

EL ENDOMARKETING EN LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

RESUMEN

Los recursos humanos son una de las mayores bazas para una organización y una de las fuentes más importantes para la obtención de una ventaja competitiva dinámica, de ahí la importancia del análisis de la gestión de este recurso y el estudio de su mejora. Por ello, en este artículo, se analiza la evolución y desarrollo del marketing interno o endomarketing y los diferentes modelos existentes, así como las relaciones entre el marketing interno, el externo, la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos y la relación interdepartamental para la consecución de los objetivos de la organización. Gracias al reconocimiento e importancia que ha adquirido el endomarketing en el último cuarto de siglo y tras el análisis de la literatura existente, en este trabajo presentamos un modelo de gestión de marketing interno.

PALABRAS CLAVES: Marketing interno, Cliente interno, Cliente externo y Orientación al cliente

ABSTRACT

Human resources are one of the biggest advantages to an organization and one of the most important sources for obtaining a dynamic competitive advantage, hence the importance of analyzing the resource management and study of their improvement. Therefore, this article examines the evolution and development of internal marketing or endomarketing and the different models, and the relationship between internal marketing, external, customer satisfaction, both internal and external and interdepartmental relationships to achieve the objectives of the organization. To the recognition and importance that it has acquired endomarketing in the last quarter-century after the analysis of existing literature, this paper presents a model of internal marketing management.

KEYWORDS: Internal marketing, internal customers, external customers and customer orientation

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

Dentro del proceso de la gestión estratégica, el factor humano es un elemento de relevancia debido a la importancia que tiene dentro de la misma y, por tanto, en relación con los resultados que logre la organización.

Toda empresa debe estar orientada al mercado para adaptar sus productos y servicios a la satisfacción de las necesidades del cliente. En la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible, el trabajo de los empleados conforma una de las opciones en la búsqueda de esa diferenciación. 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 (Gronroos, 1990; Berry y Parasuraman, 1992; Kotler, 1998 y Lings, 2004) y son numerosas las investigaciones conceptuales y empíricas sobre el tema (Tsai y Ta-Wei, 2008; Anosike y Ahmed, 2009; Grant, 2010; Owusu-Frimponga y Martinsb, 2010). Por ejemplo, Berry y Parasuraman (1991), establecen lo siguiente: *"El marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de productos-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"*.

No obstante, la ejecución y/o las actividades en sí que están en este proceso, no son temas muy estudiados. Se podría decir que se encuentra en fase de reconocimiento, crecimiento y consolidación. Esencialmente en el ámbito académico que puede ser verificado por las numerosas publicaciones y las convergencias entre los diferentes estudios. Es también evidente que se puede afirmar que el principal concepto de marketing interno está relacionado con la filosofía de gestión en la que el empleado es considerado como un cliente interno y que busca su motivación, por medio de diversas técnicas de gestión, para alcanzar una mayor satisfacción del cliente externo y consecuentemente obtener un mayor rendimiento.

El endomarketing o marketing interno (se utilizará ambos conceptos de manera indistinta al tener esencialmente el mismo significado), es una materia en crecimiento, por lo que nuestro objetivo es identificar componentes de la gestión de marketing como el de la gestión del talento humano para establecer un modelo de endomarketing y de esa manera contar con una herramienta de análisis para una posterior aplicación

práctica. De esta forma identificaremos las variables que componen un modelo de marketing interno, ofreciendo una revisión de la conceptualización del tema y las limitaciones que ofrece la literatura.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Antecedentes y estado de la cuestión del marketing interno

Las compañías líderes son conscientes del peso que los clientes tienen dentro de sus corporaciones y de su influencia en el logro de sus objetivos.

Las empresas líderes en todo el mundo saben que su mayor potencial está precisamente en sus empleados, y de ellos dependen en gran medida el éxito de su negocio, sobre todo para las empresas de servicios.

Como ejemplo de estas firmas citamos la empresa multinacional estadounidense Wal-Mart en la que su fundador afirma que los empleados tardan pocas semanas en empezar a tratar a los clientes como la compañía los trata a ellos; o el caso del Hotel Palco, situado en La Habana, cuyo gerente expresa que si quieren satisfacer a los clientes externos, hay que trabajar, ante todo y en primer lugar, con los clientes internos. O Google, la compañía reconocida por la gran inversión que hace en sus empleados. Además de aumentar la satisfacción del personal, aumenta su compromiso con la empresa y, por tanto, su responsabilidad con respecto a su trabajo. Se podría poner muchos tipos de ejemplos de muchísimos tipos de empresas, Macdonalds, Starbucks, GAP, General Electric (GE)...pero creemos que esta imagen va a simplificar la explicación del endomarketing. Imaginemos un tablero de ajedrez, donde el Rey es la figura más importante y la Reina la más poderosa, pero ¿qué ocurre con los peones?, que sin ellos, el Rey y la Reina no podrían hacer nada, cada una tiene su posición inicial y cada una sabe la labor que debe desarrollar e incluso el último eslabón del árbol de una empresa que son los empleados en contacto directo con el cliente que en este caso serían los peones pueden llegar con el tiempo y paso a paso a ser casi lo que se propongan en la empresa excepto, claro, el propietario de la misma (el Rey).

Se trata de formular un plan de marketing 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 de ellos (Martínez, Sánchez y Rodríguez, 2005). El marketing interno es un medio de participación del personal en todos los niveles en los programas de marketing efectivos por lo que les permite comprender su papel dentro del proceso de comercialización (Mishra, 2010). En el campo del marketing interno, se encuentran estudios que datan de hace más de dos décadas, justificados por la creciente preocupación en lograr una mejor gestión de personas y una mejor atención a los clientes.

A continuación se presenta una revisión de la literatura de los principales artículos publicados al respecto, sus líneas de pensamiento, así como los modelos de gestión propuestos.

Desde 1976, Berry, Hensen y Burke ya hicieron referencia al tema cuando lo relacionaron a la elevada calidad de servicios *“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”* (Berry, Hensen y Burke, 1994). En este artículo, el marketing interno se ofrece como una alternativa para atender a los clientes externos y lograr su satisfacción. Berry (1981) fue el primero que llamó a los empleados clientes internos *“La gente que compra bienes y servicios como consumidores y la gente que compra empleo como empleados son la misma gente”*. Posteriormente, Christian Grönroos definió los objetivos del marketing interno como *“motivar y concienciar a los empleados sobre la importancia del cliente externo”* (Dunmore, 2003). No siendo el único que hizo grandes aportaciones en esa década, destaca también el estudio realizado por Flipo (1986) al resaltar el papel de los empleados como herramientas para llevar a cabo las estrategias de marketing.

