



## El Endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector salud

*Endomarketing: applied to key internal talent in the health sector*

### **Luis Alfredo Jiménez Rodríguez**

PhD. Ciencias gerenciales, Universidad Francisco de Paula Santander sede Ocaña, lajimenezr@ufpso.edu.co, Ocaña-Colombia.

### **Ramiro Gamboa Suarez**

PhD. Ciencias gerenciales, Corporación Universitaria Minuto de Dios Regional Huila, rgamboa1@uniminuto.edu.co, Neiva-Colombia.



Revista Mundo FESC, 12, Julio- Diciembre 2016.  
ISSN: 2216-0353, E-ISSN: 2216-0388

Recibido: 4 feb 2016

Aceptado: 20 abr 2016

Forma de citar: Jiménez, L.A. y Gamboa, R. (2016). El Endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector salud. *Mundo Fesc*, 12, 8- 19

## Resumen

Este artículo, tiene como objetivo presentar el endomarketing como herramienta gerencial y proceso de gestión, tomando en consideración el actual contexto de cambios en el sector salud, en especial lo acaecido en las Instituciones prestadoras de salud públicas y privadas, además, exige el desarrollo de habilidades que están directamente relacionadas con la introducción en las formas de organización del trabajo. Nuestra reflexión deja algunos puntos importantes para ser analizados por los gerentes del sector salud, en la búsqueda de mejores caminos y alternativas para la formación de su personal con una mayor satisfacción en el trabajo, con competencia para gestionar los servicios de salud y con elevado sentido de espiritualidad corporativa que asegure el factor clave en pro de la competitividad y la responsabilidad social organizacional. El gran desafío del endomarketing es, por lo tanto, conciliar los objetivos e intereses del recurso humano interno a las necesidades y expectativas del público externo de la organización.

**Palabras clave:** Endomarketing, Gestión, Marketing interno.

## Abstract

This article aims to present the endomarketing as a management tool and process management, taking into account the current context of changes in the health sector, especially institutions providing public and private health also requires the development of skills they are directly related to the introduction in the forms of work organization. Our reflection leaves some important points to be analyzed by health sector managers in finding better ways and alternatives for the training of all staff with greater job satisfaction, responsible for managing health services. The great challenge of endomarketing is, therefore reconcile the aims and interests of domestic public to the needs and expectations of the external public in the organization.

**Keywords:** Endomarketing, Management, Internal marketing.

## Introducción

Dentro del proceso de la gestión estratégica empresarial, uno de los elementos subyacentes hacia el éxito está formado por el recurso humano, quien con su capacidad intelectual o capital intelectual, provee acciones tendientes hacia la consolidación de la organización como diferenciadora y le hace proclive el éxito, en muchas ocasiones producto de su actuación, resulta 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. Este documento tiene como objetivo presentar el endomarketing como herramienta en el proceso gerencial del área de la salud, dado el actual contexto de cambios en sector de la salud, que también requiere el desarrollo de habilidades que están directamente relacionados con la inmersión de nuevos procesos de gestión de gente al igual que nuevas tecnologías y sistemas de organización en el trabajo.

Nuestra intención, es contribuir al avance del conocimiento del cliente interno, teniendo en cuenta la importancia, frente a los cambios coyunturales acaecidos en este mundo moderno, sobre todo en el proceso de gestión de personas. El interés en el tema surgió a partir de nuestra experiencia en la investigación, Gestión de valoración como estrategia de reconocimiento laboral al talento clave en las empresas sociales del estado, en especial con los gerentes de las IPS (Instituciones Prestadoras de Salud), donde se realizó una entrevista semiestructurada, encontrándose como el endomarketing como factor preponderante para que estas instituciones obtengan en su desarrollo el plus valor.

De este modo, en las últimas tres décadas, el concepto marketing interno, también denominado endomarketing, ha emergido en el con-

texto empresarial para describir la aplicación del marketing en el seno de la propia organización y más precisamente en las prácticas de gestión de los Recursos Humanos. Por otra parte, las diferentes orientaciones de gestión empresarial tienden a converger en el enfoque orientado al cliente propuesto por (Kohli y Jaworskil, 1990) y (Narver y Slater, 1990).

En este sentido, se ha podido evidenciar como los empleados de la salud en Colombia, no se encuentran motivados, entre otros por varias razones, tales como: Sueldos precarios no coherentes con la función realizada, largas jornadas laborales, la imposibilidad o estrechez para el desarrollo profesional, las malas relaciones con los superiores o el sentir que no se reconoce su talento, el bajo ratio de participación en las decisiones clave para el fortalecimiento del entorno organizacional. Son estas y algunas otras de las razones por las que muchos colaboradores renuncian a su puesto de trabajo o se sienten frustrados. Por ello, la mayoría de las empresas se centran en idear planes y estrategias para la captación de nuevos clientes (y en el mejor de los casos para fidelizarlos), sin darse cuenta de que el pilar preponderante para el crecimiento de una empresa lo forma sus colaboradores internos o empleados.

