



Marzo 2016 - ISSN: 1696-8360

## APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LA GESTIÓN DEL MARKETING INTERNO

Ing. Edwin Pombosa Junez

Dra. Irene García Rondón

*Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:*

*Edwin Pombosa Junez e Irene García Rondón (2016): "Aproximación conceptual a la gestión del marketing interno", Revista Contribuciones a la Economía (enero-marzo 2016). En línea:*

*<http://eumed.net/ce/2016/1/gestion.html>*

### Resumen

Ahmed y Rafiq (2002) y Dunmore (2003) apuntan que los estudios de marketing interno son recientes. Bohnenberger (2005) señala que los mismos se iniciaron debido a la preocupación por una mejor gestión de las personas en las organizaciones, y una mejor atención a los clientes.

El presente artículo, en un primer momento ubica el surgimiento del marketing interno como parte de la evolución conceptual de la disciplina del marketing. Posteriormente, analiza las definiciones de marketing interno existentes en la bibliografía especializada, a través del procedimiento propuesto por Pérez Campedsuñer. El análisis permite determinar el sujeto en el que se manifiesta la categoría, el campo de aplicación, el marco de referencia y el efecto que produce.

**Palabras claves:** gestión de marketing interno

### Abstract

Ahmed and Rafiq (2002) and Dunmore (2003) suggest that internal marketing studies are recent. Bohnenberger (2005) states that they were initiated due to concerns about better management of people in organizations, and better customer service.

This article, at first located the emergence of internal marketing as part of the conceptual evolution of the discipline of marketing. It then reviews existing definitions of internal marketing in the literature, through the procedure proposed by Pérez Campedsuñer. The analysis allows to determine the subject in which category, the scope, the framework and the effect it manifests.

**Keywords:** internal marketing management

### **Surgimiento del marketing interno como parte de la evolución conceptual de la disciplina del marketing.**

Desde sus orígenes hasta la actualidad el marketing ha desarrollado su campo de conocimientos, integrando constructos de otras disciplinas y ciencias como la Economía, Psicología, Matemáticas y Sociología. En este período de tiempo, numerosos autores han brindado sus conceptualizaciones acerca del mismo. El autor coincide con la clasificación realizada en el 2008 por Coca y Milton, los cuales dividen en tres períodos la evolución de los conceptos de marketing.

El primer período es nombrado por los autores pre-conceptual, abarcando desde 1900 hasta 1950. En esta primera etapa, los autores circunscribían al marketing a la comercialización de los productos, agregándole la distribución física de los mismos a mediados de la década del veinte del siglo pasado.

Los autores nombran el periodo comprendido entre 1960 y 1989 como de conceptualización formal. Iniciando la etapa, la Asociación Americana de Marketing (AMA) introduce en 1960 la primera definición formal del marketing como una disciplina, aceptada mayoritariamente por la comunidad científica internacional, y desde entonces profundizada y analizada.

*“En 1965 el Marketing Staff of the Ohio State University introduce la consideración del marketing como un proceso social. A partir de esta definición y la de Staton (1969) surge el núcleo de las discusiones alrededor del intercambio, emergiendo el mismo como base del concepto”.* García Rondón (2010 b: 20).

Las definiciones anteriores permiten la ampliación horizontal y vertical del concepto de marketing.

Marín y Miquel (2003: 2) señalan que: *“con la ampliación vertical, los intereses particulares de las empresas han de someterse a los intereses generales de la sociedad, lo que da lugar a la aparición de un orden ético jerárquico superior*

*encargado de velar por el interés de la sociedad frente a las actuaciones de marketing empresariales”.*

La ampliación horizontal hace referencia a la aplicación de las técnicas de marketing a cualquier actividad humana. Enis (1973) citado por Marín y Miquel (2003:3-4) señala la ampliación del concepto en tres direcciones.

- *“una dimensión de la ampliación fue la naturaleza de lo intercambiado. El producto ya no solamente fueron los bienes y servicios con valor económico, sino que se pasó a considerar como tal cualquier otro tipo de valor, como ideas, bienes o servicios.*

- *otra dirección en la que se amplió el concepto se refería al objeto que se trataba de conseguir con el intercambio, que pasó a abarcar cualquier tipo de contraprestación –incluidos los fines sociales- y no solamente el beneficio.*

- *la tercera dirección en la que se produce la ampliación se refiere al público objetivo, que pasa a incluir cualquiera de los posibles públicos con los que pueda vincularse la empresa: clientes, acreedores, proveedores, trabajadores, accionistas, etc., y no solamente al consumidor como anteriormente.”*

Las dos escuelas pioneras en la elaboración de las teorías del marketing de servicios fueron las encabezadas por Berry y Gronröös. Estas escuelas también *“serían las encargadas de incorporar al intercambio una dimensión temporal no contemplada hasta el momento, propugnando una visión continua del mismo más cercana a la relación, frente a la actual visión desde un punto de vista más discreto y puntual”* (García Rondón, 2010 b: 21).