En los años 90, esta cuestión fue adquiriendo mayor importancia con reflexiones sobre la satisfacción del cliente externo por medio de los empleados, reclamando atención por parte de la organización.

Ante estos planteamientos florecieron críticas, tanto sobre la definición del producto (que en el caso del marketing interno es el trabajo o tarea), como sobre el

tratamiento de dichos clientes, ya que una de las principales concordancias está centrada en la idea de que un empleado insatisfecho no puede dejar un cliente satisfecho.

Avanzando cronológicamente, en 1994 surgieron duras críticas sobre la ambigüedad de los conceptos de marketing interno y su similitud con la gestión de personas *“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 nuevos pensamientos de forma de organización y otras tendencias que se impusieron en los 80’s”* (Hales, 1994). Siguiendo con la evolución del marketing interno, un estudio de Piercy (1995) relaciona la satisfacción del cliente externo y el interno, encontrando cuatro posibles combinaciones; satisfacción alta de ambos clientes creando una situación de sinergia, lo ideal; baja satisfacción de ambos clientes con una situación de alienación, alta satisfacción para clientes internos y baja para externos, con una situación de euforia interna; y una situación de coerción ante la baja satisfacción de los clientes internos y alta satisfacción de los clientes externos. En ese mismo año, Foreman y Money (1995) hacen algunas reflexiones sobre la diferencia entre las prácticas avanzadas de gestión de recursos humanos y marketing interno. Presentaciones de distintos modelos de endomarketing, así como la demostración de la relación entre marketing interno y aprendizaje organizacional (Cahill, 1995) e investigaciones empíricas, demuestran la necesidad de empleados concienciados con la clientización y servicios para ellos (Boshff y Tait, 1996).

Ballantyne (1997) reafirma la relación entre marketing interno y el aprendizaje organizacional además de revelar las debilidades y fortalezas del proceso en un estudio sobre la implementación de dicho marketing en una empresa bancaria.

Algún tiempo después, autores como Lings y Brooks (1998) proponen modelos de endomarketing apoyado en la relación entre proveedor y cliente interno para obtener satisfacción del cliente externo. El modelo propuesto por Hogg, Carter y Dunne (1998) donde se analiza la relación del cliente interno con su función, el ambiente de la empresa, la comunicación y los valores o estudios que muestran el compromiso organizacional como una consecuencia del marketing interno (Caruana y Calleya, 1998). De la misma manera, se presentan en años posteriores, modelos donde se propone un equilibrio entre las funciones del marketing interno y externo (Lings, 1999),

o la revelación de la necesidad del marketing interno en todo lo relacionado con la empresa (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 dedicadas a los temas que profundizan el marketing o la gestión de servicios. En el nuevo milenio continúa siendo objeto de atención con temas como la motivación (Mosahab, Mahamad y Ramayah, 2011), el compromiso organizacional (Chi, Yeh y Chiou, 2008) y la comunicación (Cooper y Cronin, 2000; Davis, 2001; Arnet, Laverie y Mclane, 2002, Naudé, Desai y Murphy, 2005; Coric y Vokic, 2009 y Mishra, 2010) entre otros. Investigaciones orientadas al cliente interno para alcanzar el externo, estudios con marca (Papasolomou y Vrontis, 2006) u otros en el área de calidad de servicios (Yafang Tsai, 2008; Opoku et al, 2009; Aburoub, Hersh y Aladwan, 2011; Yang y Coates, 2010), son algunas de las muestras de la importancia y visibilidad del tema que apenas se contempla en el sector de los recursos humanos.

Del análisis de los ámbitos disciplinares y de las áreas de conceptualización de las últimas décadas, se pueden diferenciar claramente tres líneas de interpretación del tema; 1) las que consideran al empleado como un cliente de la organización, 2) las que consideran el marketing interno como un proceso y 3) la que propone el desarrollo de una cultura de orientación al cliente externo. De estas tres líneas de interpretación surgen divergencias y puntos en común de gran importancia. Entre las discrepancias está el reconocimiento del cliente interno para cada una de estas líneas y las aplicaciones de las 4P's de marketing. Por otro lado, en cuanto a los puntos en común, destacar la búsqueda de la satisfacción del cliente externo, la relevancia de los empleados y la presencia del tema en todos los sectores de la empresa.

2.2. Operativa del marketing interno

Para algunos, el ejercicio de las prácticas más avanzadas de recursos humanos lleva a un proceso de marketing interno (Joseph, 1996 y Bansal, Mendelson y Sharma, 2001). Para Levionnois (1992), hablar del *“marketing interno es, ante todo, considerar la gestión y la optimización de los recursos humanos como una finalidad en sí misma, y no como uno de los medios puestos al servicio de la empresa para alcanzar con más seguridad los objetivos de rentabilidad”*.

La revisión de la literatura ha demostrado que no hay unanimidad en relación al proceso de coordinación e implementación, pero apunta hacia una misma dirección: el trabajo conjunto de los dos departamentos (recursos humanos y marketing) para el logro de los objetivos. En este sentido, la cuestión pasa por un entendimiento de su aplicación en las empresas, pues hay que tener una visión estratégica de orientación al cliente, sea interno o externo, y el uso del conjunto de técnicas, muchas de ellas utilizadas por el sector de marketing, para traducir la filosofía en prácticas de gestión que resulten eficientes y eficaces.

2.2.1. Ventajas del marketing interno

Comentar las ventajas que presenta la utilización del marketing interno para la empresa, es necesario: hacer una comparativa con el marketing tradicional. Algunos autores han estudiado dichas diferencias donde definen al marketing tradicional como un conjunto de herramientas para vender un producto o servicio a un mercado (clientes externos), considerando el endomarketing como el conjunto de técnicas que les ayuda a vender la idea de la empresa con una serie de características (mayor participación, mejores condiciones laborales, mayor integración y motivación) a un mercado formado por los trabajadores (clientes internos) con el objetivo último de incrementar su motivación y productividad.

Tabla 1: Diferencias entre marketing tradicional y marketing interno.

Marketing Tradicional o General	Marketing Interno
Se enfoca al cliente	Se enfoca al trabajador
Productos	Empresa
Técnicas de ventas	Comunicación interna / participación
Fuerza de ventas	Equipo directivo / mandos medios
Objetivo	Incrementar la motivación/ incrementar la productividad

Fuente: Barranco (1993)

Seguidamente se muestra algunos de los beneficios que supone la adopción del marketing al cliente interno como herramienta de gestión (Naractiva, 2005 y Alarcón, 2005).

