

## **Marketing interno: convergencias y divergencias de líneas de pensamiento**

**Pedro Antonio Fuentes Jiménez**

*Doctorado en Economía y Administración de Empresas  
Universidad de Sevilla, España  
Magíster en Marketing y Finanzas, Univalle  
Magíster en Educación Superior Universidad Mayor Real y  
Pontificia San Francisco Xavier de Chuquisaca  
Especialista en Dirección Innovativa de la Educación  
Superior, UNESCO  
Consultor Empresarial  
Docente Universidad Católica Boliviana  
e-mail: [fuentesp@ucbca.edu.bo](mailto:fuentesp@ucbca.edu.bo)*

### **Resumen**

El Endomarketing o Marketing Interno, es un tema que ha recibido más atención en el entorno internacional que el nacional, en este caso, Bolivia. En el contexto nacional, el tema ha ganado más atención gracias a los practicantes que lo utilizan, en general, como una alternativa para buscar la coherente relación de aproximación de la empresa con los empleados. El entorno académico prácticamente no ha valorizado el tema, por considerar que el Marketing Interno puede ser más una iniciativa no paradigmática y que por lo tanto es posible que dure poco tiempo. Una de las pruebas de esto está en la poca atención que se le da al tema en los diferentes congresos, foros y simposios académicos del país que se desarrollan en las más grandes ciudades de Bolivia como La Paz, Santa Cruz y Cochabamba.

Considerando que es un tema que está en constante crecimiento en el contexto internacional (Ahmed y Rafiq, 2003) es necesario conocer lo que está siendo hecho, en este tema para comprender mejor al tema mismo y su importancia en la gestión empresarial de organizaciones tanto del sector primario, secundario o terciario desde la perspectiva de su función económica.

### **PALABRAS CLAVE:**

Marketing interno, Orientación al mercado, servicios, ventaja competitiva, organización, recursos humanos.

### **1. Introducción**

Dentro del proceso de la gestión estratégica empresarial, un elemento importante lo constituye el personal, resultando en extremo difícil la medición de la eficacia de la administración de los recursos humanos, debido a la cantidad de factores que inciden en ella; pero evidentemente lo más importante para esta medición serán los resultados que alcance la organización.

La tarea de alinear, comprometer y medir al talento humano resulta crítica por lo que las actividades de marketing como parte importante de la gestión estratégica, también tienen en el centro de su atención a los recursos laborales. Por eso, en el proceso de marketing, ¿cuál ha de ser la orientación de la empresa?

La empresa ha de orientarse a la actividad en el mercado, es decir, aprender del mercado, diseminar la información aprendida y diseñar la oferta a su medida (Kohli y Jaworsky, 1990) para así adaptar los productos y servicios que ofrece a las necesidades del cliente.

La necesidad de orientación al mercado además del ambiente competitivo, en el cual están inmersas las empresas, genera una necesidad de buscar alternativas para construir una ventaja competitiva sostenible. Entre las diversas alternativas existentes hay la posibilidad de trabajar con los empleados como una forma de buscar este elemento diferencial. En este sentido, muchas organizaciones e investigadores han reconocido la importancia del marketing interno como una alternativa para aumentar el compromiso de los empleados con la organización y con la satisfacción de los clientes (Berry y Parasuraman, 1992; Flipo, 1986; Kotler, 1998; Grönroos, 1990a; Lings, 2002; Nickles y Wood, 1999; Pitt y Foreman, 1999; Caruana y Calleya, 1998 y Durkin y Bennett, 1999). Sin embargo, solamente algunos investigadores hacen referencia a las actividades desarrolladas por este proceso (Grönroos, 1990a; Rafiq y Ahmed, 2000; Lings, 2002 y Conduit y Mavondo, 2001) y pocos describen la responsabilidad de ejecución de ellas (Shiba, Graham y Walden, 1993; Flipo, 1986 y Rafiq y Ahmed, 1993). Tratándose de su aplicación, las organizaciones de servicios fueron las primeras en poner en práctica el concepto; después las de manufactura (Grönroos, 1990a), lo que puede explicar la limitada exploración del tema en las últimas.

## **2. Antecedentes del tema.**

Las compañías líderes saben que sus clientes más importantes se encuentran justo dentro de sus corporaciones y que de ellos depende el éxito o el fracaso de sus metas.

Endomarketing es un término relativamente nuevo en la gestión empresarial, ya que aparece en un contexto regional que corresponde a Sud América y más precisamente a la academia brasilera (Sánchez, M. I. y Valero, V., 2005), pero la existencia de esta herramienta ha estado en la mayor parte de las compañías durante años. Hoy, las empresas líderes en todo el mundo saben que su mayor potencial está precisamente en sus empleados y de ellos depende en gran medida el éxito o fracaso de su negocio. (Sánchez, M.I. y Barriuso, 2005)

Se trata, ante todo, de formular un plan de mercadotecnia interno que busque comprometer y motivar a los trabajadores de una empresa en beneficio de su rendimiento y productividad. Para el endomarketing, los empleados de una compañía son sus clientes internos, y como tales, la empresa necesita crear estrategias para generar lealtad y una mejor respuesta en ellos. (Martínez, V.; Sánchez, M.I. y Rodríguez, L., 2005)

En la actualidad es evidente que el marketing interno es un tema interdisciplinario tanto en el entorno académico y como en el entorno empresarial.

En el contexto académico hay estudios desarrollados por los expertos de marketing, de recursos humanos y, con menor intensidad, de aquellos orientados a las relaciones públicas. De acuerdo a Dunmore (2004) y Ahmed y Rafiq (2003) el tema es relativamente reciente.

En el campo del “Endo Marketing” o Marketing interno, los primeros estudios empezaron hace más de 25 años, justificados por la creciente preocupación en lograr una mejor gestión de personas y una mejor atención a los clientes, coincidiendo con una competencia de un cariz progresivamente más internacional a partir de aspectos conocidos como la globalización y las muchas nuevas formas de asociación empresarial.

A través del proceso de investigación, se ha podido establecer que se conoce también que el tratamiento empírico, en algunos casos, despertó diversas interpretaciones y conceptualizaciones del tema y, consecuentemente, diversas aplicaciones en forma de desarrollo de metodologías con algunos aspectos en común tales como, la satisfacción del empleado y del cliente externo.

Para poder tener la objetividad que corresponde en el estudio del tema, en los siguientes acápites será presentado un estudio del tema en el contexto organizacional, destacando su desarrollo desde su concepción, las corrientes de pensamiento, las prácticas adoptadas y los modelos actualmente propuestos. Se utilizarán los términos de Endo Marketing o Marketing Interno de manera indistinta al tener ambos esencialmente el mismo significado.

### **3. Desarrollo histórico del marketing interno**

Presentar una relación de la evolución histórica del tema considerando los principales artículos publicados y el enfoque dado a cada uno de estos estudios es el fundamento de este acápite. Resulta relevante observar lo que argumentan Ahmed y Rafiq (2002:3): *“hay una variedad importante atribuible a la literatura en referencia al significado exacto del Marketing Interno, qué se supone debe hacer, cómo debería ser hecho y quien se supone debería hacerlo”*. En este sentido, es importante destacar que el objetivo en este apartado es presentar cuál es el enfoque dado en los principales artículos publicados. Las otras cuestiones citadas en el primer capítulo – que debe hacerse, cómo debe hacerse, quien debe coordinar este proceso y cuáles son las técnicas presentadas – serán abordadas en profundidad en los acápites siguientes.

