



Universidad Autónoma del Caribe

**MARKETING INTERNO: El empleado como herramienta
para mejores resultados en la empresa.**

Olga Orozco Hernández, Mery Parejo Rodríguez

Comunicadoras Sociales- Periodistas

Artículo de Reflexión.

Febrero, 2018

Autores

Olga Lucia Orozco Hernández

Comunicadora Social - Periodista de la Universidad Autónoma del Caribe con especialización en Gerencia de la Comunicación Organización. Experiencia en comunicación organizacional en Sabbag Radiólogos, atención y servicio al cliente en la marca Jon Sonen y Bruno. Experiencia en comunicación para transformación social, como docente en el Curso Fortalecimiento de las competencias lecto escritoras a través de las TIC proyecto de Prensa Escuela UAC en convenio con la Secretaría de educación y la Gobernación del Atlántico,

Mery Helemn Parejo Rodríguez

Comunicadora Social - Periodista con especialización en gerencia de la comunicación organizacional. Experiencia en ventas, atención al cliente y redes sociales desde el año 2012, comunicación para el cambio social a través de la docencia en el proyecto de fortalecimiento de las competencias lecto escritoras de Prensa Escuela UAC en alianza con la Secretaría de Educación y la Gobernación del departamento del Atlántico, Colombia.

RESUMEN

Este artículo resalta la importancia del empleado como embajador de la empresa y como pieza fundamental para el crecimiento de la misma. Así mismo, cómo ha evolucionado el concepto de marketing interno o endomarketing con el transcurso de los años, los diferentes tipos de mercadeo interno y su importancia en el desarrollo de las empresas. Además, las ventajas y desventajas de la aplicación de éste través de ejemplos de organizaciones que han implementado en mercadeo interno. Por último, se plantean estrategias enfocadas en el compromiso organizacional, con en el fin que el marketing interno sea aplicado de forma correcta dentro de las organizaciones.

PALABRAS CLAVE

Endomarketing, marketing interno, cliente interno, comunicación interna, organizaciones.

ABSTRACT

This article highlights the importance of the employee as ambassador of the company and as a fundamental piece for the growth of the same. Likewise, as the concept of internal marketing or endomarketing has evolved over the years, the different types of internal marketing and their importance in the development of companies. In addition, the advantages and disadvantages of applying this through examples of organizations that have implemented in internal marketing. Finally, there are strategies focused on organizational commitment, with the aim that internal marketing is applied correctly within organizations.

KEYWORDS

Internal Marketing, internal Customer, internal Communication, Organizations.

INTRODUCCIÓN

El principal objetivo para las organizaciones es lograr satisfacer las necesidades de su público externo, principalmente los clientes. Por consiguiente, se enfocan y centran en desarrollar cualquier actividad para lograrlo, aplicando estrategias de mercadeo con las cuales buscan atraer y motivar al cliente para que adquiera los productos y/o servicios que ofrece la empresa y de esta manera lograr el cumplimiento de los objetivos que se direccionan desde la gerencia. Con el afán de cumplir con los objetivos comerciales, las organizaciones concentran todos sus esfuerzos en satisfacer a sus clientes y dejan a un lado al personal que trabaja para cumplir con el objetivo, es decir el recurso humano, el principal eje de las organizaciones.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, es necesario hacer una radiografía del tratamiento que se le da al empleado en las organizaciones en la actualidad, analizar si continúan siendo máquinas o son el motor principal de la empresa, como un cliente interno por el cual también deben trabajar para lograr su satisfacción, y por consiguiente dar valor al trabajo que realizan. Para satisfacer las necesidades de los clientes externos las empresas desarrollan estrategias de marketing, pero ¿qué mecanismo se puede implementar dentro de las organizaciones para motivar a su cliente interno? El marketing interno es la respuesta de este interrogante.

El marketing interno también conocido como endomarketing, es definido como conjunto de técnicas que le permiten a una empresa mostrar el valor de sus objetivos, estrategias, estructuras, y demás componentes a un mercado constituido por sus trabajadores denominados clientes internos, con el objetivo de incrementar su productividad y lealtad por medio de un ambiente de trabajo adecuado que se interese por sus necesidades y deseos, lo

que permite un mejoramiento del servicio y competitividad. (Levionnois, M. 1992; Berry y Parasuraman, 1992)

El marketing en este artículo está enfocado al recurso humano, a la importancia que se le da al empleado dentro de las organizaciones, identificando las estrategias utilizadas para motivar a los trabajadores, satisfacer sus necesidades laborales y personales, mostrando el enfoque que se le ha dado al marketing interno en cada uno de los conceptos que se han desarrollado con el transcurrir de los años, como también la manera en que las empresas han implementado el mercado interno a partir de investigaciones de otros autores. Finalmente, destacando las estrategias que pueden implementar para lograr una correcta aplicación del endomarketing dentro de las organizaciones con un enfoque de compromiso organizacional, del trabajo conjunto de la gestión humana y en la comunicación organizacional.