El último período, de acuerdo a Coca y Milton, comprende desde 1990 hasta la actualidad y es nombrado período actual. En el 2006 Kotler *et al* proponen un nuevo concepto de marketing, que en opinión del autor de esta investigación es el que mejor conceptualiza la disciplina en la actualidad. Según los autores *“desde el punto de vista de los negocios, marketing es el proceso de planear y ejecutar el concepto, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios con el fin de crear intercambios que satisfagan los objetivos particulares de las organizaciones.*

*La dirección de marketing es el arte y la ciencia de seleccionar mercados meta y de atraer y retener clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un valor superior”.* Kotler *et al* (2006: 31).

*“El marketing aporta precisamente una forma distinta de concebir y ejecutar la relación de intercambio entre dos o más partes. Es por consiguiente, tanto una filosofía como una técnica. Como filosofía, es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio, por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado”.* García Rondón (2007: 3).

Esta ha evolucionado a través de las décadas; la comunidad científica internacional reconoce las siguientes: filosofía de producción, producto o servicio, ventas, marketing, marketing social y marketing holístico. En la actualidad aún coexisten todas las filosofías anteriores.

Como técnica, el marketing es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio, que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda. A nivel empresarial, es una actividad que tiene como fin primordial y último la consecución de los objetivos marcados. Basado en este punto de vista el marketing comprende una serie de actividades interrelacionadas entre sí, tendentes no sólo a satisfacer la demanda del mercado, sino a cubrir los objetivos fijados por y para la empresa.

La gestión de marketing se produce cuando al menos una parte de un intercambio potencial está pensando en los medios para conseguir las respuestas deseadas de las demás partes. Para desarrollar sus responsabilidades, los ejecutivos de marketing, llevan a cabo un proceso de marketing. *El proceso de marketing comprende el análisis de las oportunidades de marketing, búsqueda y selección del público objetivo, diseño de estrategias, planificación de programas, organización, gestión y control del esfuerzo de marketing.* Kotler et al (2006:95).

El marketing interno, a criterios de los autores, ubica su origen en el período de conceptualización formal de la disciplina de marketing, como parte de la ampliación horizontal del concepto. El término marketing interno es la traducción del término anglosajón “internal marketing”. También ha sido traducido por otros autores latinoamericanos como endomarketing, por ejemplo: Cequeira, 1999; Bekin, 1995, 2000; Brum, 1998; y Regalado y otros, 2011.

Los pioneros en comprender la necesidad de utilizar el concepto de marketing interno en las organizaciones, fueron Eiglier y Langeard (1976) y Sasser y Arbeit (1976), aunque estos autores no utilizaron el término.

La literatura especializada recoge que las referencias pioneras se deben a la bibliografía de marketing de los servicios, destacándose los trabajos de Gronröös (1978, 1990); George (1984), y Normann (1990).

En 1981, Berry fue el primero en llamar a los empleados clientes internos. Mientras que en 1990, Gronröös planteó como el objetivo del tópico: “*motivar y concientizar a los empleados sobre la importancia del cliente externo*”. Por su parte, Berry y Parasuramann, en 1991 apuntan la necesidad de gestionar adecuadamente el marketing interno antes del marketing externo, principalmente en las empresas de servicios.

### **Análisis conceptual del marketing interno**

Rafiq y Ahmed (2000) en sus estudios concluyen que existen disímiles conceptos de marketing interno, pero no hay unanimidad entre ellos. Los autores identifican tres fases en la construcción del concepto. La primera etapa, donde surge el concepto, caracterizada por la satisfacción y motivación de los empleados. La segunda etapa donde se reconoce la importancia de la satisfacción del cliente interno para el alcance de los objetivos organizacionales. Por último, la tercera fase, referida a la implementación y gestión de cambios organizacionales.