Lo antes expuesto, hace que ni la competencia voraz, ni la crisis económica, sean el problema de las organizaciones modernas, por el contrario, la dificultad subyace en la desmotivación de los empleados, siendo entonces, la principal amenaza que coloca en riesgo latente la productividad y el rendimiento de la organización. Además, la falta de incentivos, porque no se entiende la importancia de la misión de cada equipo, o, simplemente, porque las tareas asignadas han sido planteadas de manera arbitraria e importunada, siendo entonces conducente a que no logren colisionar y encontrar las ganas para desarrollar su función de manera coherente y acudir a su

puesto de trabajado para dar el 100% de su capacidad y de sí mismo.

En concordancia con lo esbozado en los acápites anteriores, debemos continuar con la férrea defensa de que el recurso humano, es, entre otras una de las mayores ganancias para la organización, además la fuente principal por excelencia para obtener ventaja competitiva, por ello es fundamento teleológico organizacional manifestar y gestionar su desarrollo, mediante el análisis de este factor en pro de la mejora continua. El endomarketing nos provee el espacio para conocer de las relaciones entre este, el externo, la satisfacción del cliente externo e interno y la relación mutua para la consecución de los objetivos de la organización.

La génesis gerencial conmina a que toda empresa, y para las IPS no será la excepción deba orientar su esfuerzo al mercado para adaptar sus servicios a la satisfacción de las necesidades del cliente. Lo anterior como premisa básica para ir en procura de la ventaja competitiva sostenible, en tal, la labor de sus empleados forma una de las opciones fehacientes para trasegar con seguridad en búsqueda de la diferenciación. Por tal, muchas organizaciones e investigadores dan razón de que el marketing interno es una seria alternativa para aumentar el compromiso del empleado con la organización y con la satisfacción del cliente Grönroos (1990); Berry y Parasuraman (1992); Kotler y Postman (1998), Lings (2004).

### **Fundamentación filosófica de Endomarketing**

Se evidenció, en cuanto a la teoría de endomarketing, lo expuesta por Sevilla (2013), quien define, la necesidad de las organizaciones en ser más competitivas no solo en calidad, sino en el reconocimiento y posicionamiento de su marca, hace que las organizaciones valoren a sus colaboradores, porque reconocen que

ellos son el activo intangible más importante con el que cuenta la empresa, por lo tanto, es un indicador de éxito y logro para alcanzar los objetivos estratégicos, es el grado de motivación y fidelización de sus integrantes. De allí, que el Endomarketing se considera como una herramienta a utilizar por ser probablemente la más conocida.

Para Berry y Parasuraman (1991), "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 necesidad es humanas". En este orden, la perspectiva hegemónica actualmente difundida en el mercado, sitúa al Endomarketing como una acción de apoyo a las demás tareas de la organización, la cual está caracterizada por ofrecer a cada uno de los colaboradores una información clara, coherente, a tiempo y por los medios adecuados.

### **Marketing interno y orientación al stakeholders interno**

Pero porqué, volcar esfuerzos hacia el endomarketing como elemento sustanciador de la diferencia, es acaso un capricho o una moda, o es que en definitiva los investigadores y estudiosos del recurso humano han encontrado en esta herramienta el peldaño adecuado para la gestión de gente?, pues bien, ante este embate, nuestra postura se defiende con la realidad técnica, y cotidiana de las organizaciones. Lo primero y no es falacia, es que las organizaciones líderes han reconocido, y son sensatos de la importancia manifiestas que poseen los clientes tienen dentro de ella 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.

Prueba de esta manifiesta jerarquía, traemos a colación ejemplos como el caso del **Hotel Palco**, de La Habana, cuya gerente expresa, que si quieren satisfacer a los clientes externos, hay que trabajar, ante todo y en primer lugar, con los clientes internos. **Google**, quien es reconocida por la gran inversión que hace en sus empleados. Existen muchos casos donde efectivamente su colaborador está ubicado en el sitio y es reconocido como elemento secuaz hacia la excelencia. De manera simplista e inducida miremos como el endomarketing es fundamental hacia la competitividad y la sostenibilidad.

Imagine el 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 uno ostenta su posición inicial y cada uno 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).

Un estudio de Picercy (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 externo

Se reconfigura entonces, con el marketing interno la imperiosa necesidad de establecer, mantener y adecuar los planes de tipo de mar-

keting 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 ello. Por tanto, además, de lograr la satisfacción de su recurso humano o colaborador, se eleva el compromiso con la organización y por ende la responsabilidad con respecto a sus labores.

La literatura científica, a lo largo de más de treinta años, ha abordado la disciplina del marketing interno. Según, Berry et al. (1976) contribuyeron a la introducción del concepto y sus aportaciones han servido de base teórica para la descripción y desarrollo de las técnicas de marketing aplicadas a los empleados. Así mismo, según, Lewis (1998), el marketing interno se ha considerado una solución para incrementar el desempeño y mejorar la calidad del servicio. Surge de considerar a los empleados como clientes internos y reconoce la importancia de satisfacer sus necesidades.