A pesar de que algunos autores (véase por ejemplo Ahmed y Rafiq, 2002) citan que el tema empezó en los años 80, con Berry, la revisión de la literatura demuestra que, en 1976, Berry, Hensen y Burke ya hicieron referencia al tema cuando lo relacionaron, por la primera vez, a la calidad elevada de servicios.

Para estos autores, *“El Marketing Interno se ocupa de viabilizar los productos internos (trabajo) que satisfaga las necesidades de un Mercado interno vital (empleados) al mismo tiempo de satisfacer los objetivos de la organización. La principal razón para utilizar el término “Marketing Interno” en lugar de otras expresiones mas tradicionales que se podrían esperar es que se pretende dar un enfoque a una condición real donde la capacidad empresarial de satisfacer las necesidades de los clientes externos es evidente.”* (Berry, Hensen y Burke, 1976:8). El objetivo del artículo fue presentar alternativas para que las empresas pudieran desarrollar su capacidad interna de atender

a las demandas del cliente externo y el marketing interno fue citado como una de las alternativas clave.

También, a través del estudio, se puede evidenciar que en los años siguientes, el tema fue señalado en principio en la literatura de marketing de servicios, después en la literatura de gestión de servicios y, por último, en la literatura del marketing industrial, conforme cita Grönroos (1990b). Berry es una de las mayores referencias para este período, pues fue el primero que, en 1981, llamó a los empleados como clientes internos. *“La gente que compra bienes y servicios como consumidores y la gente que compra empleo como empleados son la misma gente.”* (Berry, 1981: 34)

Otro aporte en el proceso de evolución que se intenta establecer, fue el trabajo de Christian Grönroos de la escuela Nórdica quien, en 1981, describió el objetivo del tema: *“motivar y concienciar a los empleados sobre la importancia del cliente externo”* (Dunmore, 2003).

Flipo, por su parte, en 1986, alertó sobre la falta de conocimiento sobre el tema y su dependencia del éxito de las estrategias de marketing. Además, cuestionó el hecho de que las empresas puedan hacer un buen marketing externo sin involucrar a los empleados, en especial las que son de servicios (sin excluir a las otras del sector primario y secundario por su función económica), pues más de 50% de ellas tienen una relación directa con el cliente. El autor, concluye que el marketing interno es la fuerza que los ejecutivos de marketing tienen para poner en práctica sus estrategias de marketing y desarrollar un concepto interno de orientación al cliente (Flipo, 1986).

Un breve tiempo después, en los años 90 el tema gana más fuerza. Grönroos hace una de las primeras reflexiones sobre la necesidad de aproximar la naturaleza y los conceptos de la función de marketing con otras funciones en el hábito de los practicantes como en el entorno académico, poniendo especial énfasis en la necesaria relación con los ámbitos relacionados a la dirección de las personas y el comportamiento organizacional. El autor de origen sueco defiende la satisfacción del cliente externo a través de los empleados y reclama mayor atención y consciencia de la importancia de ambos por parte de los gestores de la organización.

*“En primer lugar, el marketing interno es una filosofía gerencial. La gerencia debería crearla de manera continua para consolidar una comprensión de aprecio por los roles de los empleados en la organización. (...) El enfoque del Marketing Interno se centra en el cómo se consiguen y cómo se mantiene a los empleados conscientes.”* (Grönroos, 1990a: 8)

Una relación muy próxima del tema con otras funciones de la empresa es, en parte, también sugerida por Colling y Payne, en 1991, cuando plantean una nueva perspectiva para la gestión del talento humano. En su artículo proponen *“ como los conceptos y métodos del Marketing Interno utilizados por los directivos de Marketing pueden generar la base de una nueva perspectiva que sirva para encarar las oportunidades y los desafíos propios de la dirección de Recursos Humanos”* (Colling y Payne, 1991: 261). La importancia está centrada en la coordinación de personas (empleados) y en las estrategias de la empresa. Los autores destacan que las premisas ya definidas para el marketing interno contribuyen para una gestión más avanzada de recursos humanos y concluyen que *“ el adoptar una orientación de mercado requiere que el directivo de Recursos Humanos se enfoque en las necesidades y deseos de de los grupos de clientes*

*internos para de esa forma estimular el servicio interno” ( 269); es evidente que la filosofía de orientación de mercado descansa en gran medida sobre el talento humano como canalizador del aprendizaje, la diseminación de la información y el diseño de la oferta.*

La alternativa posible de utilizar los mismos modelos y métodos para el mercado externo (clientes) y el mercado interno (empleados) fue también sugerida, en el mismo año, por Piercy y Morgan que demuestran la posibilidad de aplicación de las 4P's de Jerome McCarthy (*Producto, precio, plaza y promoción*) de marketing para el mercado interno. En su investigación concluyeron que “...*mientras muchos ejecutivos reconocen la necesidad de “vender” sus planes de marketing dentro de la empresa, muchos otros no comparten lo mismo y por tanto, el reconocimiento del concepto de Marketing Interno es mínimo*” y proponen que “...*quién se encargue de la planeación estratégica de marketing debería tomar en cuenta el costo real a pagar por la implementación interna, el impacto de las estrategias de Marketing en la satisfacción y motivación de los miembros del mercado interno*” (Piercy y Morgan, 1991: 92).

Desde una perspectiva cronológica, en una condición casi simultánea, en 1991, Berry y Parasuraman presentaron la propuesta de practicar el marketing interno antes del marketing externo, especialmente en empresas de servicios, donde el servidor (empleado) puede ser alineado, y comprometido antes del servicio. El tema es uno de los apartados del libro “*Marketing Services: competing through quality*” y presenta los ítems que son considerados esenciales para su ejecución.

La “esencia de la administración (Henry Fayol) ,la coordinación del proceso, es por primera vez estudiada por Rafiq y Ahmed en 1993. Los autores refuerzan que las técnicas, sugeridas por otros estudios, deben ser incorporadas a aquellas que ya están siendo utilizadas por la empresa y sugieren que la coordinación del proceso sea hecha por el nivel estratégico. Ellos también concuerdan con las consecuencias, evidenciadas por estudios anteriores, pero critican algunos conceptos básicos, como por ejemplo la definición de producto (que en el caso del marketing interno es el trabajo o la tarea), pues el cliente puede escoger lo que más le gusta y al empleado le resta aceptar lo que le es confiado o entonces lo que más se adecua a su perfil.

Una otra postura crítica se refiere al tratamiento del cliente interno quién tendría toda la razón así como el cliente externo “... *la noción de que el empleado deba ser visto como cliente es la idea de soberanía del cliente (es la idea de que el cliente es el rey, que el cliente tiene toda la razón y cosas parecidas)*” (Rafiq y Ahmed, 1993: 222). Por otro lado, una de las principales concordancias está centrada en la idea de que un empleado insatisfecho no puede dejar un cliente satisfecho.

En esa misma tendencia, una dura crítica es hecha al tema en 1994 por Hales. El mencionado autor sostiene que el marketing interno tiene conceptos ambiguos y una similitud con la gestión de personas. Además, presenta un conjunto de críticas; como por ejemplo, la filosofía del tema y las técnicas utilizadas, y afirma que “ *El Marketing Interno no es un concepto que vaga en el vacío; mas bien, tiene mucho en común con la gama de ideas relativas acerca de nuevas ideas de formas de organización y otras tendencias que se impusieron durante los años 80's*” (Hales, 1994: 59).