El anexo 1 recoge las 23 definiciones de marketing interno más relevantes encontradas en la revisión bibliográfica. Para el análisis de la misma, en el presente artículo se decide aplicar el procedimiento propuesto por Pérez Campdesuñer en el 2006, para el análisis de diferentes conceptos.

El procedimiento propone en un primer momento eliminar de las definiciones las conjunciones, preposiciones, artículos, sinónimos y palabras conectoras. Este paso permitió, a partir de las definiciones objeto de estudio, identificar 34 variables.

Con estas variables, a través del SPSS, versión 20.0, se elaboró una matriz, en la que se resume el grado de presencia de las mismas en las definiciones estudiadas. Posteriormente se realiza un análisis de Conglomerados Jerárquico, a partir del cual se confecciona el dendograma, ver anexo 2.

El dendograma resultante, al realizar un corte en el nivel 25, agrupa las variables en 8 conglomerados. A continuación se analiza cada uno de estos grupos de variables, con la nomenclatura otorgada por los autores del presente artículo.

- Sujeto en el que se manifiesta la categoría: queda expresado en el conglomerado número cuatro.

Este grupo es donde existe mayor convergencia entre los autores, los cuales identifican como sujeto del marketing interno a los empleados o trabajadores. En algunas definiciones esto queda implícito.

Se debe apuntar que internacionalmente existe una corriente minoritaria, impulsada por Lings (1999), manifiesta en su modelo, que concibe al cliente interno como el departamento o sector. Estos autores analizan al marketing interno desde el enfoque por procesos. Los autores no concuerdan con la corriente anterior, concibiendo al cliente interno como todos los empleados de la organización.

- Campo de aplicación: expresado en el conglomerado ocho.

Algunos autores no hacen referencia explícita a este grupo, pero los autores que lo hacen, señalan a la empresa u organización, como el campo de aplicación del mismo.

- Clasificación de la acción: queda expresa en el conglomerado tres.

Este conglomerado es el que presenta una mayor dispersión de criterios, pues existen múltiples percepciones al respecto, algunos autores la observan como un conjunto de estrategias, acciones, actividades, método de gestión, filosofía de gestión, entre otras.

Como se indicó anteriormente, se considera al marketing interno como resultado de la ampliación horizontal de la disciplina del marketing. En este sentido se concibe al marketing interno como una forma de concebir y ejecutar las relaciones internas de intercambio en las organizaciones. Por lo tanto, constituye una filosofía y una técnica.

Como filosofía, alude a la forma de concebir las relaciones internas de intercambio, considerando que para alcanzar los objetivos organizacionales es necesario satisfacer a los clientes internos.

Como técnica, es la instrumentación de la aplicación de la filosofía, es decir, es el modo específico de ejecutar la relación interna de intercambio.

Marín y Miquel (2003: 10) apuntan que *“la gestión del marketing interno tiene lugar cuando cualquier nivel de dirección piensa en los objetivos y en los medios con los que alcanzar las respuestas deseadas de la otra parte del intercambio, es decir, de sus subordinados”*.

Quintanilla (1991) apunta que el marketing interno implica dos tipos de procesos de gestión: la gestión de las actitudes y la gestión de la comunicación.

La gestión de actitudes hace referencia a gestionar las actitudes de las personas trabajadoras y su motivación para tener una actitud positiva orientada al servicio y a los clientes. Este es un proceso continuo.

Los tres tipos de actitudes de las que se han ocupado tanto el comportamiento organizacional como el marketing interno son: la satisfacción en el puesto de trabajo, la involucración en el puesto y el compromiso organizacional.

La gestión de la comunicación hace referencia a la necesidad de que todo el personal necesita información para poder realizar sus funciones como líderes y proveedores de servicios a clientes internos y externos. Es un proceso discreto en el que se incluyen actividades de información a intervalos de tiempos apropiados.

Se considera que el enfoque de Quintanilla es muy limitado, pues la gestión del marketing interno abarca un espectro más amplio que el señalado por el autor. Se coincide con Marín y Miquel (2003: 11), los cuales indican que la gestión del marketing interno es el *“proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto los objetivos de los empleados, como los de la dirección a los que están subordinados”*.

Los distintos autores que se han referido al marketing interno identifican distintas variables objeto del mismo, de igual forma existe divergencia respecto a los elementos del marketing mix considerados. En este sentido, se considera adecuado emplear la mezcla de marketing propuesta por Booms y Bitner, previa adaptación a los intercambios internos.

