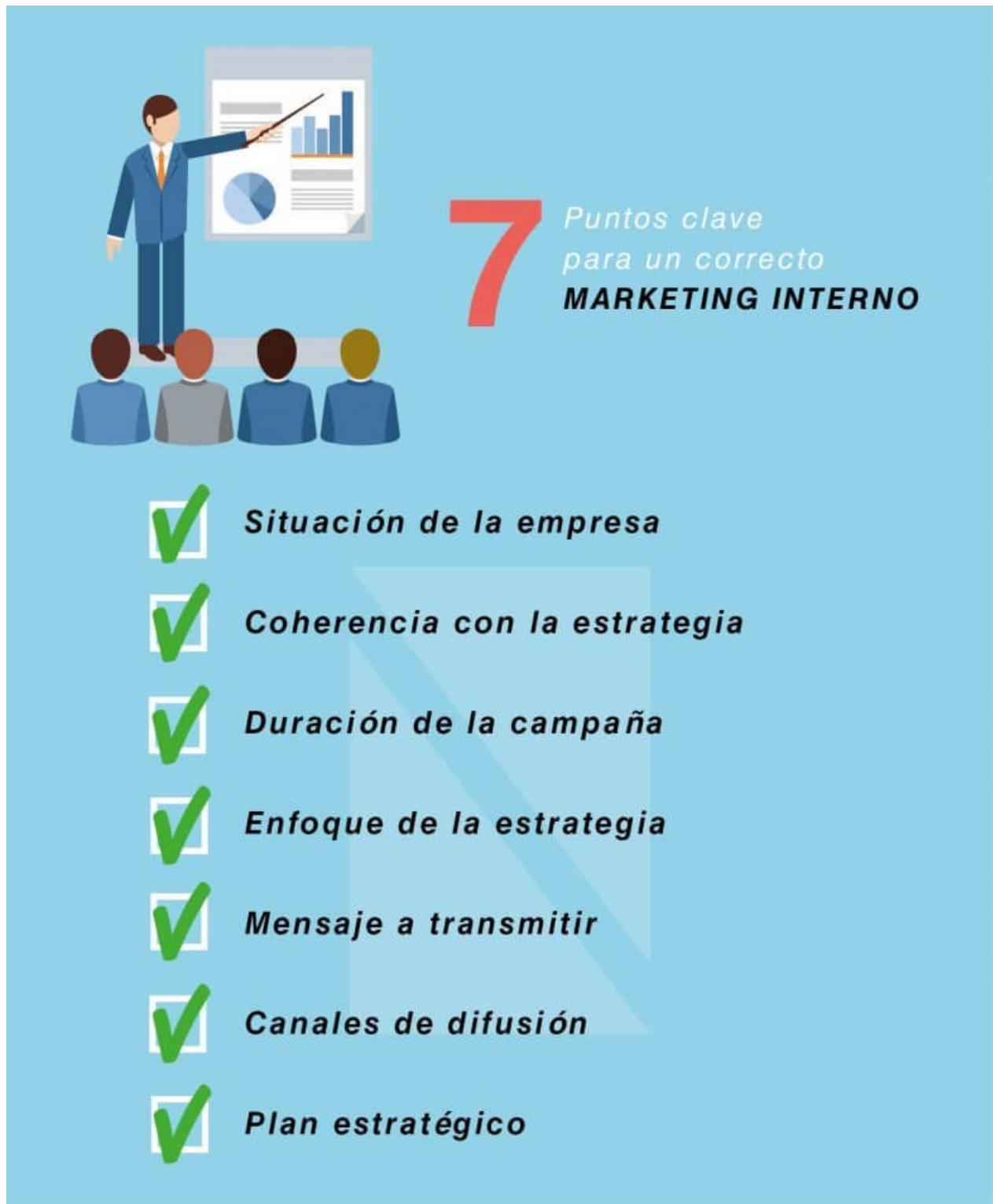


Figura 8. Fases del marketing interno
Fuente: neoattack.com



Lectura recomendada

A continuación, se invita a que lea el siguiente artículo que destaca el concepto del *endomarketing* y su aplicación en algunas empresas colombianas:

Endomarketing: una ventaja competitiva para las empresas colombianas

Natalia Urrego Guzmán



Instrucción

Revise la animación que hemos desarrollado sobre este tema para ampliar su conocimiento.