La publicación de un artículo presentado por Bak *et al*, 1994, sugiere el uso del marketing interno como una alternativa para una gestión de personas más eficaz y más participativa y que además se adapta mejor a su entorno. Por medio de un estudio de caso identificaron que “... la gerencia por equipos ha sido probada como una herramienta exitosa de marketing interno y permite a las organizaciones de servicio encarar de manera proactiva el entorno cambiante que propuso la década de los 90's” (Bak *et al*, 1994: 46).

Siguiendo el camino de la evolución del Marketing Interno, el año 1995 fue marcado por la publicación de diversos artículos importantes. Piercy, por ejemplo, presenta una relación entre la satisfacción del cliente externo y el cliente interno (empleado), como se puede apreciar en la Figura 1. Lo ideal es una situación de sinergia, cuando empleados y clientes están satisfechos. En todos los otros cuadrantes hay problemas, sea con los empleados, con los clientes o, en la peor situación, con ambos.

**Figura 1 – Satisfacción del cliente interno y externo.**

		<b>Satisfacción del Cliente Externo</b>	
		ALTA	BAJA
<b>Satisfacción del cliente interno</b>	ALTA	<b>Sinergia</b>	<b>Euforia interna</b>
	BAJA	<b>Coerción</b>	<b>Alienación</b>

Fuente: Piercy, 1995:1363.

Foreman y Money hacen diversos aportes en el mismo año a cerca del tema como, por ejemplo, critican la escasa importancia dada por revistas especializadas en el área en contraposición a la importante atención dada por autores para los practicantes de los procesos que abordan el asunto con mayor interés. Los autores hacen también una reflexión sobre la diferencia entre las prácticas avanzadas de gestión de recursos humanos y el marketing interno y sobre la necesidad de involucrar a todos los recursos humanos en el proceso aspecto que es planteado en el nuevo concepto de Marketing de la A.M.A. (2004)

La atención dada al tema en el contexto divulgativo/ empresarial y la apatía del ambiente académico, ya citada anteriormente, es también corroborada por Varey en 1995. El autor presenta la interdisciplinariedad de la cuestión con la calidad de servicios, la orientación de marketing y estrategia de marketing, la gestión de la calidad total (TQM– Total Quality Management : Gestión de la Calidad Total que contempla la

gestión y la implantación técnica de actividades enfocadas para la satisfacción del cliente que pasan por todas las áreas de la organización (Feingenbaum, 1991; Shiba, Graham y Walden, 1993).), la gestión organizacional, la productividad interna de los servicios, la innovación, la imagen corporativa y la integración interna. Finalmente, el autor hace la propuesta de un modelo de marketing interno que presupone una integración con el proceso de gestión orientada para el mercado (Varey, 1995). Como corolario, en ese año, Cahill, demuestra la posible relación entre marketing interno y el aprendizaje organizacional (Cahill, 1995).

A través de una gran parte de este período, Boshoff y Tait realizaron una investigación empírica acerca de los efectos del marketing interno sobre el compromiso organizacional y la cultura de calidad en empresas de servicios. Después de investigar los efectos del marketing interno con los empleados de la línea de frente (front office) de servicios bancarios, concluyeron que el tema tiene como objetivo “*desarrollar empleados con conciencia clientista y crear servicios conscientes de clientización,..*” (Boshoff y Tait, 1996: 22). Un año después, un artículo, publicado en una revista de salud (*Journal of Health Care Marketing*), refuerza la idea de que el asunto es importante para elevar la calidad de servicios ofrecidos (Joseph, 1996).

Siguiendo la cronología de la evolución, en 1997, un estudio sobre la implementación del marketing interno en una empresa bancaria fue presentado por Ballantyne. Sus conclusiones se reportan a una práctica desarrollada en una organización y, en el artículo, el autor revela las fuerzas y debilidades del proceso. Además el autor analiza la posibilidad de que el tema contribuya con el aprendizaje de la organización.

Algún tiempo después, en 1998, Lings y Brooks proponen un modelo de marketing interno apoyado en una relación de proveedor y cliente interno para llegar a la satisfacción del cliente externo. Los autores defienden que el marketing interno puede ser interpretado como una necesidad de los empleados frente a las exigencias de sus clientes internos. En el mismo año, en la misma revista, *Journal of Marketing Management*, Hogg Carter y Dunne presentan una dimensión más centrada en las personas, o sea, en los empleados. Los autores concluyen, por medio de una investigación, que el marketing interno afecta:

- a) la percepción de los empleados en relación a su función y
- b) la relación del conjunto de funciones con el ambiente de la empresa. Los principales factores apuntados son la comunicación de los resultados de rendimiento, los valores y los factores críticos de éxito (Hogg, Carter y Dunne, 1998).

En algún momento, en el mismo año, Caruana y Calleya presentaron el resultado de una investigación que relaciona el compromiso organizacional como una consecuencia del marketing interno. El resultado se mostró satisfactorio y los autores concluyeron que, *de hecho*, el marketing interno puede afectar al compromiso organizacional de los empleados.

Posteriormente, en 1999, Pitt y Foreman señalan que el marketing interno, bajo la óptica de transacción de costes, puede ser irrelevante, ilegítimo, bueno o necesario para la empresa. La conclusión de los autores es que: “*La extensión de practica del Marketing Interno en una organización será una función de los niveles de incongruencia en las metas y la ambigüedad en el rendimiento que sean propias de las condiciones de una situación particular de empleo.*” (Pitt y Foreman, 1999: 32).

De la misma manera, un modelo presentado por Lings (1999) propone un equilibrio entre las funciones de marketing interno y marketing externo, basado en una línea operacional. En esta perspectiva las necesidades del cliente son repasadas en forma secuencial de forma que todos los empleados tengan conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente. En cierta forma, es una continuidad del estudio empezado en 1998, que considera los sectores/departamentos y no los empleados como clientes internos.

Varey y Lewis, el mismo año de 1999, hicieron una retrospectiva del tema que ha ganado atención de académicos y prácticos. La gran contribución del estudio está en la revelación de la necesidad de integración del tema con toda la empresa y no solo con el sector de marketing o recursos humanos, como hasta entonces estaba siendo orientado (Varey y Lewis, 1999).

A partir de la relación cronológica anterior, se puede inferir que, en los años 90, el tema fue relacionado con varias cuestiones, por diversos *Journals*, en especial los que se dedican a los temas que profundizan el marketing o la gestión de servicios.

En el nuevo milenio el tema continúa siendo objeto de atención de *Journals* de marketing y gestión de servicios (o de calidad). Algunos estudios hacen una revisión de los conceptos o ideas ya presentados (Rafiq y Ahmed, 2000; Ahmed y Rafiq, 2003); con los modelos propuestos (Papasolomou-Doukakis, 2003), y hay también los que presentan un modelo basado en resultados Ahmed, Rafiq y Saad, 2004).

En relación al contenido, la mayor parte de los artículos publicados en revistas científicas se orienta a relacionar al tema con la gestión de personas, describiendo aspectos como: motivación, compromiso organizacional, comunicación, *empowerment*, entre otros (Cooper y Cronin, 2000; Järvi, 2000; Davis, 2001; Arnett, Laverie y Mclane, 2002; Colin, 2004; Naudé, Desai y Murphy, 2005). Es importante destacar que a pesar de que los artículos tratan de asuntos que están directamente relacionados a la gestión de recursos humanos, la función global, en sí, de recursos humanos es pocas veces citada.