- Marco de referencia: expresado en el componente uno.

El marco de referencia del marketing interno es un tema divergente entre los especialistas en la materia.

Bohnenberger (2005) plantea que el marketing interno es un tema interdisciplinario tanto en el entorno académico como empresarial, existiendo estudios desde el marketing, los recursos humanos y las relaciones públicas; en el último caso en menor medida.

Núñez Gorrín (2010) señala que: *“el área de conocimientos de los principales investigadores que ha trabajado en el desarrollo conceptual del marketing interno corresponde a los recursos humanos, con lo cual los estudios y trabajos realizados sobre el marketing interno han sido efectuados partiendo principalmente desde esta*

*perspectiva, para luego hacer uso de manera más o menos aislada de elementos y herramientas del marketing.” Núñez Gorrín (2010: 65).*

Otros autores realizan sus propuestas partiendo desde la disciplina de marketing, obviando los elementos de la gestión de recursos humanos, los cuales se consideran también necesarios.

Al respecto, Romero y Calero (2006), apuntan que el marketing interno es una propuesta nueva que se realiza desde el marketing. Su esencia se basa en aplicar el conocimiento y la experiencia adquiridos por el marketing en otros mercados diferentes a los que utiliza habitualmente.

Se coincide con George (1990) y con Bohnenberger (2005) en que existe una gran interdependencia entre el marketing interno y el proceso de gestión de recursos humanos.

*“Son numerosos los puntos de unión entre la dirección de recursos humanos y el marketing interno y en muchos casos, no es fácil distinguir que estrategias y políticas pertenecen de forma exclusiva o mayoritariamente a uno de estos dos campos. El marketing interno comparte con la gestión de recursos humanos un aspecto fundamental, que se resume en el objetivo de lograr que la organización posea trabajadores satisfechos y comprometidos, haciendo de éstos un recurso estratégico que contribuya a alcanzar los objetivos de la organización”.* Núñez Gorrín (2010: 67).

Al respecto, Bohnenberger (2005: 33) indica que *“quizás 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...para una interacción efectiva es necesario que las dos disciplinas hagan un trabajo en conjunto”*, criterio con el que concuerda el autor.

En resumen, se ubica el origen del marketing interno como una ampliación de la conceptualización del marketing como disciplina científica, pero considera que posee puntos en común con la Gestión de los Recursos Humanos.

- Efecto esperado que produce la categoría: quedando expresada en los conglomerados dos, cinco, seis y siete.

De acuerdo al autor de referencia se identifican las siguientes variables, como efecto esperado que produce la categoría: motivación de los trabajadores, conseguir los objetivos organizacionales, satisfacer al cliente interno y satisfacer al cliente externo.

En opinión de los autores del presente artículo, el marketing interno debe lograr clientes internos satisfechos, motivados y con compromiso organizacional.

La capacidad para lograr la satisfacción de los empleados con sus puestos de trabajo y todo lo que implican o contienen (recompensas e incentivos; planes a implementar, medios, y presupuestos; ambiente laboral, imagen y todo lo relacionado con la organización y su gestión, etc.) supone un elemento intangible de valor, en la medida en que dicha satisfacción influye en los resultados de la organización.

Efectivamente, la satisfacción del consumidor interno aumentará su lealtad y mejorará su actitud y motivación en la consecución de los objetivos de la organización mediante su mayor dedicación en sus puestos de trabajo. Hay que entender claramente que mayor dedicación no significa necesariamente mayor tiempo de trabajo, sino más bien mayor eficiencia.

La medición de su satisfacción, su relación con la productividad por empleado, en términos de producción, ventas, etc., y su influencia sobre el rendimiento de la organización, habría de ser el punto de partida para la valoración de ese elemento intangible.

Ching-Sheng y Hsin-Hsin (2007) apuntan la relación existente entre el marketing interno, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

La satisfacción laboral influye en el compromiso de un trabajador hacia su organización.

Las relaciones entre compromiso organizacional y marketing interno son demostradas en varias investigaciones, por ejemplo, Naudé *et al* (2003), y Caruana y Calleya (1998). El compromiso organizacional es una de las consecuencias importantes del marketing interno.