EL PAPEL DEL EMPLEADO EN UNA ORGANIZACIÓN ¿PRIMER O SEGUNDO PLANO?

Desde los tiempos del trabajo manual, justo antes de la revolución industrial, el empleado ha sido visto como una máquina que trabaja y trabaja, y que al parecer no tiene sentimientos, o por lo menos, no tiene derecho a expresarlos, únicamente obedecer y escasamente respirar, y uno de los grandes problemas de las empresas es precisamente este, ver a sus empleados como un computador más, sin tener en cuenta que ellos lo son todo en una organización.

Una compañía sin trabajadores no es nada, pues son ellos quienes hacen que esta pueda prestar los servicios que tiene previstos y es aquí en donde debemos detenernos y reflexionar, pues, satisfaciendo las necesidades del cliente interno, es decir, el empleado, la empresa aumenta la habilidad de satisfacer las necesidades de sus clientes externos (Berry, Parasuraman1991). Un empleado no hará su trabajo colocando todo su empeño y pasión si el ambiente que vive en su día laboral es pesado y caluroso, este se sentirá incómodo y trabajará forzado, y esto se verá reflejado en el resultado final de un servicio o producto.

Realmente, un trabajador no recibirá a un cliente con su mejor sonrisa y energía, si dentro de la empresa la está pasando mal, pero si por el contrario, se siente a gusto con el ambiente que vive en su trabajo, lo anterior no habrá que pedirlo, este lo hará porque está contento en la empresa e incluso la recomienda, porque tiene buena experiencia y clima laboral dentro de ella, para esto hay que tener en cuenta que siendo el empleado un cliente empresa, este no tiene derecho a elegir el producto a comprar, que en este caso son las condiciones de trabajo, entre otras cosas (Bohnenberger, 2006)

De los empleados depende que se cumpla la promesa de marca de una empresa, pues no tendría sentido que siendo el slogan de la entidad financiera Bancolombia “Le estamos

poniendo el alma”, los empleados reciban a los clientes con actitud de todo, menos de que le están poniendo el alma para dar lo mejor, y esto se logra solo teniendo a los trabajadores a gusto, y no precisamente con un salario alto.

Por consiguiente, es de gran importancia mantener, desarrollar y motivar a empleados calificados, es así como las organizaciones deben preocuparse por trabajar para que sus empleados se sientan satisfechos cumpliendo sus funciones dentro de las distintas organizaciones. Los autores Berry y Parasuraman, (1991), plantean 7 factores clave que permiten que el empleado se sienta importante dentro de la empresa; luchar por talentos, ofrecer una visión, preparar a las personas para capacitar su accionar de forma continua, trabajar en equipo, libertad para el trabajo, medida y reconocimiento, conocer a sus clientes (empleados).

El enfoque del marketing interno es justamente eso, que los empleados permanezcan en el primer plano de una organización, pues son ellos quienes la ponen en marcha y sobre todo influyen en obtener resultados positivos o negativos.

EL MARKETING INTERNO NO SE CREA NI SE DESTRUYE, SOLO EVOLUCIONA.

Inicialmente al marketing interno se le dio un enfoque de satisfacción del empleado para obtener un mejoramiento en el servicio prestado por todos los trabajadores al cliente externo. Dicho concepto se ha empleado desde los años setenta con Berry en 1976, este autor es el mayor referente al momento de hablar de mercadeo interno, puesto que fue el primero que identificó al empleado como un cliente interno. Berry, Hensen y Burke (1976) afirma:

“El marketing interno se preocupa por hacer productos internos disponibles (trabajo) que satisfacen las necesidades de un mercado interior vital (empleados) al tiempo que satisfacen objetivos de la organización. La razón para usar la frase ‘marketing interno’ en lugar de la terminología tradicional es centrarse en la realidad de la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes” (p. 8)

El marketing interno, es un conjunto de estrategias que se aplican para mantener un mejor clima organizacional con los trabajadores de una empresa. Aquí el empleado se visualiza como el cliente interno y el empleo como el producto interno, Berry (1981). Lo más importante es hacer que nuestro cliente interno, que en este caso es el empleado, se interese por el empleo, sienta pasión y gusto por él y así, sea un cliente satisfecho, que traerá clientes externos aún más satisfechos.