- Reducción de costos para la compañía.
- Medición del impacto de las actividades de bienestar social y capacitación.
- Reorientación del programa de capacitación.
- Mejoramiento de actividades o procesos por parte de los miembros del equipo de trabajo.
- Conocimiento de las expectativas y planes futuros del cliente interno.
- Fidelización del cliente interno.
- Ayuda a conocer los objetivos del negocio y la cultura de la empresa, facilitando que todos sus miembros remen en la misma dirección.
- Crea las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento.
- Mejora la toma de decisiones y fomenta la confianza
- Aumenta la eficiencia y la efectividad de las operaciones.
- Hace visibles y reconoce los logros individuales y colectivos de la empresa, así como las aportaciones relevantes de los miembros y grupos de trabajo.

2.2.2. Modelos de Marketing interno

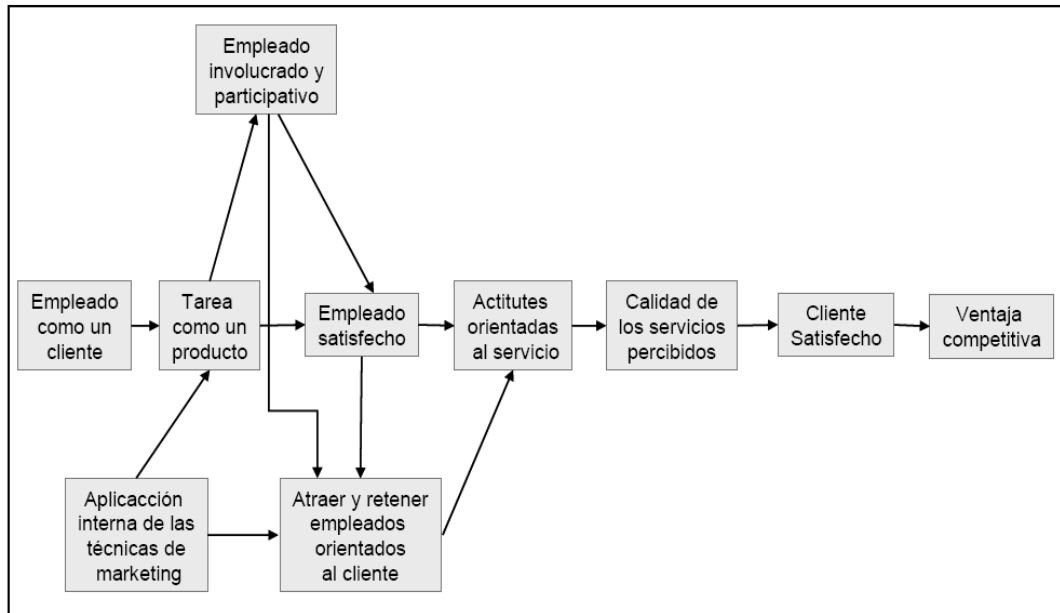
Siguiendo a Bohnenberger (2005), analizamos brevemente los modelos más citados en la literatura. Todos ellos, llevan a la satisfacción del cliente externo por medio de la satisfacción del cliente interno.

- **Modelo de Marketing Interno de Berry**

Dicho modelo reconoce al empleado como el cliente que puede convertirse en ventaja competitiva. Según este modelo, para tener empleados satisfechos son necesarios dos aspectos: la inclusión y participación del empleado (Figura 1). Atendiendo a la revisión de la literatura, podemos considerar dos puntos fundamentales que no son presentados en el modelo: la orientación al cliente que debe ser desarrollada con el empleado; y la especificación de las técnicas que pueden ser utilizadas por la empresa. La explicación de no considerar la orientación al mercado y las técnicas a utilizar se debe a la cronología en el avance de la ciencia, ya que la OM aparece en 1990

como un tema que era considerado por la MSI (Marketing Science Institute) para su estudio en profundidad.

Figura 1. Modelo de Marketing Interno de Berry

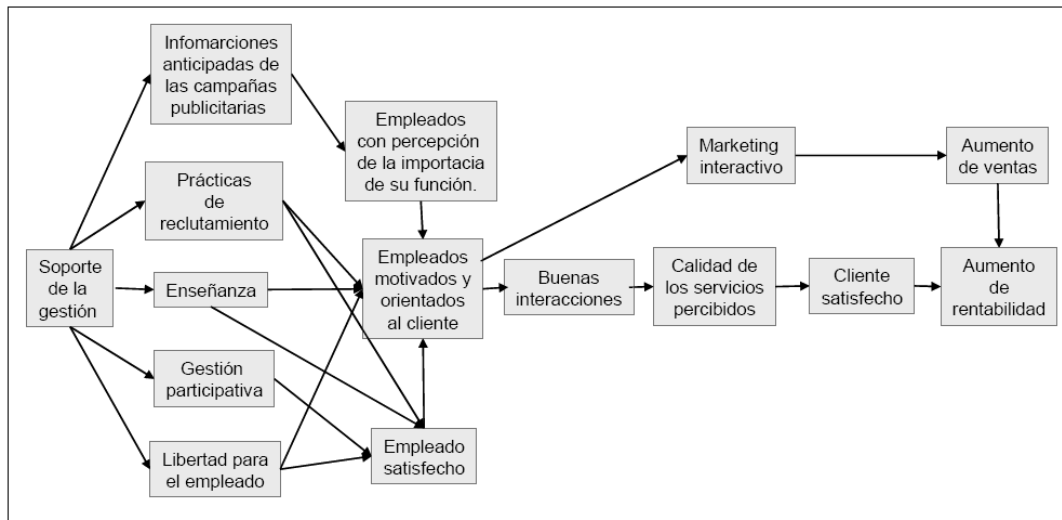


Fuente: Berry (1992)

- **Modelo de Marketing Interno de Christian Grönroos**

Este modelo es más específico que el anterior en relación a las técnicas. En ambos modelos se busca una ventaja competitiva, pero en este se muestra los mecanismos para motivar a los empleados (Figura 2). Se puede concluir que el modelo de Berry no presenta mecanismos de motivación diferentes a los conocidos del marketing y que el modelo de Grönroos ignora, en principio, la aproximación del marketing en la motivación del personal, por lo que la combinación de ambas alternativas resulta importante para dotar un modelo de marketing interno de más coherencia.