Steers (1997: 22) definió al compromiso organizacional como: "*la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización*". Propuso un modelo, el cual fue confirmado en una investigación entre científicos, ingenieros y empleados de una empresa, que plantea tres fuentes de compromiso:

- Características personales, por ejemplo: necesidad de logro, edad, escolaridad, tensiones entre roles e intereses centrales en la vida.
- Características del trabajo, por ejemplo: sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea, interacción con otro a discreción y retroalimentación.
- Experiencias en el trabajo, por ejemplo: actitudes del grupo, percepción de la importancia en la organización, así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras

efectuadas en la organización, expectativas de recompensas, confianza en la organización y capacitación.

De otra manera DeCottis (2006: 184) define el compromiso organizacional como: *“la extensión en la cual un individuo acepta e intercambia las metas y los valores de una organización y ve su rol organizacional en términos de su contribución a estas metas y valores, aparte de cualquier instrumentalidad que pueda acompañar a su contribución”*.

El compromiso organizacional ha sido medido de una manera unidimensional y multidimensional. Si bien, en un estudio realizado por Mathieu y Zajac's en 1990, concluía que la gran mayoría de los estudios consideraban el compromiso organizacional como un modelo unidimensional, ya en el 2002, Meyer *et al* apuntaban que el grueso de las investigaciones realizadas lo consideraban como un constructo multidimensional.

En la actualidad existe consenso respecto a que el compromiso organizacional es un constructo multidimensional, es decir, que bajo la denominación de compromiso común existen diferentes tipos de compromiso independientes entre sí, de manera que una persona puede desarrollar uno u otro tipo de compromiso.

Meyer y Allen (1991) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

- Compromiso afectivo: (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.
- Compromiso de continuación: (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

- Compromiso normativo: (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

Para lograr los resultados esperados, se opina que el marketing interno debe empezar por la Alta Dirección de la organización, la cual debe mostrar siempre una actitud activa de apoyo a la gestión del mismo en la organización.

#### Conclusiones

- El origen del marketing interno se ubica en el período de conceptualización formal de la disciplina de marketing, como parte de la ampliación horizontal del concepto.
- La comunidad científica internacional reconoce en su gran mayoría, al empleado de la organización como cliente interno.
- Se considera al marketing interno como una forma de concebir y ejecutar las relaciones internas de intercambio en la organización. La gestión del marketing interno tiene como objetivo lograr clientes satisfechos, motivados y con compromiso organizacional.

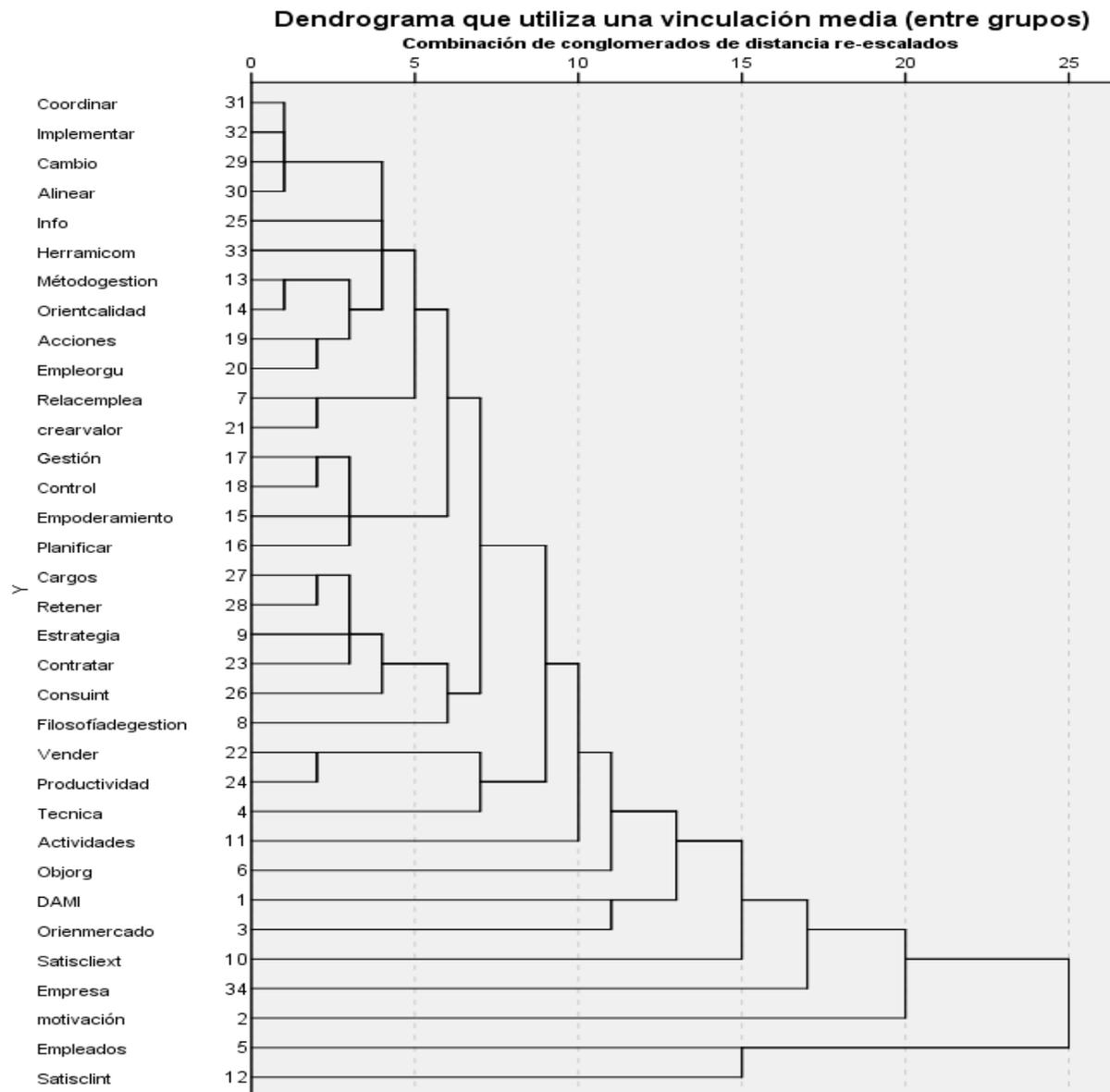
#### Anexo 1. Definiciones de Marketing interno.