Modelos de mercadeo interno

Ruiz (2010) reunió algunas propuestas que se enfocan como modelos de gestión al interior de la organización, específicamente con sus públicos. En este orden de ideas se presentarán las principales características de cada modelo.

a. Modelo Berry. Década del 70

El empleado es un cliente que debe crecer y desarrollarse en la organización para convertirse en una ventaja competitiva del mercado. Cada tarea es un producto y detrás de él existe un proceso investigativo que va en pro del mejoramiento continuo. Los empleados son productos que deben ser cultivados para crecer, modificarse y mejorar cada actividad que lideren dentro de una cadena de valor que busca entrar en un mercado diferencial.

b. Modelo Tansuhaj, Randall y McCullough. Finales de los 80

La organización debe contemplar un plan de mercadeo interno con un protocolo de selección de personal, reclutamiento, desarrollo, **estrategia comunicativa**, capacitación y retención. Lo que va a generar una actitud de compromiso y desarrollo que involucre un comportamiento acorde a la cultura organizacional. Estos aspectos deben ser medibles y observables, deben proyectarse en el *marketing* externo y, por ende, en los clientes finales. Un empleado satisfecho refleja en su atención al cliente, el compromiso y el amor por su organización.



Estrategia comunicativa

La comunicación es un proceso transversal a la organización, esta dependerá del tipo de jerarquización que presenta la organización. Hace uso de diversos medios y mediaciones para establecer estrategias de contexto directo y/o indirecto entre los funcionarios de los departamentos.

Puede ser de carácter formal e informal. Hoy los procesos de comunicación digital son los que median en diversas compañías y son clave para el desarrollo de estos.

c. Modelo Grönroos. Década del 90

Está más centrado en las técnicas que la organización utiliza para obtener mejores resultados con sus colaboradores a corto plazo, ve al cliente interno como un instrumento de soporte para brindar un mejor servicio a los clientes externos. Inicialmente se centra en la motivación del cliente interno y que éste a futuro refleja una mejora de satisfacción en los clientes externos.

d. Modelo Lings. Finales del 90 y 2004

Analiza la estructura de las empresas, departamentos, áreas y secciones, desde los componentes de producción, hasta los de distribución. Contempla a las filiales como los clientes internos, cada equipo de trabajo tiene un perfil y una necesidad diferente. Este modelo tiene una línea hacia la calidad y siempre existirá un proveedor interno para un cliente interno. Esta mirada los agrupa y asocia en conjuntos para afianzar grandes procesos en los que se aumenta finalmente al empleado en general.

e. Modelo Bansan, Mendelson y Sharma: 2001

Este modelo plantea una dupla entre el mercado interno y externo. Considera que la lealtad del cliente final (externo) se alcanza con un compromiso que emerge de un funcionario satisfecho con su labor y con la identidad corporativa que representa a su organización. Desde este enfoque se plantean tres cualidades que se traducen en el compromiso, la satisfacción laboral y la confianza. Propone directamente una gestión desde el departamento de recursos humanos donde se pueden tener alternativas de empoderamiento, incentivos emocionales, económicos, actividades que se enfoquen en la salud mental y física, entre otras.

f. Modelo Ahmed, Rafiq y Saad: 2003

Desde este enfoque, el mix de mercadeo interno vincula tres factores, apoya la dirección corporativa, el proceso del negocio y la coordinación funcional. Se puede considerar que el máximo apoyo de esta mirada está sobre la dirección y su gestión con relación a los funcionarios.

g. Modelo Lings y Greenley: 2005

Bajo este modelo se incluye un elemento importante desde la variable de la promoción del mercadeo, para el caso de la comunicación, distinguiendo diversos tipos en la empresa, entre las que se encuentran la escrita y *face to face* (cara a cara). Esta puede variar entre directivos, administrativos y operarios. Para cada una pueden generarse formas: a) formal y escrita, b) cara a cara y c) informal.

h. Modelo Bohnenberger: 2005

Se parte de un plan estratégico de mercadeo interno que se crea de la mano con el departamento de recursos humanos y el de mercadeo, siempre teniendo como objetivo la orientación al cliente empresarial. Busca gestionar desde ambas vías la estructura de sus lineamientos, contempla la filosofía empresarial, su cultura, principio y valores coherentes con su propia marca.