Otra línea de investigación se concentra en la orientación al cliente. Estos estudios trabajan fundamentalmente la idea de empezar por una orientación al cliente interno (el empleado) para después alcanzar el externo (Conduit y Mavondo, 2001; Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Lings, 2004), ya apuntada anteriormente. Hay también algunos estudios en el área de calidad de servicios (Straughan y Cooper, 2002) y estudios con la marca (Fram y McCarthy, 2003)

A pesar de tanta atención al tema de Marketing interno en el nuevo milenio, es inquietante el silencio del sector de recursos humanos. Las principales revistas de gestión de recursos humanos, como por ejemplo, *Human Resource Management*, *Human Resource Management Review*, *Human Resource Management Journal* y *Human Resource Development Quarterly*, tienen pocos artículos respecto al tema. Además, las revistas de gestión de marketing revelan la necesidad de estudiar el tema pero no profundizan la forma de gestionar el proceso.

Quizá parte de esta falta de profundidad sobre el tema encuentre una explicación en la individualidad o la separación de los expertos de marketing y recursos humanos, o aún, en función de los dos factores. Según Ruekert y Walker Jr (1987: 2):

*“La interacción interfuncional es motivada por el deseo de lograr por un lado los objetivos amplios de toda la organización o la unidad estratégica de negocios y por otro lado los objetivos específicos de marketing así como las metas individuales. De manera similar, el personal de otros departamentos funcionales son inducidos a interactuar con el personal de marketing para lograr metas que hayan sido asignadas y elegidas”.*

Para una interacción efectiva es necesario que las dos disciplinas hagan un trabajo en conjunto. Posiblemente, una gestión más avanzada de recursos humanos pueda utilizarse de algunas técnicas y, principalmente, las informaciones de marketing para lograr que los empleados estén más comprometidos con la organización y que sea posible alcanzar una ventaja competitiva sostenible. El Cuadro 1 presenta los artículos de marketing interno que fueron publicados, en las disciplinas de marketing y marketing de servicios, recursos humanos o calidad de servicios, en los últimos años.

**Cuadro 1 – La relación de las disciplinas con el marketing interno**

Periodo	Marketing y marketing de servicios	Recursos Humanos	Calidad de servicios
Años 70s y 80s	Berry Flipp Grönroos		Berry, Hensen y Burke
1990	Grönroos		Zeithaml, Parasuraman y Berry
1991	Berry y Parasuraman Piercy y Morgan	Colling y Payne	
1993		Rafiq y Ahmed	
1994	Bak <i>et al</i>	Hales	
1995	Piercy	Foreman y Money	Varey
1996	Hauser, Simester y Wernerfelt		Boshoff y Tait
1997		Ballantyne	
1998	Gilly y Wolfenbarger Hogg Carter y Dunne Lings	Caruana y Calleya	
1999	Pitt y Foreman		Lings
2000 al 2005	Ahmed y Rafiq Ballantyne Naudé, Desai y Murphy Papasolomou y Doukakis Piercy	Barriuso, C. y Sánchez, M.I.	Bansal, Mendelson y Sharma Lings Sánchez, M. I. y Valero, V.

Fuente: Elaboración propia a partir de las referencias bibliográficas citadas en este acápite.

A partir del contenido del esquema, se puede verificar que el cuadro muestra la centralización de los estudios de marketing interno en las disciplinas de marketing y marketing de servicios y la relativa atención dada por la literatura de recursos humanos sobre el tema.

Se puede evidenciar que ésta revisión de las disciplinas que se ha relacionado con el marketing interno nos avala la pretensión inicial explicitada en la introducción de este documento, de indagar en torno a la identificación y selección de variables de gestión de recursos humanos y la definición de su conceptualización, tema que es tratado en el próximo capítulo.

#### **4. Conceptos y líneas de pensamiento**

Después de analizar los ámbitos disciplinares en que el marketing interno ha evolucionado es posible profundizar su conceptualización identificando las divergencias y las convergencias del tema, a fin de hacer posible su uso coherente y fundamentalmente pertinente en relación a los aspectos de interés para el estudio.

En este contexto, este apartado, describe con mayor profundidad, las líneas de conceptualización dadas a conocer a lo largo de los últimos 25 años y propone, al final, presentar las divergencias y las congruencias del tema. Pueden ser identificadas tres líneas de interpretación del tema: la que considera al empleado como un cliente de la organización, aquella que considera al marketing interno como un proceso, y, por último, la que propone el desarrollo de una cultura de orientación al cliente externo.

Los autores Rafiq y Ahmed (1993) argumentan que la construcción del concepto de Marketing Interno tuvo tres fases distintas. La primera fase, que marca el surgimiento del concepto, fue caracterizada por la motivación y satisfacción del empleado. La segunda estuvo orientada hacia el cliente externo, o sea, reconocía la importancia de la satisfacción del cliente interno para que él alcance los objetivos en el mercado. La tercera, y última fase, se refiere a la implantación y gestión de cambios organizacionales. En esta fase se describe el uso de las técnicas y herramientas de marketing para promover los cambios necesarios para mejorar el rendimiento de la organización. Rafiq y Ahmed (1993 y 2000) concluyen que existen varios conceptos en relación al tema, pero no hay unanimidad entre ellos.

Por otro lado, es necesario destacar que lo más importante no es el uso de la expresión, sino la comprensión de los factores que abordan los aspectos relacionados al marketing interno. Es importante comprender que la satisfacción de las necesidades del cliente externo puede ser elevada en función de la satisfacción de las necesidades del cliente interno, los empleados (Berry, Hensen y Burke, 1976). Así, la concepción de marketing interno como una filosofía idea defendida por Grönroos (1990b) y Berry y Parasuraman (1991) puede ser un punto de partida. Según ellos, en primer lugar, para que la empresa tenga éxito es necesario que tenga preocupación con el mercado interno, o sea, con los empleados.

##### **4.1. El empleado como cliente de la organización.**

Para algunos autores el marketing interno es una filosofía practicada por la organización que visualiza al empleado como un cliente interno (Foreman y Money, 1995, Berry, 1981; Grönroos, 1990a; Berry y Parasuraman, 1992; George, 1977 en Rafiq y Ahmed, 1993; Nickles y Wood, 1999).

Para Berry y Parasuraman (1991:151) “ *el marketing interno es la filosofía de tratar al empleado como un cliente interno*” y consecuentemente “*satisfaciendo las necesidades de sus clientes internos, la empresa aumenta su habilidad de satisfacer las necesidades de sus clientes externos*”.

Los autores creen que el objetivo central del marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados (Berry y Parasuraman, 1991). Para esto presentan siete elementos básicos para la práctica del tema.