Autor	Definición
<b>Berry (1984)</b>	Marketing interno significa ver a los empleados como consumidores internos y ver los cargos como productos internos que satisface necesidades y deseos de los consumidores internos para alcanzar los objetivos de la organización.
<b>Gronröös (1984)</b>	Consiste en el desarrollo de actividades similares a las del marketing externo, y tiene como finalidad motivar a las personas que colaboren en la organización y conseguir su orientación hacia el mercado.
<b>Winter (1985)</b>	Técnica para dirigir a los empleados hacia la consecución de los objetivos organizativos.
<b>Eiglier y Langeard (1989)</b>	Es conocer, establecer, desarrollar y comercializar relaciones a largo plazo con el empleado. Ello se cumple mediante el mutuo beneficio

	motivacional. Los recursos de la empresa (personal, tecnología y sistemas) deben ser usados de forma que la confianza del empleado este en entregar su esfuerzo de manera fructífera.
<b>George (1990)</b>	Filosofía de gestión de los recursos humanos basada en el enfoque de marketing.
<b>Gronröös (1990)</b>	Estrategia que permita estrategia instrumental de comportamiento para desarrollar un "estado mental" que permita eficacia en el servicio al cliente y la construcción de relaciones comerciales.
<b>Beerry y Parasuraman (1991)</b>	El marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de producto-empleo que satisfagan sus necesidades. El marketing interno es la filosofía de tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de dar forma a productos de trabajo para adaptarse a las necesidades humanas.
<b>Kaufmann y Gil Aluja (1993)</b>	Aquellas actividades o acciones tendientes a la satisfacción del cliente interno de una empresa, institución o ente productivo. Cliente interno no solo debe considerarse a los empleados sino a dependientes directos e indirectos.
<b>Soriano (1993)</b>	El marketing interno es un conjunto de métodos de gestión de la relación personal-organización que tiene como propósito lograr que el personal adapte voluntariamente la orientación hacia la calidad del servicio, necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad, tanto interna como externa, en todos los servicios de la empresa.
<b>Lovelock (1997)</b>	El marketing interno es la representación formal de aquellos aspectos considerables que giran en torno al estudio, planificación, gestión y control de los fenómenos que influyen directa o indirectamente en la producción y posterior oferta y la demanda del producto en el mercado, en cuanto son aptos para modificarse por factores organizacionales como motivación y empoderamiento.
<b>Rafiq y Ahmed (2000)</b>	Esfuerzo planeado utilizando el marketing a modo de aproximación a la fuerza laboral que permite superar la resistencia organizativa a cambiar y lograr alinear, motivar, coordinar de modo interfuncional e integrar a los empleados hacia la implementación efectiva de las estrategias funcionales y corporativas. Todo ello para satisfacer al cliente externo mediante un proceso que logre trabajadores satisfechos, motivados, y orientados al cliente.
<b>Guillen (2003)</b>	El marketing interno son todas aquellas acciones que lleva a conseguir empleados satisfechos, orgullosos de colaborar con la empresa, amantes de la calidad.
<b>Marín y Miquel (2003)</b>	Desarrollo específico de actividades de marketing relacionados con el mercado interno de las organizaciones, es decir, con sus empleados. La gestión del marketing interno es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución, de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto los objetivos de los empleados, como los de la dirección a las que están subordinados.
<b>AMA(2004)</b>	Es una función organizacional lo vemos como varios procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes internos de la empresa y para administrar las relaciones del mismo para con sus compañeros de gestión de modo que beneficien a la objetivos de organización, los accionistas y suyos propios.
<b>Bohnenberg (2005)</b>	Perspectiva de gestión conjunta entre el marketing interno y el externo para buscar la satisfacción del cliente externo. Es decir, 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.