Desde tiempos anteriores, diferentes autores han debatido sobre el marketing y su relación con el empleado dentro de las organizaciones, desde distintos aspectos como el marketing de servicios, el recurso humano y la calidad del servicio, tomando como referente la tesis doctoral de Bohnenberger, M. C. (2005), donde realiza un análisis de la evolución histórica del marketing interno:

Década de los 70 y 80

Para autores como Berry y Flipp surge el concepto de marketing interno directamente relacionado con el marketing de servicios, mientras que, Hensen y Burke está relacionado con la calidad del servicio prestado a los clientes.

El marketing interno se ofrece como una alternativa para atender mejor a los clientes externos y así de esta manera lograr su satisfacción. “La gente que compra bienes y servicios como consumidores y la gente que compra empleo como empleados son la misma gente”. (Berry, 1981. p. 34)

Década de los 90

El tema toma mayor fuerza con el autor Grönroos, que plantea que la calidad de servicio prestado es proporcional a la coordinación de los empleados y las estrategias de la empresa “(...) La gerencia debe crear, continuamente y mejorar la comprensión y la apreciación de los roles de los empleados en la organización. (...)”.(Grönroos,1990, vol.20, núm. 1, p.10)

Berry y Parasuraman presentaron la propuesta de practicar en empresas de servicios el marketing interno antes del marketing externo, dentro de las cuales el empleado puede ser comprado antes del servicio.

A mediados de los años 90, la conceptualización se ve marcada por varios autores desde diferentes enfoques. Piercy (1991), plantea la sinergia que existe entre la satisfacción del cliente externo y el cliente interno. Foreman y Money (1995), destacan la necesidad de involucrar todos los recursos humanos en las prácticas de gestión humana y el mercadeo interno.

“El marketing Interno se ocupa de viabilizar los productos internos (trabajo) que satisfagan las necesidades de un mercado interno vital (empleados) al mismo tiempo de satisfacer los objetivos de la organización” (Berry, Hensen y Burke, 1994.p 8)

En 1996 se plantea un concepto enfocado desde calidad el servicio por parte de los autores Boshoff y Tait, quienes plantean que el marketing interno se trata de desarrollar una conciencia de cliente - empleado y crear una cultura de servicio al cliente-consciente en el servicio firme.

Así como los autores Hogg, Carter y Dunne (1998), concluyen, por medio de una investigación, que el marketing interno afecta: la percepción de los empleados en relación a su función y la relación del conjunto de funciones con el ambiente de la empresa.

A finales de los años 90, el estudio dado al marketing interno tiene mucha relación con lo planteado en los años anteriores. Sin embargo, los autores Varey y Lewis hacen una retrospectiva y plantean la necesidad de integración del tema no solo con el sector de marketing o recursos humanos sino con toda la empresa.

Del 2000 a 2004

En esta etapa la conceptualización del marketing interno ha tenido una evolución desde el enfoque de la relación del marketing y la gestión de servicios. Como también desde la gestión de personas, describiendo aspectos como: motivación, compromiso organizacional, comunicación, empoderamiento.

La comunicación toma mayor importancia y es vista como referente para la aplicación de estrategias de marketing interno, a través de la comunicación de los valores, para que haya interacción entre los actores de la organización. La comunicación también puede ser referente a la existente entre los gestores y los empleados y la existente entre los gestores acerca de las necesidades de los empleados. (Lings, 2004)

En resumen, a lo largo del tiempo se ha ido cambiando el estigma de que el empleado solo sirve para hacer lo que le digan, los gerentes se encargan del resto, y es justamente porque se le está reconociendo como la principal causa de una relación empresa-cliente exitosa o

fracasada. Se interpreta que conceptualmente hay una evolución del tratamiento que se le ha dado al empleado en relación con su función dentro de la empresa, a través del trabajo en conjunto de la gestión humana, el mercadeo interno y la calidad del servicio. No obstante, es necesario analizar estos componentes en la práctica del endomarketing dentro del desarrollo de las organizaciones.

DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA

Teniendo en cuenta que el marketing tiene diversos enfoques, se mencionan ejemplos de investigaciones realizadas por diferentes autores en donde se estudia la implementación del marketing interno en las empresas, puesto que en ocasiones se cometen errores por la mala ejecución de las estrategias planteadas y se alejan del concepto.

El primer ejemplo que se toma es la investigación realizada sobre la gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero en España (Robledo, Arán., & Pérez-Aranda, J. 2015), que cuenta con un enfoque del marketing interno desde la calidad y gestión del servicio, como una pieza clave para el mejoramiento de la competitividad. La orientación al marketing es una estrategia clave en el sector hotelero para conseguir mejores resultados, por lo que para generar más valor al cliente hay que tener empleados satisfechos y comprometidos (Heskett, Sasser y Schlesinger, 2003; Lescano, 2011).

Para el desarrollo de esta investigación tuvieron en cuenta 202 hoteles, a los cuales se les aplicaron unas encuestas y se evaluaron las dimensiones de la orientación del marketing interno. que implementan e implican una útil gestión del conocimiento de los empleados que debe redundar en mejorar la satisfacción laboral y el compromiso aportando valor al cliente. Dichas dimensiones tienen mucha incidencia en la comunicación interna que exista dentro de las organizaciones, puesto que se basan en tres fases: la generación, comunicación y respuesta del conocimiento de mercado interno en relación a necesidades del empleado dentro de la empresa.

“La dimensión que obtiene una mayor puntuación por parte de los hoteles españoles es la comunicación interna. Por el contrario, la dimensión generación de inteligencia interna es la que presenta una valoración menor. Se encuentra que la dirección presta menos atención a reconocer las necesidades individuales de sus trabajadores, hecho que es fundamental para dar luego una respuesta efectiva y personalizada.” (Robledo, Arán, & Pérez-Aranda, 2015, p. 89)

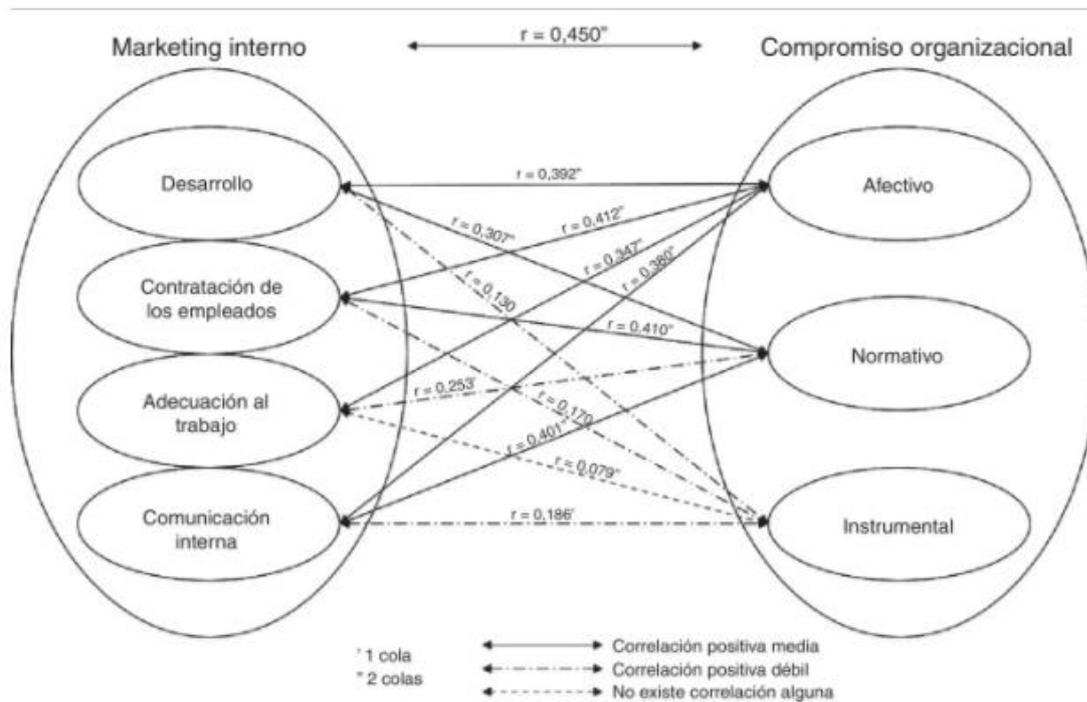
Como resultado de la investigación que realizaron en distintos hoteles españoles encontraron que el resultado obtenido por la implementación de estrategias de mercadeo es directamente proporcional a esta. “A mayor grado de implementación de orientación del marketing interno, existen un mayor grado de satisfacción y de compromiso por parte de los empleados, lo cual evidentemente afectará positivamente a la calidad del servicio prestado” (Robledo, Arán, & Pérez-Aranda. 2015, p. 90).