1. **Ofrecer una visión:** ofrecer una visión sencilla que debe ser comunicada con pasión y frecuencia por el nivel estratégico. Además, ella debe contribuir para mantener emocionalmente las personas en la empresa.
2. **Hacer el mejor esfuerzo en la consecución de talentos:** buscar y encontrar en el mercado los mejores empleados. Es necesario referirse al mercado desde un punto de vista de marketing y así, buscar, por diversos medios, las mejores personas para trabajar en la empresa.
3. **Preparar a las personas para el rendimiento:** la mayoría de los empleados reciben capacitación relacionada a “cómo” hacer la tarea y no “por qué” hacer la tarea. Un error común es realizar una capacitación anual, por medio de un seminario, o cursos de una semana. El proceso debe ser continuo y, si fuera posible, realizado por los gestores inmediatos.
4. **Trabajar en equipo:** buscar alternativas para hacer que el trabajo interno, que puede generar estrés y fatiga, sea más agradable. Un trabajo en equipo necesita de: liderazgo de equipo, objetivos compartidos, reconocimiento y mantenimiento de las personas que componen el grupo.
5. **Libertad para el trabajo:** aumentar la autoridad y la responsabilidad de los niveles más bajos de la empresa (que están próximos del cliente). Esta actitud requiere determinación, paciencia y conciencia para pensar las reglas de la empresa. Pero es necesario recordar que las personas no son robots, aunque muchas veces prefieren trabajar sobre reglas bien definidas.
6. **Medición y reconocimiento:** desarrollar un buen y efectivo reconocimiento para los empleados con una adecuada medida de rendimiento que determina quien merece el reconocimiento.
7. **Conocer a sus clientes:** Considerar que los empleados también son clientes, y que necesitan de tareas bien definidas que tengan la posibilidad de atender a sus aspiraciones e intereses.

Desde una perspectiva de análisis individual, este concepto, puede confundirse con la función del departamento de recursos humanos en la empresa, que debería atender los elementos citados por estos autores. Aquí, cabe una reflexión desde el punto de vista de marketing: ¿estaría el departamento de recursos humanos dejando de cumplir con sus responsabilidades?

Rafiq y Ahmed (1993) alertan sobre los problemas que pueden ocurrir con la orientación del empleado como cliente interno. En primer lugar, aparece la cuestión del

producto: en una situación normal el cliente no está obligado a comprar el producto si éste no le agrada, pero el empleado “tiene” que aceptar, por ejemplo, los nuevos métodos de trabajo y a él no le es permitido hacer ninguna elección. En segundo lugar, el tratamiento del empleado como un rey (una expresión típica de la filosofía del TQM) de forma que sus necesidades sean todas atendidas no es posible, pues las organizaciones disponen de recursos limitados para hacerlo. Tercero, si ellos fueran tratados como los clientes más importantes, puede darse el suicidio de la organización que cuente con empleados muy acomodados.

Además, complementan los autores, las necesidades de los empleados pueden crecer constantemente y los recursos son escasos, aún más en un ambiente de gran competencia.

Las necesidades del cliente interno (el empleado) deben ser satisfechas, antes que las del cliente externo para Nickles y Wood (1999). Esta línea de raciocinio puede corroborar el cuestionamiento hecho por Kotler *“el lugar en el que se considera a tus propios empleados como clientes que tienen necesidades a satisfacer con lo que son entusiastas – es el trabajo del marketing? o es el trabajo de recursos humanos”* (Kotler cita in Mazur, 1991, en Varey y Lewis (1999).

De esa manera, la proximidad del concepto, en esta línea de pensamiento, con la gestión de recursos humanos es grande y de cierta forma amenazadora para sus gestores. ¿Tendría el sector de marketing la función o el interés de hacer la gestión de los empleados? O, aún, ¿estaría el sector de recursos humanos dejando de cumplir con sus obligaciones?

Para Hales (1994), el Marketing Interno es una metáfora, pues es necesario considerar que hay divergencias entre las necesidades y los intereses de los empleados y de la empresa. Hay algunas técnicas y herramientas de marketing que son adoptadas por el sector de recursos humanos, como por ejemplo, la segmentación, la comunicación y la publicidad.

Se puede adicionar que el tema se reduce a meras técnicas de comunicación simbólica, la complejidad de gestión de personas y sus acciones y conocimiento (recursos de la empresa) (Varey y Lewis, 1999).

Entonces, Cahill (1995) complementa la necesidad de los esfuerzos de marketing interno para proporcionar mejores servicios a los clientes externos, pues caso contrario las inversiones hechas en este proceso son desperdiciadas.

#### **4.2. El enfoque de proceso del Marketing Interno**

Considerando que los procesos son pasos ordenados que responden a comportamientos sistémicos se incluye esta orientación que intenta explicar al M.I. como la relación básica del marketing donde hay oferta y demanda.

Este concepto considera que todos los sectores de una organización son simultáneamente proveedores y clientes, empezando por el sector de marketing que identifica las necesidades del cliente hasta el sector de servicios garantizados que

soluciona los problemas del producto o servicio entregado. Esta es una perspectiva con origen en el TQM (Lings y Brooks, 1998; Lings, 1999; Longenecker y Meade II, 1995).

Según Reynoso Y Moores (1990) los aspectos que definen este concepto son: la creación de conciencia interna sobre calidad de los servicios internos, la identificación de “clientes internos” y “proveedores internos”, la identificación de las expectativas del cliente interno, la comunicación de estas expectativas y la discusión sobre las posibilidades y dificultades para atenderlas, la identificación y, por último, la implementación de cambios de comportamiento por parte de los “proveedores internos” para garantizar la entrega de niveles de servicio requeridos. Para completar el ciclo los “clientes internos” deben medir la calidad de los servicios para informar el desempeño de los “proveedores internos” (en Lings, 2004).

La creencia de que la satisfacción de los sectores, considerando el proceso, llega a satisfacción del cliente consumidor es, de cierta forma, poco asumible, pues hay que considerar los conflictos internos existentes y, además, si el cliente externo es una responsabilidad solamente del sector de marketing sus expectativas y necesidades pueden no llegar a todos los sectores de la organización.

De manera paralela, es necesario considerar que esta línea de concepto puede ser más útil en empresas del sector manufacturero que en las de servicios.

También Lings (1999) presenta algunas ventajas de este concepto cuando describe un esquema de marketing interno identificado por la participación de estos dos grupos: clientes y proveedores. Según el autor, las ventajas del esquema son: visión holística de la organización, posibilidad de medir la calidad de los servicios, actuar de forma proactiva en nuevos diseños de procesos, desarrollar el foco en el cliente externo, motivar y aumentar la satisfacción del empleado.

La ambigüedad en el manejo de conceptos en la literatura es verificable. Para Conduit y Mavondo (2001), por ejemplo, el marketing interno es llamado de “*internal customer orientation*”, o sea, la orientación al cliente interno desde un punto de vista de proceso. Según los autores, lo empleados deben recibir con la mejor calidad posible los productos suministrados por sus antecesores en la cadena productiva, para que ellos puedan proveer lo mejor para sus sucesores.

Hauser, Simester y Wernerfelt (1996: 269) tienen la misma idea respecto al tema y ofrecen un ejemplo: “*Los departamentos de Marketing son a menudo los clientes internos de desarrollo de producto o de Investigación y Desarrollo aunque en algunos casos el departamento de Marketing es el proveedor interno que provee información sobre las necesidades y requerimientos de los clientes*”.

Adicionalmente, cabe destacar que esta interpretación del concepto no está de acuerdo con lo que es defendido por la mayoría de los autores que entienden que la orientación al cliente interno es una forma de considerar al empleado como un cliente interno al cual se le debe proveer de información sobre las necesidades y requerimientos del cliente externo, de acuerdo a lo descrito en la sección anterior.

#### **4.3. Desarrollo de una cultura de orientación al cliente**

La orientación al mercado también denominada orientación al cliente podría generar dos formas de explicar su razón de ser en la organización para su entendimiento. La primera considera al tema como una simple extensión del marketing externo y la segunda que incorpora los conceptos de marketing a los dos tipos de clientes (el interno y el externo) buscando una alternativa para mejorar el rendimiento de la empresa.