Figura 2. Modelo de Marketing Interno de Grönroos



Fuente: Grönroos (apud Ahmed y Rafiq, 2002)

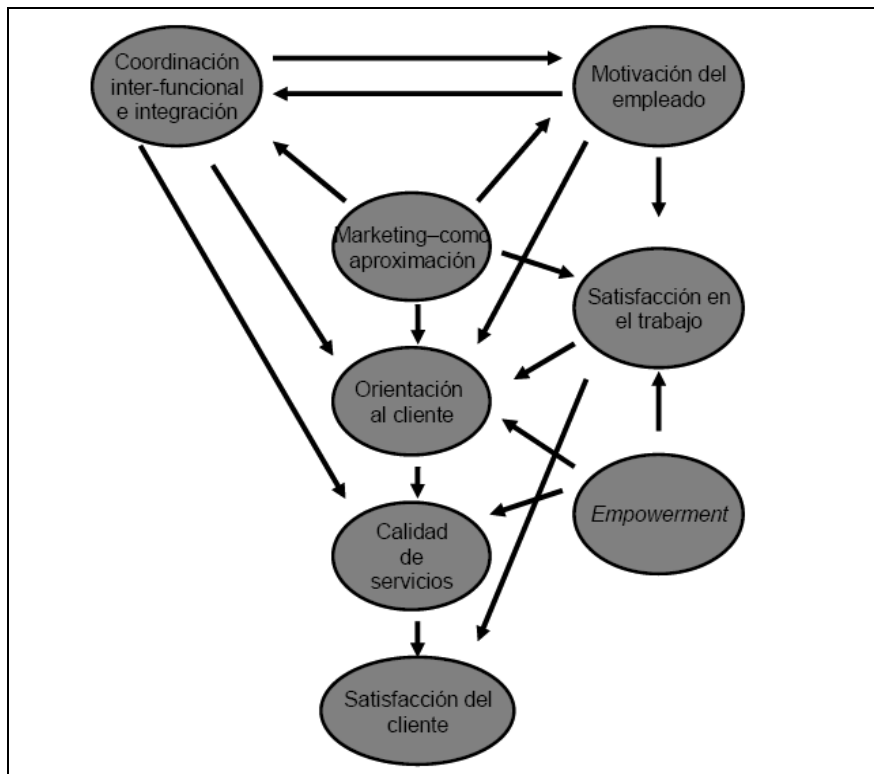
- **Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed**

Este modelo establece conexiones entre los dos modelos anteriores, crea vínculos entre los elementos que componen el marketing interior y su relación con la satisfacción del cliente externo.

Tanto la motivación de los empleados por medio de las actividades desarrolladas por la organización para su satisfacción, como la actitud de coordinar de forma interfuncional e integrada al proceso como un todo, influye en la satisfacción del cliente.

Sugiere así toda la literatura analizada, las necesidades de una mayor involucración por parte de los recursos humanos y del marketing en las cuestiones que tienen que ver con el trabajo (Figura 3).

Figura 3. Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed



Fuente: Rafiq y Ahmed (2000)

- **Modelo de Marketing Interno de Lings**

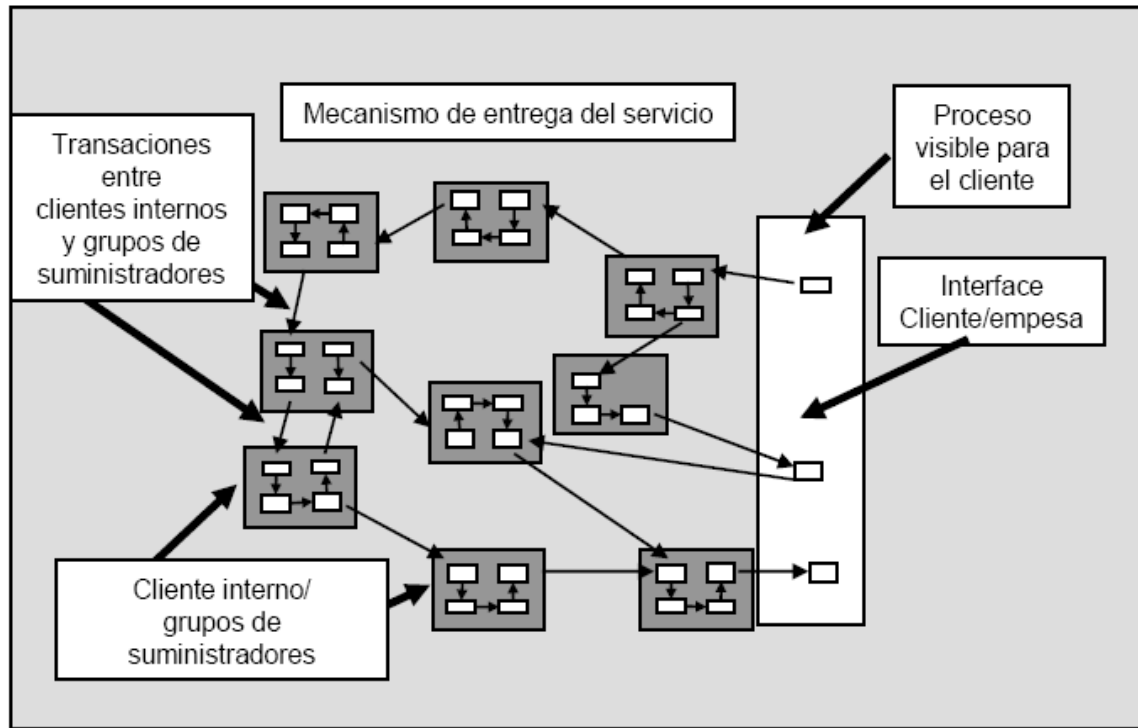
El diagrama de marketing interno presentado en la figura 4, se diferencia de los demás por estar estructurado a partir de los procesos de manufacturas o de servicios y considerar los departamentos, y no los empleados como clientes internos.

Las ventajas de este modelo son el desarrollo de una visión holística de la organización, la medición de la calidad de los servicios, el rediseño proactivos de los procesos y el aumento de la satisfacción del empleado.

Se considera que este modelo contribuye en la construcción de una ventaja competitiva sostenible una vez que no es fácil para la competencia copiar los esfuerzos hechos en este campo. Este modelo impone una cultura organizacional que es ajena e inalcanzable para muchas empresas, por su necesidad de participación y transparencia en diversos aspectos. No se trata de un modelo culturalmente neutro y vende una ideología gerencial. Por ello, a partir de esta limitación, Bansal, Mendelson y Sharma (2001) abordan que un modelo de marketing interno debe estar formado por las

prácticas de gestión de recursos humanos, pues son ellas las que atienden los objetivos previstos en los conceptos generales de orientación al cliente y su satisfacción.