La alta dirección debe apoyar y animar esta gestión en coherencia con su discurso y actuación, coordinar los procesos desde mercadeo y talento humano, trabajar en conjunto, implementar las acciones tendientes a la contratación según el perfil requerido, estrategias de comunicación, investigación y gestión, para finalmente ejecutar y evaluar procesos que mejoren el desempeño.



Instrucción

Es momento de revisar la infografía sobre las siete claves para potenciar el talento interno, que encontrará en los recursos de aprendizaje.

i. Modelo Gounars: 2008

El mercadeo interno debe ser medible y mejorado por resultados, esto involucra un estudio de variables que incluyen al cliente, la comunicación, el acceso, el valor, entre otros, siempre teniendo en cuenta que con un excelente equipo se logran mejores metas.

j. Modelo de Tortosa, Moliner y Sánchez: 2009

Relaciona directamente el mercadeo interno con la satisfacción del cliente externo, simplifica la subdivisión informacional, tiene en cuenta la calidad de la interacción de los funcionarios, el lugar donde se presta el servicio y los resultados que se obtienen de esta gestión.

Cada uno de estos modelos toma valor en la medida en que pretenden mejorar un proceso interno que naturalmente se verá reflejado en el público externo. Vale la pena destacar que, independientemente de la mirada o gestión que se le dé al público interno, siempre estas estrategias deben ir de la mano de un análisis del micro y macroentorno, no pueden ser estandarizadas, deben organizarse según las necesidades de la empresa, la región y el cliente final, entre otros.

No existen modelos estándar para aplicar de manera aislada, por el contrario, la estrategia se determina analizando la situación actual, sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, además de los recursos y tipos de funcionarios que se involucran con la empresa. Lo importante es que las empresas trabajen en conjunto con sus funcionarios, reconociendo necesidades, expectativas y procesos que permitan mejorar el desempeño de equipos altamente competitivos, que se adapten a los cambios y a las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Como síntesis de los factores básicos del mercadeo interno, a continuación, se presenta la siguiente figura que evidencia los 5 elementos que deben ser preponderantes en el *marketing* interno:



Figura 9. Elementos básicos del *marketing* interno
Fuente: neoattack.com



Video

A continuación, se les invita a revisar el siguiente video que presenta algunas técnicas actuales del mercadeo interno en las organizaciones.

¿Qué es el endomarketing? Entrevista a Julio Chirinos, experto en endomarketing

<https://www.youtube.com/watch?v=ZzXp3GZPJQo>

Para concluir el concepto de *endomarketing* y sus diferentes enfoques, se puede destacar que la permanencia de una organización en el mercado depende de la reputación. Pero ¿cómo se construye?, ¿cómo logra que los empleados se enamoren de la marca, pero no como producto, sino como empresa? Para poder comprender este reto se debe considerar en mercadeo interno como una estrategia de gestión permanente al interior de la organización, buscando incrementar el compromiso del empleado frente a la compañía, donde se identifiquen sus necesidades y se refuerce el sentido de pertinencia.

En este sentido, las empresas deben plantear estrategias con el objetivo de fidelizar aquellos clientes que están con la misma entidad, enamorarlos, y generar un sentido de responsabilidad frente a la organización, tratando al funcionario con respeto y escuchando sus consideraciones.



Instrucción

Para reforzar los aprendizajes adquiridos realice la actividad de aprendizaje: emparejamiento.

Este proceso involucra que se analice el entorno físico y emocional de las personas, sus metas, y cómo estos fines pueden ser apalancados en la compañía. Igualmente, identificar las necesidades de los funcionarios, las motivaciones, aspiraciones y expectativas. Para después generar un plan de satisfacción de necesidades para cada segmento de la marca, no hay que olvidar que posiblemente estos se puedan clasificar por edades, cargos, estados civiles, profesiones, entre otros, se debe tener en cuenta que los programas también incluyen dichos perfiles, y que pueden variar según corresponda, lo importante es proponer estrategias acordes a las evaluadas por cada público objetivo.