Debido a lo anterior, podemos decir que, con el desarrollo de estrategias de marketing interno dentro de las organizaciones, se logran mejoras significativas tanto en la satisfacción como en el compromiso de sus empleados. Siendo la comunicación interna una pieza fundamental para el buen desarrollo de las estrategias planteadas para la gestión del mercadeo interno. Sin embargo, en este estudio se puede percibir que se busca implementar el marketing interno en primera instancia para tener una mejora en la calidad del servicio que prestan y como segunda instancia satisfacer al empleado, lo que debería cambiar, ya que primero se debe comenzar a trabajar desde lo interno para ver reflejado los resultados en lo externo. Las necesidades del cliente interno (el empleado) deben ser satisfechas, antes que las del cliente externo (Nickles y Wood ,1999)

La segunda investigación que se toma como referencia para analizar el funcionamiento de las estrategias de marketing interno dentro de las organizaciones, es sobre la relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos (Jaimes, Estepa, & Uribe, 2017). El estudio se realizó a 100 empleados a través de la aplicación de instrumentos como el Cuestionario de Marketing Interno, que fue diseñado y validado por Bohnenberger (2005), en donde se evalúan las cuatro dimensiones del marketing interno: desarrollo, contratación de los empleados, adecuación al trabajo y comunicación interna, y el segundo instrumento empleado fue la Escala Compromiso Organizacional, diseñada por Meyer y Allen, pero traducida al español por Zegarra (2014) que evalúa los componentes del compromiso organizacional: afectivo, normativo e instrumental.

A partir de la aplicación de estos instrumentos, los resultados demuestran que existe una fuerte relación entre los componentes del marketing interno y el compromiso organizacional. Jaimes, Estepa, & Uribe (2017) afirman:

“Se visualiza una correlación positiva media entre las dimensiones desarrollo, contratación y retención de personal, y comunicación interna, con los componentes afectivo y normativo, mientras que la dimensión adecuación al trabajo presenta únicamente correlación con el componente afectivo. Las correlaciones positivas débiles se evidenciaron en la dimensión desarrollo, contratación y retención de personal; comunicación interna con el componente instrumental; y la dimensión adecuación al trabajo con el componente normativo. Solamente la dimensión adecuación al trabajo y el componente instrumental no evidenciaron alguna relación. Todas estas relaciones se establecen según el método de correlación de Pearson.” (p. 99)



Fuente: Gráfica tomada de la investigación Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. Jaimes, Estepa, & Uribe, (2017). p.99

Esta investigación tiene un enfoque desde la gestión humana, donde el empleado es el foco de las estrategias de marketing interno, generando así un compromiso dentro de la organización. Es decir, hacen que el empleado sienta deseo de pertenecer a la organización, que se sienta a gusto con su trabajo siguiendo el direccionamiento de la misma empresa y que exista una satisfacción laboral.

CÓMO HACER DEL MARKETING INTERNO UNA TAREA MÁS SENCILLA

Es común que las organizaciones cometan errores a la hora de querer aplicar el marketing interno, y es porque se cree que lo más efectivo es contratar a alguien para tener “felices” a los trabajadores, contratar una empresa de turismo y hacer una integración, o sencillamente subir el salario a cada persona que trabaje en la empresa.

El marketing interno va más allá de lo superficial, no se trata de una sonrisa momentánea, se trata de un ambiente fresco que haga que los trabajadores se sientan cómodos en todo momento, por eso lo ideal es que se maneje desde adentro, y no contratando a alguien externo para que aplique las estrategias. Estas deben ponerse en ejecución dentro de la empresa y lo más importante: Por el recurso humano de la organización.

No es nada nuevo que los empleados de una empresa se comuniquen entre sí, y más aún cuando se trata de expresar inconformidades que se tienen con los jefes o incluso con las mismas condiciones de la empresa, por eso lo ideal es que se trabaje desde ahí, desde lo que se vive en la rutina diaria en el lugar de trabajo.