Figura 4: Modelo de Marketing Interno de Lings



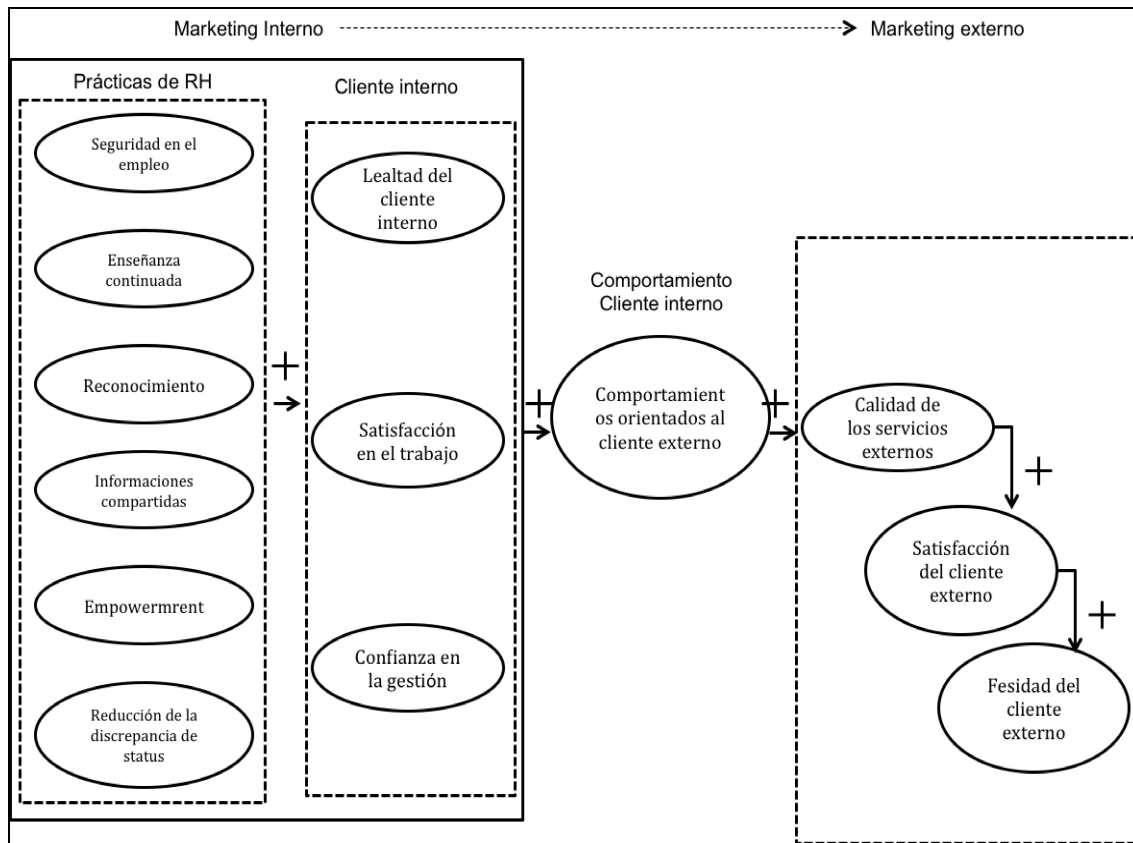
Fuente: Lings (1999)

2.3. Relación marketing interno – marketing externo

Una vez analizados los modelos más relevantes entre los realizados durante la evolución del marketing interno, es importante destacar la relación entre el marketing interno y el externo. Esta relación ha sido analizada por diferentes autores centrándose una línea general entre los diferentes estudios como base, “*con empleados satisfechos se pueden tener clientes satisfechos*” (Bansal, Mendelson y Sharma, 2001).

El modelo presentado en la figura 5 recoge una relación entre las actividades de marketing interno y sus consecuencias en el marketing externo. El modelo contempla las consecuencias posibles que podrían ser efecto del proceso de marketing interno.

Figura 5. Relación entre Marketing interno y externo



Fuente: Bansal, Mendelson y Sharma (2001)

Para lograr la satisfacción de los empleados, hay factores de gran importancia e influencia como son: a) la seguridad en el empleo, b) el desarrollo continuo de la empresa para transmitir sus valores, cultura y misión y así tener un grupo de empleados leales, d) el reconocimiento, e) la información compartida, f) el empowerment (el poder delegado a los empleados para tomar determinadas decisiones) y g) la reducción de la discrepancia en el status.

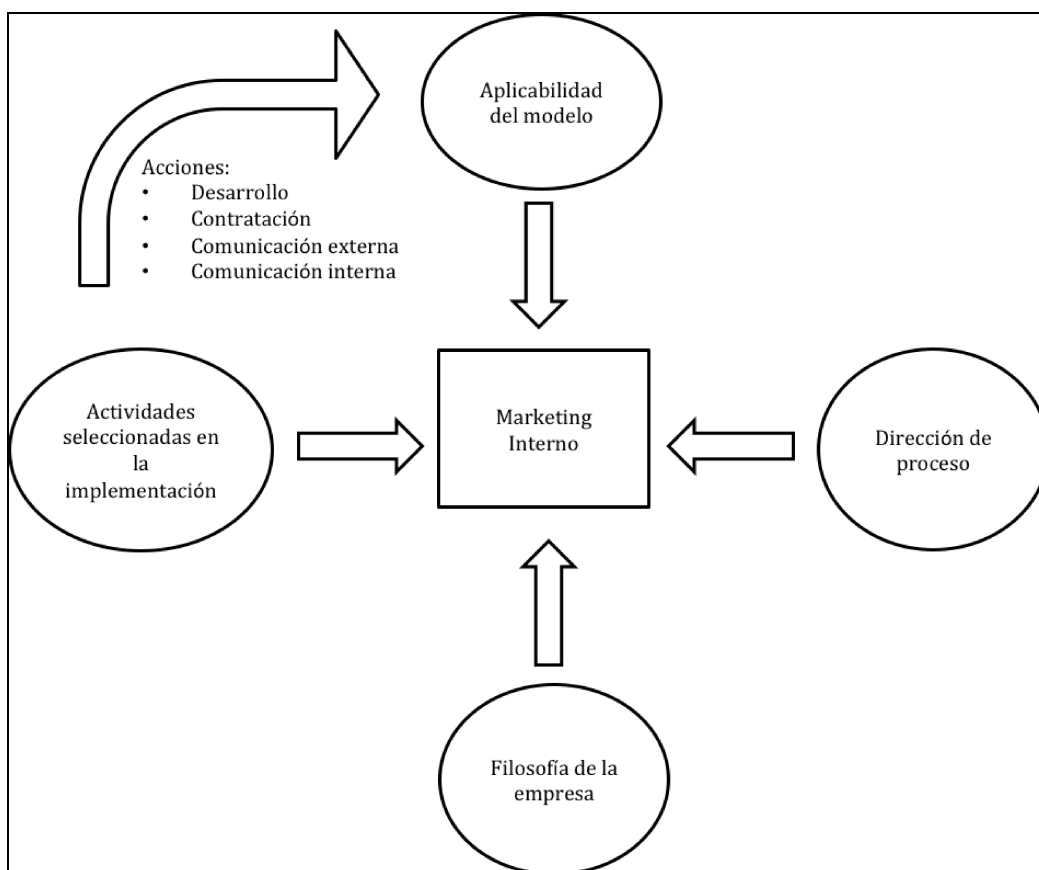
Se puede deducir que el modelo tiene una fuerte orientación hacia el departamento de recursos humanos, pero no contempla las contribuciones del sector de marketing para la construcción del proceso de marketing interno. En realidad, el modelo presenta un conjunto de técnicas que, en su mayoría, son de uso frecuente por los gestores de recursos humanos y que, por tanto, pueden muy bien ser objeto de imitación.