Philip Kotler (1998) es uno de los autores que defiende, de forma indirecta, el concepto del marketing interno como extensión del marketing externo, principalmente cuando se refiere al marketing de servicios. El principal argumento es que los empleados de línea de frente deben ser adecuadamente entrenados e informados de las acciones del marketing externo para que tengan las respuestas correctas para los clientes (Flipo, 1986; Kotler, 1998; George, 1990 en Rafiq y Ahmed, 1993). Uno de los problemas creados con esta idea es la división de los empleados de la empresa: los que tienen contacto con los clientes y los que no tienen. Esta línea de pensamiento puede llevar a que solamente los primeros sean contemplados por las herramientas de marketing interno y tengan la información, mientras que a los últimos les restaría hacer el servicio, sin importar para qué y para quién. Este pensamiento es manifestado por Flipo cuando argumenta que *“el Marketing Interno es especialmente relevante en las empresas de servicio ya que, en la mayoría de ellas, mas del 50 por ciento del personal encara de manera directa al cliente”* (1986: 8).

El norteamericano Kotler, en otra parte de su libro, menciona el marketing integrado como una alternativa para atender mejor a los consumidores y, en este enfoque, sugiere que el marketing interno debe preceder al externo, corroborando con lo que exponen otros expertos respecto al tema.

En ese sentido, la mayoría de los conceptos están relacionados a un aspecto más generalizado del marketing interno, o sea, una perspectiva de trabajo conjunto entre el marketing interno y externo, buscando la satisfacción del cliente externo; o sea, es una filosofía de gestión que tiene por objetivo una actuación eficaz en el ambiente externo de la organización, por medio de un ambiente de trabajo adecuado, que respete las necesidades y los deseos de los empleados, y con una orientación generalizada de todos los empleados para la satisfacción del cliente externo (Ahmed, Rafiq y Saad, 2003; Foreman y Money, 1995; Ahmed y Rafiq, 2002; Varey, 1995; Rafiq y Ahmed, 1993; Varey y Lewis, 1999; Naudé, Desai y Murphy, 2003; Piercy, 1995; Piercy y Morgan, 1991; Cahill, 1995, Lings, 2004; Gilmore, 2000).

En un estudio desarrollado por Donovan, Brown y Mowen (2004) acerca de la orientación al cliente, se evidenció que esta filosofía de gestión puede elevar el nivel de satisfacción en el trabajo y el compromiso de los empleados con los resultados de la organización, en especial la atención dada a los clientes externos.

Complementando, Rafiq y Ahmed (2000: 461) describen que el marketing interno es *“un esfuerzo planificado que utilice una aproximación de orden marketero para superar la resistencia al cambio organizacional para de esa manera cambiar, alinear, motivar, integrar y coordinar interfuncionalmente a los empleados hacia la efectiva implementación de estrategias tanto corporativas como funcionales con el fin de conducir a la satisfacción del cliente a través de un proceso de creación de empleados que estén motivados y orientados al mercado.”*

En esta línea de concepto la aplicación de las 4Ps de marketing es común, aunque muy criticada (véase, por ejemplo Hales, 1994). El Cuadro 2 presenta la descripción de las 4P's según algunos autores. Las interpretaciones divergen principalmente entre los componentes producto y precio. Como producto es considerado tanto el propio trabajo cuanto los valores, políticas o filosofía de la organización. Por otro lado, los costes psicológicos del trabajo o los costes de implantación del proyecto de marketing interno, siendo completamente diferentes, son considerados el precio. Interpretar la cuestión de precios como la inversión hecha para poner en práctica las actividades de marketing interno no es adecuada, pues el precio está conectado al cliente y no a la empresa (Kotler, 1998; Nickles y Wood, 1999).

**Cuadro 2 - Interpretación de las 4P's para el marketing interno**

	Rafiq y Ahmed, (1993)	Davis (2001)	Piercy y Morgan (1991)	Flipo (1986)
<b>Producto</b>	Nivel estratégico: valores y actitudes. Nivel táctico: medidas de <i>performance</i> y tratamiento del cliente. Servicios y capacitación ofrecidos por el sector de RH.	Programas, políticas y servicios.	Valores, actitudes y comportamientos necesarios para poner en práctica el plan de marketing.	El trabajo ofrecido por la organización.
<b>Precio</b>	Costes psicológicos.	Los costes de implantación de los programas.	Costes psicológicos y el sacrificio de otros proyectos que puedan estar compitiendo con el plan de marketing.	Costes psicológicos.
<b>Distribución</b>	Lugares donde son divulgadas las políticas de la organización o donde son hechas las capacitaciones.	Localización de los programas, políticas y servicios.	Local de las entregas de información.	Localización adecuada de los empleados.
<b>Comunicación</b>	Comunicarse directamente con el empleado y hacer campañas para influenciar las actitudes del empleado.	Venta interna, relaciones públicas, publicidad, promociones, incentivos y programas de gestión de recursos humanos.	Es la forma utilizada para informar, persuadir y trabajar las actitudes de los empleados.	Comunicación con el empleado.

Fuente: Adaptado de los originales (Rafiq y Ahmed, 1993; Davis, 2001; Piercy y Morgan, 1991 y Flipo, 1986).

Existe divergencia en referencia a la interpretación dada al producto entre los autores. El concepto para la mayoría de ellos (Rafiq y Ahmed, 1993; Davis, 2001; Piercy y Morgan, 1991) trata de valores, actitudes, políticas, servicios, comportamientos entre otros. Mientras que para Flipo (1986), el producto se refiere a puesto de trabajo. Así, la preocupación debe centrarse en su adecuación al empleado, de forma que su aceptación será más viable. Esta interpretación tiene una relación directa con la cuestión de precios, pues el precio (valor) psicológico que un empleado pagará si trabaja en un puesto no deseable será mayor que en uno que aprovecha sus habilidades y valoriza su motivación individual. Considerando estos factores, la interpretación dada por Flipo (1986) está en línea con el concepto de producto adoptado por el sector de marketing.

Por otro lado, el componente comunicación tiene elementos comunes a todos ellos y se refiere a la información dada a los empleados para influenciar su comportamiento. Posiblemente esta unanimidad sea uno de los factores que hace que muchas empresas perciban al marketing interno solo como una herramienta de comunicación con los empleados, despreciando otras contribuciones posibles (véase por ejemplo Brum, 1994 y Brum, 1998).

El modelo analítico de las 4P's, de Rafiq y Ahmed (1993) incluye una perspectiva de 7P's agregando los factores de evidencia física (*physical evidence*), proceso (*process*) y participantes (*participants*):

**La evidencia física:** puede ser clasificada en periférica o esenciales. La periférica se relaciona con el ambiente de trabajo y la esencial se refiere a los manuales o guías de acción para los subordinados que describen el funcionamiento de la organización.

**Los procesos:** pueden ser interpretados como la forma en que los empleados son educados para dar atención al cliente; cómo son desarrollados los nuevos métodos de trabajo, la forma en que son implantadas las nuevas políticas y cómo las comunicaciones son hechas para los empleados.

**Los participantes:** los gestores tienen una relación muy fuerte con los empleados y, principalmente en los procesos de comunicación ya que en gran medida la comunicación es un gran insumo en la higiene laboral (Herzberg).