Para que exista una aplicación efectiva del marketing interno en las organizaciones es necesario que el empleador cree una marca, la cual debe vender a sus empleados, logrando que estos se identifiquen con la misma. Al hablar de la marca del empleador, nos referimos al “Employer branding” definido como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados -actuales y potenciales- acerca de una empresa en particular (Sullivan, 2004)

Construir la marca que le queremos vender a nuestros trabajadores, va más allá de mantenerlos satisfechos por medio de bonificaciones, reconocimientos y actividades de bienestar, se trata de hacer que el empleado conozca la esencia de la empresa y se logre

enamorar de ella. Todo esto lo podemos lograr por medio de la comunicación interna, a través de la transmisión de los valores, los objetivos y las ventajas de la compañía. Es preciso que se genere una integración de los empleados en torno a los procesos internos de la organización; funciones y departamentos, y se promueva la participación de los empleados a través de una interrelación enfocada de todos los departamentos de la compañía, obteniendo resultados de calidad. “Los programas de internal branding están orientados a conseguir que el empleado no solo preste un servicio de la mejor calidad posible de acuerdo con la promesa de la marca, sino que aspira a promover el rol de embajadores de la marca que representan porque se sienten afines y comprometidos con la reputación que tiene” (Indo, 2004; Güillis, 2011. p 31-32).

Si se quiere que en una organización se pueda aplicar un marketing interno más sencillo se puede tener en cuenta lo siguiente teniendo el departamento de Recursos Humanos como principal veedor:

- **No contratar personal que no exprese el gusto hacia el área que le desea contratar**

Muchas veces, en las entrevistas de trabajo, los aspirantes a un empleo expresan que “Estoy aquí porque no me ha salido más nada, y si me toca hacer esto, lo hago, necesito el trabajo”

Lo que pasa con este tipo de trabajadores es fatal para el cumplimiento de los objetivos de una empresa, pues desde un inicio, este sentirá una decepción por sí mismo por no estar en lo que realmente quiere, y esto se verá reflejado en su trabajo, hará las cosas porque tiene que hacerlas para recibir un pago y no porque quiera servir a la empresa. Esta información no siempre se obtiene directamente, en esos casos, se necesita la ayuda de los psicólogos de la empresa.

- Hablarle al empleado sobre su misión y visión de una manera cercana.

Muchas empresas tienen su misión y visión puestas en la pared, y esto en ocasiones es más ignorado que leído, solo se observa como una pintura que está en un muro.. Lo ideal es que estos dos objetivos tan importantes estén presentes en el día a día de cada miembro de la organización, desde los directivos hasta el último nivel de la empresa. Actualmente la sociedad tiene la ventaja de contar con los recursos tecnológicos que se usan para comunicarse entre sí, como lo son los famosos grupos de WhatsApp en los teléfonos corporativos (No personales, pues pueden ser arma de doble filo), en muchos casos, los jefes regalan a su grupo de trabajo un mensaje de motivación recordando cual es la misión que se quiere cumplir, lo que es muy recomendable para que los empleados vean que su líder está interesado en que ellos se sientan bien y tengan un buen desempeño no solo en su vida laboral sino también personal.

- Definir bien las responsabilidades

Es muy importante que tanto el jefe como el trabajador definan y conozcan sus responsabilidades muy bien. Esto les ayudará a que los procesos de la organización se lleven a cabo en medio de un ambiente más tranquilo teniendo todo claro, así se sabrá a quién se puede recurrir para un caso, y se evitarán buscar culpables a la hora de presentarse un inconveniente, evitar incomodidades y resentimientos corporativos.

-Conocer y reconocera sus clientes internos

Identifique cuales son las habilidades y talentos de su equipo de trabajo, si merecen mérito por su buen desempeño no dude en reconocerlo, pues está bien que se llame la atención cuando algo no sale bien, pero es bastante delicado el hecho de que no se reconozcan las

buenas labores de los empleados, pues estos sentirán que su trabajo en la empresa no tiene ningún valor y comenzarán a sentirse desmotivados, perderán la actitud para hacer las cosas mejor porque saben que igual no serán reconocidos. A pesar de que el trabajo de un empleado es hacer las cosas bien, no hay nada como la motivación para hacerlas.