<b>González y otros (2006)</b>	El marketing interno es el esfuerzo planificado de motivar a los empleados a través de técnicas del marketing para implantar e integrar estrategias de orientación al cliente interno, por ello, puede ser interpretado como una forma sencilla de vender la empresa a sus empleados.
<b>Kotler (2006)</b>	Define al marketing interno como la tarea de contratar, entrenar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes.
<b>Villalobos (2006)</b>	Conjunto de técnicas que permiten “vender” la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un “mercado” constituido por los trabajadores – “clientes internos”- que desarrollen su estructura en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.
<b>González (2007)</b>	El marketing interno consiste en la satisfacción de las necesidades de los empleados para que puedan satisfacer las necesidades del cliente.
<b>Hernández et al (2008)</b>	El conjunto de actividades y procesos que conduce a la satisfacción de las necesidades de los empleados y que a su vez satisfaga de forma permanente las necesidades del cliente final.
<b>Landazuri (2008)</b>	El marketing interno es una herramienta de comunicación creativa para “vender” ideas que motiven a los empleados y aumenten la productividad.
<b>Ruiz (2011) en Cammarata (2014)</b>	El conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores, que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación, y como consecuencia directa, su productividad.
<b>Simancos (2012)</b>	El marketing interno es una acción de orden empresarial la cual busca facilitar al colectivo de los empleados la información pertinente para lograr en estos el compromiso hacia el logro de los objetivos bajo un clima armónico.

Anexo 2. Dendograma resultante del análisis de los conceptos de marketing interno.



## Bibliografía

1. Ahmed, P. K. y Rafiq, M. (2002), "Internal marketing: tools and concepts for costumer - focused management". Woburn: Buttwerworth-Heinemann.
2. Ahmed, P.K. y Rafiq, M. (2003), "Internal marketing issues and challenges". European Journal of Marketing, Vol. 9 (37), pp. 1177-1186.
3. Ahmed, P.K., Rafiq, M. y Saad, N. (2003), "Internal marketing and the mediating role of organizational competences". European Journal of Marketing, Vol. 37 (9), pp. 1221-1241.

4. Almuiñas Rivero, T.L. y Galarza, J. (2011) "Hacia la búsqueda de nuevos modelos y metodologías de planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior". Editora Eduquil, Ecuador.
5. Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1990), "The measurement and antecedents of effective, continuance, and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.
6. Álvarez, C.M. y Sierra, V.M. (2005), *La investigación científica en la sociedad del conocimiento*. Editorial MES, UH.
7. Bansal, H., Mendelson, M. y Sharma, B. (2001), "The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes". *Journal of Quality Management*, Vol. 6, pp. 61-76.
8. Bohnenberger, M. (2005), "Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional". Tesis Doctoral, España.
9. Booms, B. y Bitner, M. (1981), "Marketing strategies and organization structure for service firms". *Marketing of Services*, ediciones Donnelly, American Marketing Association, Chicago.
10. Caruana, A. y Calleya, P. (1998), "The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers". *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 16 (3), pp. 108-116.
11. Ching-Sheng, C. y Hsin-Hsin, C. (2007), "Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment, example of medical centers in Southern Taiwan, *Journal of Nursing Research*, Vol. 15 (4), pp. 265-274.
12. Conduit, J., Mavondo, F.(2001) "How critical is internal customer orientation to market orientation?". *Journal of Business Research*. Vol. (51), pp.11-24.
13. Coric, D. S. y Vokic, N.P. (2009), "The roles of internal communications, human resources management and marketing concepts in determining holistic internal marketing philosophy". *Zagreb International Review of Economics & Business*, Vol. 12 (2) pp. 87-105.
14. Davis, T. (2001), "Integration internal marketing with participative management". *Management decision*, Vol. 39 (2) pp. 121-130.
15. Dunmore, M. (2003), "Inside-out marketing: How to create an Internal Marketing Strategy". Handcover.