Una vez especificado este aspecto, vincular una gestión de *branding* interno, donde se refuerce la marca de la empresa entre los empleados. Destacar los diferenciales, sus atributos, y el sentimiento que esta pueden generar en el trabajador, así como su nivel de compromiso. En esta sección vale la pena destacar que la tendencia en el mercadeo emocional busca mover fibras y conquistar el corazón de su cliente final, por eso el pensar las marcas desde la emotividad y la relación.

A manera de cierre

Finalmente, se trata de supervisar y actualizar cada vez que se plantee una estrategia y se realice, no se debe olvidar la fase de evaluación frente al programa ejecutado, y a partir de este proceso, proponer planes de mejoramiento para aquellos aspectos que se consideren falencias.

Se puede concluir entonces que los empleados son el alma y el poder más fuerte que tiene la empresa para construir una marca poderosa y de alta reputación en el mercado. Básicamente lo que genera la idea del *endomarketing* es gestionar una estrategia para un mercado específico, que en este caso aplica para los empleados o colaboradores, con el objetivo final de incrementar su motivación, y como consecuencia su productividad, donde hay más ahorro y mejores ganancias. Es así que el *endomarketing* busca lograr una motivación constante en los empleados, de tal forma que se extienda a los clientes finales.



Instrucción

Para finalizar este eje, lo invito a realizar la actividad evaluativa: tarea.

No sin antes completar y compartir el control de lectura basado en:



Lectura recomendada

Endomarketing, el marketing mirando para adentro

Antonio Ribeiro

- Ahmed, P., y Rafiq, M. (2002). *Mercadeo interno: conceptos de la administración del cliente*. Woburn, Estados Unidos: Butterworth-Heinemann.
- Barranco, F. (2000). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Pirámide.
- Berry, L., y Parasuraman, A. (1991). *Competitividad de la verdadera calidad*. Nueva York, Estados Unidos: Free Press.
- Berry, L. (1981). El empleado como cliente. *Journal of Retailing Banking*, 3(1), pp. 271-278.
- Bohnenberger, M. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. (Tesis doctoral). Universitat de les Illes Balears, Palma de Mallorca, España.
- Esic. (2014). Marketing interno. Recuperado de <http://editorial.esic.edu/contenidos/wp-content/uploads/sites/4/2014/07/CAP.-12.-MARKETING-INTERNO.pdf>
- Foreman, S., y Money, A. (1995). Internal marketing: concepts, measurement and application. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.1995.9964388>
- Gremler, D., y Brown, S. (1996). «Service loyalty: its nature, importance and implications». En B. Edvardsson, S.W. Brown, R. Johnston, y E. Scheuing (Eds.). *QUIS 5-Advancing. Service Quality: A Global Perspective*. (pp. 171-180). New York, EE. UU.: International Service Quality Association
- Grönroos, C. (1985). Internal marketing theory and practice. En T.M. Bloch, G. Upah y V. Zeithmal (Eds.). *Services marketing in a changing environment* (pp. 42- 47). Chicago, EE. UU.: American Marketing Association.
- Lings, I. (2004). Internal market orientation-Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), pp. 405-413.

- Rafiq, M., y Ahmed, P. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), pp. 449-462.
- Ruiz, J. (2010). La orientación al marketing interno en el sector hotelero español: propuesta de un modelo. (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, Málaga, España.
- Sánchez, M. (2012). *Marketing interno para innovar en servicios*. Madrid, España: Delta.
- San Martín, S. (2005). El marketing como herramienta clave en la Gestión de RR.HH. Recuperado de https://vinculogerencial.files.wordpress.com/2010/03/mercadeo-interno_como-herramienta-clave-en-la-gestion-de-rrhh.pdf
- Setó, D. (2003). La fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios: un análisis de la escala «intenciones de comportamiento». Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/713506.pdf>
- Soriano, C. (Ed.). (1993). *Las tres dimensiones del marketing de servicios*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Urrego, N. (2013) Endomarketing: una ventaja competitiva para las empresas colombianas. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/publicidad/article/view/2800/2443>
- Winter, J. (1985). "Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite". *Health Marketing Quarterly*, 3(1), pp. 69-77.