- **La comunicación interna como pieza clave en la aplicación del marketing interno**

La comunicación tiene como objetivo mejorar el clima organizacional de la empresa, a través de la satisfacción del público interno. Por esta razón, es de gran importancia que exista una buena comunicación dentro de la organización; mantener a nuestro público interno informado sobre todos los procesos y acontecimientos permite que se sientan importantes dentro de la empresa y tengan un mayor compromiso con la misma.

Los medios de comunicación internos que existan dentro de la empresa permiten que las aplicaciones de estrategias de mercadeo para nuestro cliente interno tengan un mayor éxito. Por ello, debemos evaluar y revisar con qué medios de comunicación cuenta la empresa, ya sea intranet, correo electrónico, carteleras digitales, y analizar cuál es el uso que se le da a los mismos. Para esto, lo ideal sería un comunicador social con conocimiento en el área organizacional, pues son ellos quienes pueden diagnosticar de una manera más precisa la situación que se vive dentro de la empresa en aspectos de comunicación.

CONCLUSIONES

En conclusión, el bienestar de un trabajador en una empresa, es vital para obtener mejores resultados reflejados en los procesos y las ventas de una compañía.

Si lo que se quiere es mejorar la competitividad, resultados y el ambiente laboral de una organización, el marketing interno es la mejor opción para ello, pues le apunta al trabajador como cliente interno, y al trabajo o cargo como producto interno.

El rendimiento del recurso humano de una empresa no depende de un ente externo, sino por el contrario del mismo departamento de recursos humanos de una empresa, que no solo debe encargarse de reclutar personal, sino de hacer que estos se sientan a gusto con su empresa. Es un gran error contratar a alguien que no quiere trabajar, así como también, contratar a agencias externas para querer aplicar el Mercadeo Interno, pues para esto lo que se necesita son asesores externos que trabajen internamente durante el proceso de aplicación, pues esto es algo que se aplica desde adentro porque es interno. Cabe mencionar que, si el problema está adentro, no tenemos nada que hacer afuera, por el contrario, ajustar por dentro para verse mejor por fuera.

BIBLIOGRAFÍAS

- Mejor ambiente laboral con endomarketing. (2015, Nov 03). Reforma Retroceded from <https://search-proquest-com.ezp-01.lirn.net/docview/1729060945?accountid=28878>
- Jaimes, D. L. A., Estepa, J. M. S., & Uribe, A. R. F. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en centros de desarrollo tecnológico colombianos /Connection between internal marketing and organizational commitment in colombian technological development centers. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 95-101. doi:<http://dx.doi.org.ezp-02.lirn.net/10.1016/j.estger.2016.12.005>
- Bohnenberger (2005) Marketing interno: la actuación conjunta de recursos humanos y el marketing en busca del compromiso organizacional
- Endomarketing: Las relaciones públicas internas. (2016, Oct 04). Reforma Retrieved from <https://search-proquest-com.ezp-01.lirn.net/docview/1825439764?accountid=28878>
- Berry, Leonard L; PARASURAMAN, A. *Competing through quality*. New Yor: free Press, 1991
- De Morais, I., Dantas Cordeiro, & Soares, A. M. (2016). Impacto do marketing interno sobre a orientação para o mercado em empresas brasileiras/ the impact of internal marketing on the market orientation of brazilian companies. *Revista De Administração Contemporânea*, 20(2), 197-V. doi:<http://dx.doi.org.ezp-02.lirn.net/10.1590/1982-7849rac2016140069>
- Bohnenberger, M. C. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta de recursos humanos y el marketing en busca del compromiso organizacional* [tesis doctoral. Palma de Mallorca, España: Universitat de les Illes Balears. From <http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/tesisUIB/index/assoc/TDX-0918/106-1322.dir/TDX-0918106-132241.pdf>
- Freire, A. L., Woehl, S., Catapan, A., & Bonfim, B. L. S. (2016). Comunicação interna como ferramenta de endomarketing para maximização na competitividade: Um estudo em pequenas empresas da cidade de paranaguá no Brasil/Internal communication how internal marketing tool to maximize on competitiveness: A study in small business of paranaguá city in Brazil/Comunicación interna como herramienta de marketing interno para maximizar la competitividad: Un estudio em la pequeña empresa de la ciudad de paranaguá en brasil. *Revista De Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 10(2), 54-70. doi:<http://dx.doi.org.ezp-01.lirn.net/10.3232/GCG.2016.V10.N2.03>