Tansuhaj, Randall y McCullough (1988), coincidiendo con lo que los otros autores defienden, presentan un modelo de gestión de marketing de servicios, que destaca al marketing interno como una acción previa orientada al alcance de la satisfacción y lealtad del cliente. Para los autores, un efectivo programa de marketing interno está compuesto por un sistema de reclutamiento, desarrollo, motivación, comunicación y retención de empleados. Estos autores plantean la relación directa entre el enfoque del marketing interno y el marketing externo, sobre todo en el sector servicio.

Ahmed, Rafiq y Saad (2003) destacan por la investigación realizada para identificar las relaciones del modelo propuesto a partir de una concepción teórica. El modelo presupone una relación entre el marketing interno y las competencias que afectan al rendimiento de la organización. El mix de marketing interno está compuesto por la alta administración, en lo relativo al empowerment, ambiente físico, liderazgo y reconocimiento; el proceso de negocio, en cuanto a la selección, sucesiones, sistemas de incentivos o cambios organizacionales y, por último, la coordinación interfuncional donde se tratan temas como la comunicación interna, la coordinación y desarrollo interfuncional y personal.

De todo ello se deduce la gran importancia y necesidad del apoyo del soporte de la alta administración. Los modelos presentados, en su mayoría, muestran la gestión de marketing en empresas de servicios y no contemplan el desarrollo de un proceso de marketing interno (Figura 6).

Figura 6: Modelo Marketing interno Palacios-Junco



A continuación con base en la literatura investigada, desarrollamos el modelo de gestión de marketing interno que puede ser utilizado en empresas de servicios o manufacturera.

Teniendo en cuenta los aspectos estudiados con anterioridad, se deduce que el marketing interno está estructurado a partir de cuatro premisas: la primera se relaciona con la creencia de la organización – filosofía de la organización-, la segunda con la coordinación del proceso – responsabilidad de la conducción del proceso - , la tercera forma las principales actividades relacionadas a la implantación del marketing interno – actividades de marketing interno - y la cuarta describe las acciones de cada una de las actividades, de forma que sea posible la aplicación del modelo – acciones de marketing interno.

No obstante, debemos tener presente en cada momento la necesidad de adaptación de acuerdo con la realidad de cada organización.

De las acciones de marketing interno que conforman la cuarta de las premisas antes mencionadas, debemos destacar algunas de ellas por su gran influencia y por los resultados obtenidos en diferentes estudios (Bohnenberger, 2005): -Desarrollo; el desarrollo de habilidades y nuevos conocimientos, para la formación de los empleados, esto repercute en el compromiso. -Contratación de los empleados; donde la importancia que el empleado otorga desde el principio al cliente se convierte en un factor importante a la hora de la selección y reclutamiento de empleados, al igual que el reconocimiento tanto formal como informal de los mismos empleados. -Adecuación del trabajo; donde se intenta ajustar las motivaciones y habilidades, el empowerment y el reconocimiento de los empleados. -Comunicación Interna; considerada como una de las actividades más importantes para la difusión de objetivos y metas, dar a conocer los objetivos alcanzados, transmitir los valores, la cultura empresarial y posibles cambios en la misma. -Comunicación externa; que siempre debe tener vinculación con la comunicación interna, ya que los empleados deben tener conocimiento de su contenido con anterioridad a los clientes, sentirse involucrados y crear compromiso, posibilitando así mejores resultados.

3. CONCLUSIONES

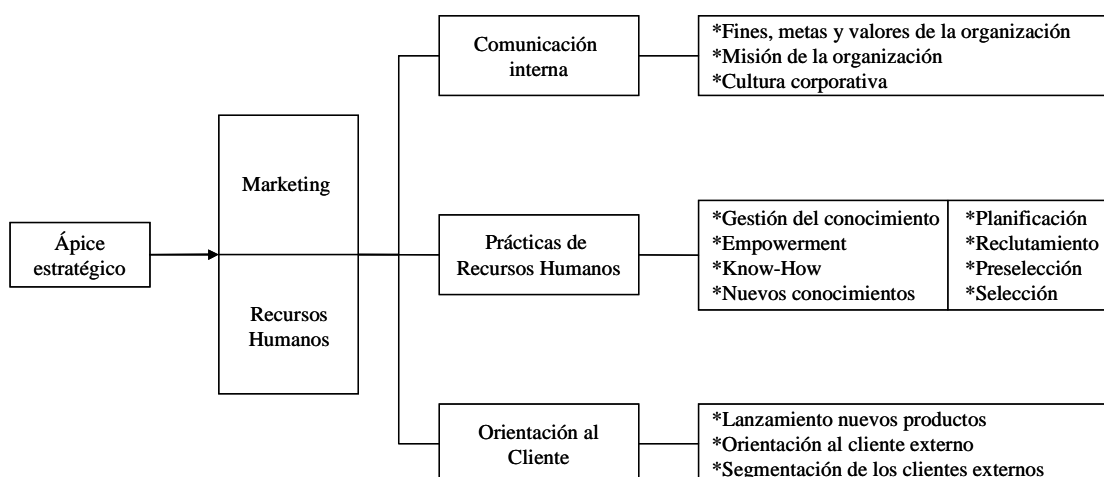
Es necesario establecer con claridad que el marketing interno no es sólo una gestión avanzada de recursos humanos, sino una gestión estratégica de recursos humanos sobre una perspectiva de marketing. En este contexto es fundamental que sean considerados el ambiente interno y externo, los clientes internos y externos y la filosofía de orientación al cliente que debe partir del nivel estratégico de la empresa. A partir de aquí es posible reconocer al empleado como uno de los clientes de la empresa y, por consiguiente, las técnicas y herramientas utilizadas por el sector de marketing, pueden ser empleadas en el contexto interno, lo que podría repercutir en un mejor nivel de alineación y compromiso del empleado con su organización.