16. Flipo, J. (1986), "Service firms: Interdependence of external and internal marketing strategies". *European Journal of Marketing*, Vol. 20 (8), pp. 5-15.
17. García Rondón, I. (2007), *Marketing y ética: ¿categorías irreconciliables?* Examen de Mínimo de Problemas sociales de la ciencia y la tecnología, Universidad de la Habana, Cuba.
18. García Rondón, I. (2010a), "Origen y evolución del marketing como disciplina científica". *Revista Contribuciones a la Economía* (3), disponible en <http://www.eumed.net/ce/2010a/igr2.htm>
19. García Rondón, I. (2010b), "Procedimiento para la selección de los servicios de gestión medioambiental cubanos", Tesis Doctoral, Universidad de la Habana, Cuba
20. Lings, I. (1999), "Managing service quality with internal marketing schematics". *Long Range Planning*, Vol. 32 (4), pp. 452-463.
21. Lings, I., (2004), "Internal market orientation, construct and consequences". *Journal of Business Research*, Vol. 57, pp. 405-413.
22. Marin, C. y Miquel, S. (2003), "Modelo de marketing interno para la gestión de recursos humanos", Primer Congreso Internacional Virtual: Intangibles, Psicología, Contabilidad, Derecho, Economía, nuevas vías para la interdisciplinariedad. Disponible en <http://psicondec.redivis.es>
23. Meyer, J.P. y Allen, N.J.(1991), "The three component conceptualization of organizational commitment". *Journal Resources Management Review*, Vol. 1, pp. 61-89.
24. Meyer, J.P. et al (2002), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences". *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 61, pp.20-52.
25. Meyer, J.P. et al (2010), "Person – organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: a longitudinal study". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 76, pp. 458-473.
26. Meyer, J.P. et al (2012), "Employee commitment in context: the nature and implication of commitment profiles". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 80, pp. 1-16.
27. Meyer, J.P. et al (2013), "A person –centered approach to the study of commitment". *Human Resources Management Review*, Vol. 23 (2), pp. 90-202.

28. Miguel, A. y Miguel, I. (2002), Calidad de vida laboral y organización del trabajo. Ministerio de trabajo y asuntos laborales, Madrid, España.
29. Naudé, P. et al (2003), "Identifying the determinants of internal marketing orientation". *European Journal of Marketing*. Vol. 37 (9), pp. 1203-1205.
30. Nuñez Gorrín, J.M., (2010), "Revisión conceptual del marketing interno y verificación de la utilidad de sus principios fundamentales en la empresa", Tesis Doctoral, España.
31. Piercy, N. y Morgan, N. (1991), "Internal marketing: the missing half of the marketing programme". *Long Range Planning*. Vol. 24 (2), pp. 82-83.
32. Pérez Campdesuñer, R. (2006), Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero. Tesis Doctoral, Universidad de Holguín, Cuba.
33. Rafiq, M. y Ahmed, P. (2000), "Advances in the internal marketing concept: definitions, synthesis and extension". *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 (6), pp. 444-462.
34. Regalado *et al* (2011), "Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno", Edición ESAN, Perú.
35. Romero, S. y Calero, R., "Análisis del marketing interno en las Universidades de la Comunidad Autónoma de Madrid", *Decisiones de Marketing*, pp. 165-174.
36. Ruiz de Alba, J.L. (2010), "La orientación al marketing interno en el sector hotelero español: propuesta de un modelo". Tesis doctoral, Universidad de Málaga, España.
37. Tansuhaj, P., Randall, D. y McCullough, T. (1988), "A services marketing model: Integrating internal and external marketing functions". *Journal of Services Marketing*, Vol. 2 (1), pp. 39-44.
38. Villalobos, A. (2006), "Propuesta de un modelo de marketing interno en el CBTis 39". Tesis de Maestría, México.