- Robledo, J. L. R., Arán, M. V., & Pérez-Aranda, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero/Knowledge management and internal marketing orientation for the development of competitive advantages in the hotel sector. *Investigaciones Europeas De Dirección y Economía De La Empresa*, 21(2), 84-92. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezp-02.lirn.net/docview/1746921417?accountid=28878v>
- Prieto, R., Burgos, C., García, J., & Rincón, Y. (2016). Mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en la banca universal. *Revista Venezolana De Gerencia*, 21(73), 102. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezp-01.lirn.net/docview/1795684727?accountid=28878>
- Rodríguez, N. G., Álvarez, B. Á., & Vijande, M. L. S. (2011). Aplicación de la lógica dominante del servicio (LDS) en el sector turístico: El marketing interno como antecedente de la cultura de co-creación de innovaciones con clientes y empleados/Service dominant logic in the tourism sector: Internal marketing as an antecedent of an innovations' co-creation culture with clients and first-line employees. *Cuadernos De Gestión*, 11(2), 53-75. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezp-01.lirn.net/docview/916751698?accountid=28878>
- Mendoza Jessica, Hernández Martín y Tabarnero Carmen (2011), Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno *Revista Ciencias Sociales (RCS)*, Vol. XVII, N°1. Ene<https://search-proquest-com.ezp-01.lirn.net/docview/916751698?accountid=28878>ro-marzo, Pp. 110-125. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. <http://www.redalyc.org/pdf/280/28022755010.pdf>
- Wilson, A. G., Ibo, R. R., Camilo Andrés Vizcaíno, & Guillermo Augusto, C. O. (2012). Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada. *Clio America*, 6(11), 99-122. doi:<http://dx.doi.org.ezp-02.lirn.net/10.21676/23897848.427>
- Fuentes Jiménez, Pedro Antonio **MARKETING INTERNO: CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS DE LÍNEAS DE PENSAMIENTO PERSPECTIVAS**, núm. 22, julio-diciembre, 2008, pp. 181-208 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia. <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942158007.pdf>
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezp-02.lirn.net/docview/237042087?accountid=28878>
- María Isabel Sánchez Hernández, Francisco Javier Miranda González. (2009). Es la hora del marketing interno. 2017, de Dialnet Sitio web: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4128398>
- Ana María Enrique Jiménez, Carlos de la Guardia, (2017) Revisión del concepto de internal branding: la transmisión de la promesa de marca a los clientes por parte de los

empleados. 1st ed. [ebook] Barcelona, España: pp.4-10. Available at:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5826671>

José Antonio Simoes Machado (2015) Endomarketing - Un abordaje a la motivación de las pequeñas y medianas empresas. Sitio Web:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=112560>

Berry, Leonard L. (1981). The employee as a customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 271-278.

Calderón Mafud, J. L., Francisco Augusto, L. A., Manuel, P. M., & Pedroza Cabrera, F. J. (2015). Relación de la socialización organizacional y el compromiso organizacional en trabajadores mexicanos. *Psicogente*, 18(34) doi:<http://dx.doi.org.ezp-02.lirn.net/10.17081/psico.18.34.503>

Isabel Barbieri Magalhães (2016) Marketing Interno - Terapia estratégica de la crisis en el sector de la salud Sitio web: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=113722>

Gonzalez-Molina, G. (2006, Feb 06). Gabriel gonzalez-molina / tus empleados retienen a tus mejores clientes. Palabra Retrieved from <https://search-proquest-com.ezp-02.lirn.net/docview/377711769?accountid=28878>

Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: Estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador/Employer branding: A multinational research on the construction of employer brand. *Universia Business Review*, (44), 34-53. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezp-02.lirn.net/docview/1647812266?>

GRÖNROSS, Christian. Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*.1990, vol.20, num. 1, p.3-11.

ENRIQUE JIMÉNEZ, Ana María; DE LA GUARDIA GASCUÑANA, Carlos. Revisión del concepto de internal branding: la transmisión de la promesa de marca a los clientes por parte de los empleados. *gráfica*, [S.l.], v. 5, n. 9, p. 29-37, ene. 2017. ISSN 2014-9298. Disponible en: <<https://revistes.uab.cat/grafica/article/view/v5-n9-enrique-de-la-guardia>>. Fecha de acceso: 02 oct. 2018 doi:<https://doi.org/10.5565/rev/grafica.68>.