La investigación reveló diversos aspectos relacionados al endomarketing, principalmente algunas diferencias entre lo que las empresas hacen y lo que la bibliografía recomienda. La mayor parte de la literatura refuerza la idea de que el marketing interno es un eficaz proceso de comunicación interna. Así, las empresas suelen desarrollar un proyecto de marketing interno basado en su memoria organizacional o en acciones desarrolladas por el marketing.

También se ha podido demostrar que las variables que componen el proceso de marketing interno pueden ser divididas en tres grupos: 1) las que se relacionan con la comunicación interna, 2) las que se relacionan con las prácticas de los recursos humanos y 3) las que se relacionan con las actividades de orientación al cliente.

A partir de toda la información recogida en la base teórica de este trabajo, esto ha permitido la elaboración de un modelo de gestión de marketing interno que parte de la premisa de que el empleado es el cliente interno. Y como el presente modelo parte del nivel ejecutivo que afecta tanto a marketing como a recursos humanos, ambos repercuten a la comunicación interna, a las prácticas de recursos humanos y a la orientación al cliente.

Figura 7. Modelo de gestión de marketing interno



Fuente: Elaboración propia

A partir de esta investigación se puede sugerir también que el responsable de la ejecución debe ser el departamento de recursos humanos. Es también evidente que la literatura ofrece como alternativa, que la coordinación del trabajo sea hecha por el departamento de marketing, por un departamento independiente u órgano de asesoramiento, incluso, por la alta administración de la empresa.

Se constató también que una gestión estratégica de recursos humanos incluye diversas acciones del marketing interno, pero si no existe una filosofía de gestión orientada al cliente, sea interno o externo, el proceso no es completo. La puesta en

práctica del marketing interno en la organización constituye una prioridad para lograr resultados eficientes y eficaces.

Se infiere a partir de la revisión documental que el marketing interno es un tema interdisciplinario que involucra a todos los departamentos de la empresa desde una perspectiva del concepto de la A.M.A. (2004), pero especialmente a los departamentos de recursos humanos y marketing.

Por último, enfatizar la diferencia entre marketing interno y comunicación interna. Se puede afirmar que la comunicación interna es una de sus principales herramientas. Esta complementariedad de la comunicación interna organizacional con el proceso de marketing interno puede ser una de las razones que genera, para algunos autores, la igualdad de conceptos. Siendo más precisos, el proceso de marketing interno comprende un conjunto mayor de actividades y una filosofía de gestión orientada a la satisfacción del cliente interno y externo. En este contexto, se puede concluir que la comunicación, por más eficiente y eficaz que sea, no conseguirá, sin el soporte de otras herramientas de gestión de personas, establecer el cumplimiento de los objetivos previstos que giran en torno al tema del marketing interno.

En definitiva, se puede concluir que el marketing interno es una herramienta que aprovecha el poder de los empleados y crea un ambiente donde cada miembro actúa como un cliente y un cliente con el fin de crear responsabilidad.

4. FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN Y LIMITACIONES

En referencia a las líneas futuras de investigación, sería interesante seguir avanzando en el desarrollo de una argumentación sólida del marketing interno. Las acciones planteadas a seguir serían:

En primer lugar, realizar un análisis más avanzado en el modelo de endomarketing propuesto para verificar a que tipo de organización puede servir su aplicación.

En segundo lugar, seleccionar una muestra representativa de empresas para explicar la relación entre el marketing interno o endomarketing y la efectiva orientación

al cliente externo o al mercado, demostrando una posibilidad de medir los resultados obtenidos con el desarrollo del marketing interno.

Por último, medir el nivel del efecto que tiene el endomarketing en la lealtad y la satisfacción del empleado.

Con respecto a las limitaciones, dicho trabajo no se encuentra exento de ellas. La primera restricción que nos encontramos es la referida a la captación de artículos, ya que nos hemos centrado en una sola base de datos (ABI). La segunda limitación tiene que ver con el horizonte temporal de la búsqueda, que nos ha llevado a realizar un estudio transversal.

Entendemos, también, que las limitaciones cognitivas que afectan al investigador, es otra restricción, en la cual se extraen aquellas ideas que según la propia persona le resulta más interesante, no siendo recogido todo el trabajo o todos los indicadores que forman el modelo conceptual, no representando de esta manera, la complejidad de la realidad, sino sólo una parte.

Por último, otra limitación se deriva del modelo conceptual planteado, no incorporando hipótesis entre las variables y no justificándolo empíricamente.

5. BIBLIOGRAFIA

Aburoub, A. S., Hersh, A. M., y Aladwan, K. (2011): "Relationship between internal marketing and service quality with customers' satisfaction". *International Journal of Marketing Studies*, vol. 3, nº 2.

Ahmed, P.K.; Rafiq, M y Saad, N.M. (2003): "Internal marketing and the mediating role of organizational competencies". *European Journal of Marketing*, vol. 37, nº 9, p.1221-1241.

Alarcón, A. (2005): La política de comunicación interna: Oportunidades y amenazas.

Anosike, U.P., y Ahmed, P.K. (2009): "Internal marketing: focus on practice". *International Journal of Management Practice*, vol.3, nº 4, p. 369 – 382.