Considerando esta línea de concepto, el desarrollo de una cultura orientada al cliente externo (mercado), contribuye en el entendimiento del tema y su aplicación en las empresas, pues subyace que debe haber una orientación general o una filosofía por parte de la alta gerencia para después ser traducida en acciones prácticas que pueden ser desarrolladas por el gestor de recursos humanos, con el soporte del equipo de marketing.

Finalmente, la diversidad de conceptos respecto al tema se presenta a través de la idea de Davis (2001); El autor defiende que el marketing interno es una consecuencia natural del comportamiento de la relación entre los empleados, los cargos directivos y la estructura de la organización. Como ejemplo, el autor cita que los gestores utilizan el marketing interno cuando quieren vender una idea para el nivel jerárquico superior, convencer a una persona de otro departamento sobre un tema o, aún, para convencer al empleado a realizar una tarea difícil. Este aspecto no es lo que se pretende abordar en

este trabajo y podría ser estudiado en el campo del comportamiento político de las organizaciones.

#### **4.4. Convergencias y divergencias del tema**

Es evidente a partir de la información previa que no hay unanimidad en relación a los conceptos y la filosofía del proceso de marketing interno, pero hay algunas convergencias en todos los conceptos, así como hay algunos puntos de divergencia. La gran convergencia se centra en la visión estratégica del tema en la organización, ya sea desde un punto de vista de satisfacción del cliente externo o de una gestión más avanzada de recursos humanos.

La convergencia centrada en la satisfacción del cliente externo ocurre cuando el empleado es reconocido como un cliente interno (Foreman y Money, 1995; Berry, 1981 en Berry y Parasuraman, 1991; Grönroos, 1990a; Berry y Parasuraman, 1992; George, 1977 en Rafiq y Ahmed, 1993; Nickles y Wood, 1999), cuando el enfoque está en el proceso (Lings y Brooks, 1998; Lings, 1999 y Conduit y Mavondo, 2001), y, más aún, cuando el enfoque es el desarrollo de una cultura de orientación al cliente (Ahmed, Rafiq y Saad, 2003; Foreman y Money, 1995; Ahmed y Rafiq, 2002; Varey, 1995; Rafiq y Ahmed, 1993; Varey y Lewis, 1999; Naudé, Desai y Murphy, 2003; Piercy, 1995; Piercy y Morgan, 1991; Cahill, 1995; Lings, 2004).

Otro aspecto convergente son los empleados, pues cuando hablamos de marketing interno hablamos de empleados, sean estos considerados como los propios clientes de la empresa que tienen deseos y necesidades (Berry, 1981 en Berry y Parasuraman, 1991 y Grönroos, 1990a; Berry y Parasuraman, 1992) o los clientes internos de ellos mismos, cuando es el caso de los procesos (Lings y Brooks, 1998; Lings, 1999 y Conduit y Mavondo, 2001).

En definitiva, es necesario destacar que los autores reconocen que el tema comprende todos los sectores de la empresa, o sea no es una acción aislada. A pesar de que el tema es discutido mucho más en la literatura de marketing (Ahmed, Rafiq y Saad, 2003), las referencias siempre apuntan hacia el trabajo conjunto.

La principal divergencia está centrada en reconocer quién es el cliente interno: ¿es el empleado (Varey y Lewis, 1999; Berry y Parasuraman, 1991; Nickles y Wood, 1999), o el próximo sector o departamento (Lings y Brooks, 1998; Lings, 1999; Conduit y Mavondo, 2001)? La respuesta puede ser dada por Lings que inicialmente abordó el marketing interno como un proceso (Lings, 1999) y después desarrolló un estudio incluyendo la visión de orientación al mercado interno. Un artículo recientemente presentado por él demuestra su interés por rectificar la visión acerca del tema, profundizando su análisis sobre los conceptos y desarrollando un modelo que está basado en la orientación al marketing interno.

Otras divergencias, pero menos significativas, son percibidas en la aplicación de las 4P's de marketing. Estas divergencias son explicadas por la necesidad que los autores

(Rafiq y Ahmed, 1993; Davis, 2001; Piercy y Morgan,1991; Flipo1986) tienen de ajustar las técnicas utilizadas para el ambiente externo en el ambiente interno.

Los estudios han exhibido que el tema aún está en fase de desarrollo (Ahmed y Rafiq, 2003, Lings, 2004) y que posiblemente debe asumir una línea de orientación al mercado interno con la integración de una gestión más avanzada de recursos humanos. Osea, la filosofía mayor está centrada en la orientación al mercado, buscando la satisfacción del cliente interno (el empleado) y el cliente externo (el consumidor). En este sentido el marketing interno viene con un conjunto de técnicas, muchas de ellas originadas en el campo del marketing para hacer que los empleados estén satisfechos y consecuentemente tengan condiciones de satisfacer al consumidor.

## 5. Bibliografía

- AHMED, Pervaiz K.; RAFIQ, Mohamed. *Internal Marketing. Tools and concepts for customer-focused management*. Woburn: Butterworth-Heinemann, 2002.
- AHMED, Pervaiz K. e RAFIQ, Mohammed. Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, v. 9, n. 37, p. 1177-1186. 2003.
- AHMED, Pervaiz K.; RAFIQ, Mohammed y SAAD, Norizan M. Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 9, p. 1221-1241. 2003.
- ARNETT, Dennis B.; LAVERIE, Debra A. e MCLANE, Charlie. Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 43, n. 2, p. 87-96. abr, 2002.
- BALLANTYNE, D. Action research reviewed: a market-oriented approach. *European Journal of Marketing*, v. 38, n. 3, p. 321-338. 2004.
- BALLANTYNE, D. The strengths and weaknesses of internal marketing. en Varey, R.J.; Lewis, B.R. (eds.) *Internal marketing: Directions for Management*. London:, Routledge, 2000.
- BANSAL, Harvir S.; MENDELSON, Morris B.; SHARMA, Basu. The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 2001, vol 6, p.61-76.
- BARNEY, Jay B.; WRIGHT, Patrick M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Working Paper Series 97-09*. Cornell University.
- BARNEY, Jay B.; WRIGHT, Mike e KETCHEN JR., David J. The resourcebased view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*. dez, 2001.
- BARRIUSO, C. Y SÁNCHEZ, M.I. "Employer Branding como factor estratégico de gestión de recursos humanos".. VI International Workshop on Human Resources Management, Universidad de Cádiz, Jerez de la Frontera (2007).
- BARRIUSO, C.; SÁNCHEZ, M. I. Y VALERO, V."El Marketing Interno en la Gestión del Conocimiento". V Congress of the International Association for Public and non Lucrative Marketing, Cluj-Napoca – Rumania (2006).
- BATESON, John E.C. *Managing Services Marketing*. 3 Ed. Orlando: Dryden Press, 1995.
- BECKER, Brian; GERHART, Barry. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*. 1996, vol. 39, num. 4, p. 779-801.
- BERRY, L.L.; HENSEN,J. S.; BURKE, M.C. Improving retailer capability for

- effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 1994, Vol.52, num 3 p. 3-
- BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. Services marketing starts from within. *Marketing Management*. 1992, Vol.1, num 1, p. 24-34.
- CARUANA, Albert; CALLEYA, Peter. The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. *Internacional Journal of Bank Marketing*. 1998, vol 16, núm 3, p.108-116.
- CLUGSTON, Michael. The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organization Behavior*. 2000, vol 21, p.477-486.
- COLIN, Mitchell. Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, v. 80, n. 1, p. 99-105. jan, 2002.
- COLLINS, Brett. PAYNE, Adrian. Internal Marketing: A new perspective for HRM. *European Management Journal*. 1991, Vol 9, num 3, p.261 -269.
- CONDUIT, Jodie; MAVONDO, Felix T. How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*. 2001, Vol 51, p.11-24.
- COOPER, Jack y CRONIN, John J. Internal Marketing A Competitive Strategy for the Long-Term Care Industry. *Journal of Business Research*, v. 48. mayo, 2000.
- DAVIS, Tim R.V. Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*. 2001, Vol 39, num 2, p.121-130.
- DONAVAN, D. Tood; BROWN, Tom J. y MOWEN, John C. Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, v. 68. JAN, 2004.
- DUNMORE, Michael. Inside-out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy. Hardcover, 2003.
- DURKIN, Mark; BENNETT, Hadyn. Employee commitment in retail banking: identifying and exploring hidden dangers. *International Journal of Bank Marketing*. 1999, Vol 17, núm 3, p.124-134.
- FEIGENBAUM, Armand V. *Total Quality Control*. 3ª Edition. Singapore: McGraw-Hill Internacional Editions, 1991.
- FOREMAN, Susan K.; MONEY, Arthur H. Internal Marketing: concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*. 1995, vol 11,
- FRAM, Eugene H. e MCCARTHY, Michael S. From employee to brand champion. *Marketing Management*, v. 12, n. 1, p. 24-30. Jan, 2003.
- GILLY, Mary C. e WOLFINBARGER, Mary. Advertising's Internal Audience. *Journal of Marketing*, v. 62. 1998.
- GILMORE, Audrey. Managerial interactions of internal marketing. Varey, R.J.; Lewis, B.R. (eds.) *Internal marketing: Directions for Management*. London:, Routledge, 2000.
- GRÖNROOS, Christian. *Service management and marketing: managing the moment of truth in service*. Massachussets: Lexington Books,1990.
- 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.
- HARKER, Michael John. Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 17, n. 1, p. 13-20. jan, 1999.
- HAUSER, John R.; SIMESTER, Duncan I. e WERNERFELT, Birger. Internal Customers and Internal Suppliers. *Journal of Marketing Research*, v. 33. 1996.
- HOGG, Gilian; CARTER, Sara; DUNNE, Anne. Investing in people: internal marketing and corporate culture. *Journal of Marketing Management*. 1998, vol

14, p.879-895.

-JÄRVI, Pentti. The Internal Marketing and the Commitment of the Employees When Managing the Customer-Oriented Business. *ACADEMY OF BUSINESS & ADMINISTRATIVE SCIENCES*. jan, 2000.

-LENGNICK-HALL M. L.; C. A. LENGNICK-HALL. Expanding customer orientation in the HR function. *Human Resource Management*. V.38, n.3, p.201-214, 1999.

-LINGS, Ian N.; BROOKS, Roger F. Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing. *Journal of Marketing Management*. 1998, vol 14, p. 325-351.

-LINGS, Ian N. Managing service quality with internal marketing schematics. *Long Range Planning*. 1999, vol 32, núm 4, p. 452-463.

-LINGS, Ian N. Internal market orientation -Construct and consequences. *Journal of Business Research*, v. 57, n. 4, p. 405-413. abr, 2004.

-KOHLI, A. K.;JAWORSKI, B. J. Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, v.57, 1990, p.53-70. 1990.

-KOTLER, Philip, *et al. Dirección de Marketing. Edición del Milenio*. Madrid, Pearson Educación, 2000. Traducción de Pearson Educación, S.A.: Marketing Management. The millennium edition. (2000).

-MALHOTRA, Neeru e MUKHERJEE, Avinandan. Analysing the Commitment - Service Quality Relationship: A Comparative Study of Retail Banking Call Centres and Branches. *Journal of Marketing Management*, v. 19. 2003.

-MARTÍNEZ, V., SÁNCHEZ, M. I. Y RODRIGUEZ, L. "El papel estratégico de la comunicación en los programas organizacionales de marketing interno" *Fisec-Estrategias*, Año I, vol. 2 (2005).

-MAWBY, Rob C. e WORTHINGTON, Steve. Marketing the police - from a Force to a Service. *Journal of Marketing Management*, v. 18, n. 9/10, p. 857-877. Dec, 2002.

-NAUDÉ, Pete; DESAI, Janine e MURPHY, John. Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 9, p. 1205. 2003.

-PERIS, Salvador M.; SÁNCHEZ, Carmelo E. M. Marketing interno y recursos humanos. *Quaderns de Treball*. Univesitat de Valencia. 1996, num 36.

-PERIS, Salvador M.; SÁNCHEZ, Carmelo E. M. Marketing interno; objeto, instrumentos funcionales y planificación. *Quaderns de Treball*. Univesitat de Valencia. 2000, num 100.

-PIERCY, Nigel F. Market-Led strategic Change: new marketing for new realities. *The Marketing Review*. 2002, vol 2, p. 385-404.

-PIERCY, Nigel F.; MORGAN, Neil. Internal Marketing –The missing half of themarketing programme. *Long Range Planning*. 1991, vol 24, num 2, p. 82-83.

-PITT, Leyland F.; FOREMAN, Susan K. Internal marketing role in organizations: a transaction cost perspective. *Journal of Business Research*. 1999, vol 44, p.25-36.

-RAFIQ, Mohammed; AHMED, Perviz K. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*. 2000, Vol 14, núm. 6, p.449-462.

-RAFIQ, Mohammed; AHMED, Perviz K. The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*. 1993, Vol 9, p.219-232.

-RIKETTA, Michael. Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 2002, vol 23, p.257-266.

- SÁNCHEZ, M. I. Y GALÁN, M. "Linking Corporate Social Responsibility and Internal Marketing". M. 36th EMAC Conference, Reykjavik University – Islandia (2007).
- SÁNCHEZ, M.I. Y VALERO, V. "Aplicación de un modelo de marketing interno a la gestión de organizaciones no lucrativas". 4th International Conference of the Iberoamerican Academy of Management, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa – Portugal (2005).
- SÁNCHEZ, M.I. Y BARRIUSO, C. "El marketing interno (endomarketing) como facilitador de la gestión del conocimiento". 4th International Conference of the Iberoamerican Academy of Management, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa – Portugal (2005).
- SÁNCHEZ, M.I. Y BARRIUSO, C. "Marketing Interno: Ampliación del enfoque de Recursos Humanos". V International Workshop Human Resources Management, Universidad Pablo de Olavide, Sevilla (2005).
- STRAUGHAN, Robert D. e COOPER, Majorie J. Managing Internal Markets: A Conceptual Framework Adapted from SERVQUAL. *Marketing Review*, v. 2. jan, 2002.
- TANSUHAJ, Patriya; RANDALL, Donna e MCCULLOUGH, Jim. A services marketing model: integrating internal and external marketing functions. *Journal of Services Marketing*, v. 2, n. 1, p. 39-49. 1988.
- VAREY, Richard J. e LEWIS, Barbara. A Broadened Conception of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*, v. 33, n. 9, p. 937. 1999.
- WRIGHT, Patrick M. e BOSWELL, Wendy R. Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*. jan, 2002.
- WRIGHT, Patrick M.; DUNFORD, Benjamin B. e SNELL, Scott A. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, v. 27. 2001.
- ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A. y BERRY, Leonard L. *Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press, 1990.