Arnet,D.B., Laverie, D.A. y Mclane, C. (2002): "Using Jobs satisfaction and pride as internal marketing Tools". *The Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, vol. 43, nº 2, p.87-96,

- Ballantyne, D. (1997): "Internal Networks for Internal Marketing". *Journal of Marketing Management*, vol.15, nº 5, p.354.
- Bansal, H.S.; Mendelson, M.B y Sharma, B. (2001): "The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes". *Journal of quality management*, vol.6, p.61-76
- Barranco, F.J. (1993): "*Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing estratégico a la planificación*", Eds. Piramide, Madrid.
- Berry, L. y Parasuraman, A., (1991): "*Competing through quality*". New York: Free Press.
- Berry, L.L. (1981): "The employee as customer. *Journal of retailing banking*", vol. 3, nº 1 p. 33-40
- Berry, L.L. y Parasuraman, A. (1992): "Competing starts from within marketing Management", vol.1, nº 1, p.24-34.
- Berry, L.L., Hensen, J.S. y Burke, M.C. (1994): "Improving retailer capability foreffective consumerism response". *Journal of retailing*, vol.52, nº 3 p. 3-14.
- Bohnenberger, M.C. (2005): "*Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*". Tesis Doctoral. UIB.
- Boshff, C y Tait, M. (1996): "Quality perceptions in the financial services sector: the potencial impacto f internal marketing". *International Journal of services industry management*, vol.7, nº 5, p.5-31
- Cahill, D. J. (1995): "The managerial implications of the learning organisations: a new tool for internal marketing". *Journal of services marketing*, vol. 9, nº 4, p.43-51
- Caruana, A y Calleya, P. (1998): "The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers". *Internacional Journal of Bank Marketing*, vol.16, nº 3, p.108-116.
- Chi, H. K., Yeh, H. R., y Chiou, C. (2008): "The mediating effects of internal marketing on transformational leadership and job performance of insurance

- salespersons in taiwan”. *The Business Review, Cambridge*. Vol. 11, nº 1, p.173-180.
- Cooper, J y Cronin, J.J. (2000): “Internal marketing a competitive strategy for the long-term care industry”. *Journal of Business research*, vol.48.
- Coric, D. S., y Vokic, N. P. (2009). “The roles of internal communications, human resource management and marketing concepts in determining holistic internal marketing philosophy”. *Zagreb International Review of Economics & Business*. Vol. 12, nº 2, p.87-105.
- Davis,T.(2001): “Integration internal marketing with participative Management”. *Management decision*, vol.39, nº 2, p.121-30
- Dunmore, M. (2003): “Inside-out marketing: how to create and internal marketing strategy”. Hardcover.
- Flipo, J.P. (1986): “Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies”. *European Journal of marketing*, vol.20, nº 8, p.5- 15.
- Grant, B. David. (2010): “Integration of supply and marketing for a blood service”. *Management Research Review*. Vol.33, nº 2, p.123 – 133
- Grönroos, C. (1990): “Relationship approach to marketing in services contexts: the marketing and organizacional behavoir interface”. *Journal of Business research* vol. 20, nº 1, p.3-11.
- Hales, C. (1994): “Internal marketing as an approach to human resource Management: a new perspective or a metaphor too far?” *Human resource Management Journal*, vol. 5, nº 1, p.50-71.
- Hogg,G; Carter,S; Dunne,A. (1998): “Investing in people: internal marketing and corporate culture”. *Journal of marketing management*, vol. 14 p 879- 95
- Joseph, W. (1996): “Internal marketing builds services quality”. *Journal of Elath care marketing* vol.16, nº 1, p.55-59.
- Kotler, P. (1998): “Administración de marketing: análisis, planteamiento, implementación y control”. 2ed. México

- Levionnois, M. (1992): “Marketing interno y gestión de recursos humanos”. Madrid: Ed. Diaz. 1992 Traducción de Les éditions d’organisation (1987). *Marketing interne et Management des hommes*. París
- Lings, I.N y Brooks, R.F. (1998): “Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing”. *Journal of marketing management*, vol. 14, p.325-51
- Lings, I.N. (1999): “Managing service quality with internal marketing schematics”. *Long Range Planning*, vol. 32, nº 4, p.452-63.
- Lings, I.N. (2004): “Internal marketing orientation- construct and consequences”. *Journal of Business research*, vol. 57, nº 4, p.405-13. abr 2004
- Martínez, V; Sánchez, M.I. y Rodríguez, L. (2005): “El papel estratégico de la comunicación en los programas organizacionales de marketing interno”. *Fisec-estrategias*, Año I vol 2.
- Mishra, S. (2010): “Marketing interno, una herramienta para aprovechar la energía de los empleados en organizaciones de servicio en la India”. *Revista Internacional de Negocios y Administración*. Vol. 5, nº 1, p. 185-193.
- Mosahab, R., Mahamad, O., y Ramayah, T. (2011): Motivational orientation as an internal marketing tool in service training: A study of service delivery in a hospital. *International Journal of Business and Management*, vol. 6, nº 2.
- Naractiva (2005): Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra.
- Naudé, P, Desai,J y Murphy, J. (2005): “Identifying the determinants of internal marketing orientation”. *European Journal of Marketing*, vol. 37, nº 9, p.1205.
- Opoku, R. A., Nana A. Y., Chong, C. S., y Russell, A. (2009). “The impact of internal marketing on the perception of service quality in retail banking: A Ghanaian case”. *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 13, nº 4, pp. 317-329
- Owusu-Frimpong, N., y Martinsb, A. (2010): “Adoption and Implementation of Internal Marketing Systems by Ghanaian Small- and Medium-Sized Enter”. *Journal of African Business*, ol. 11(1), 26 – 48.

- Papasolomou, I., y Vrontis, D. (2006): “Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry”. *Journal of Brand Management*. Vol. 14, nº 1, 177-177-195
- Piercy, N y Morgan, N. (1991): “Internal marketing- the missing half of the marketing programme”. *Long Range Planning*, vol. 24, nº 2, p.92
- Piercy, N.F. (1995): “Customer satisfaction and the internal market: marketing of customers to our employees”. *Journal of marketing practice: Applied marketing science*. 1995 vol. 1, p.1363
- Tansuhaj, P; Randall,D y Mccullough,J. (1988): “A services marketing model: integreting internal and external marketing functions”. *Journal of Services Marketing*, vol. 2, nº 1, p.39-49. 1988
- Tsai, Y., y Ta-Wei, T. (2008): “How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor”. *Total Quality Management & Business Excellence*, vol.19, nº 11, p.117- 126.
- Varey, R.J. y Lewis, B. (1999): “A Broadened Conception of internal Marketing”. *European Journal of Marketing*, vol. 33, nº 9, p.937.
- Yafang Tsai., y Ta-Wei Tang. (2008). “How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor”. *Total Quality Management & Business Excellence*. Abingdon, Vol. 19, nº11.
- Yang, H., y Coates, N. (2010): “Internal marketing: Service quality in leisure services”. *Marketing Intelligence & Planning*, vol.28, nº 6.