De igual manera, la conceptualización del marketing interno o Endomarketing no ha sido del todo consensuada por los diferentes autores, por lo que se observa que un número considerable de conceptos, entre ellos Berry y Parasuraman (1991); Gummesson (1991); Kotler (1991); Hales (1994); Levionnois (1992); Lijander (2000) resalta las tareas del área funcional de recursos humanos; lo que permite destacar al capital humano como la clave del éxito en el marketing interno.

Por su parte, Grönroos (1985), y Barranco (2000) revolucionaron el concepto de marketing al argumentar que para lograr resultados en la productividad, es necesario "vender" la idea de empresa con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, con el fin de lograr que sus empleados se sientan parte de la organización. Estas doctrinas ponen de

manifiesto que no basta con visión externa del marketing, sino que se requiere complementarlo con un enfoque interno.

No obstante, palabras de Ahmed y Rafiq (2002, p.10) la comercialización interna es:

[...] Un esfuerzo planificado, el uso de un enfoque de marketing típico dirigido a la motivación de los empleados, para la implementación e integración de estrategias en la organización en orientación al cliente interno.

De acuerdo a lo sostenido, por Ahmed et al. (2002), la comercialización interna son las actividades de comunicación que se encargan de promocionar los valores de marca, la identidad corporativa e imagen, corporativa de una organización entre sus propios empleados. No obstante, según Cerqueira (2005), comprende el marketing interno como “proyectos y acciones que una empresa debe tomar para consolidar la base cultural de compromiso de su personal como el desarrollo adecuado de su diversas tecnologías”. Estos proyectos tienen como objetivo mejorar “la comunicación, la relación y establecer una base de motivación para el compromiso entre las personas con el sistema de organización”.

Dentro de esta línea, el marketing interno, de acuerdo con Kotler y Armstrong (2003), debe preceder a la externa, que está directamente relacionada con el servicio prestado por la organización: “hace el sentido de la promesa excelente servicio para que el personal de la empresa debe estar preparado para proporcionarla”. Históricamente el autor señala que las antiguas empresas colocaban en el primer grado de importancia del cliente, seguidos por los niveles jerárquicos de gestión, las empresas modernas, la cara al cliente realmente te pone en el primer nivel de importancia, seguido por el personal de la recepción, mandos intermedios y, finalmente, la alta dirección.

Bajo esta perspectiva, los colaboradores son considerados clientes internos de la organización, quienes compran un producto que es la propia organización, con el objetivo de incrementar los niveles de motivación y productividad. Como principales técnicas de venta, se proponen la comunicación interna y la participación. También, se puntualiza la importante actuación del equipo directivo y los mandos medios, considerados como la fuerza de ventas. De esto, Sánchez (2008) sostiene, que este enfoque resalta la importancia de los talentos humanos como principio de ventaja competitiva, relacionando el marketing interno con la gestión de personal, es decir, la aplicación concreta del marketing a la gestión del capital humano.

**Cuadro I. Comparación de marketing general y marketing interno**

Marketing General	Marketing Interno
Cliente	Empleado
Producto	Organización o empresa
Técnicas de ventas	Comunicación interna/participación
Fuerza de ventas	Equipo directivo/mandos medios
Objetivo	Incrementar la motivación/ la productividad
Orientación al mercado	Orientación al marketing interno
Promoción del producto	Promoción de la organización

Fuente: Barranco (2000).

El propósito de las dos posturas presentadas anteriormente, pretende balancear el marketing con más elementos humanos, debido al dominio de los factores externos para el desarrollo

de estrategias. Las investigaciones llevadas a cabo bajo la postura de la relación empleado organización, complementan las funciones de gestión de recursos humanos, mientras que los defensores de la postura del intercambio en la cadena productiva han sido dirigidos hacia la evaluación de la calidad del servicio interno, proponiendo modelos e instrumentos.

Paralelamente, la orientación al cliente interno y la orientación al mercado suelen confundirse, llegando a utilizarse en forma indistinta, siendo necesario hacer su separación. La orientación al cliente interno está enfocada en aspectos endógenos que logren mejorar las relaciones internas y las cadenas de aprovisionamiento, mientras que la orientación al mercado es una perspectiva más amplia que busca mejorar el desempeño de la organización a través de la respuesta anticipada de las necesidades del mercado.

Sin embargo, las causas para que una empresa registre bajos niveles de calidad y competitividad pueden ser diversas, pero en lo que respecta al endomarketing se puede hablar de incoherencia entre los ideales de las instituciones y la realidad, falta de comunicación, ambiente generalizado de desconfianza y discordancia interna en los estilos de liderazgo.

Es por ello, que el Endomarketing no es dar una palmadita en la espalda o enviar al empleado una felicitación de cumpleaños; practicarlos requiere e implica un mayor compromiso por parte de la empresa hacia sus trabajadores y desde luego, no debe esperarse a estar en tiempo de crisis o a ver a los empleados desmotivados para aplicar las buenas prácticas del endomarketing. Así mismo, si la institución sea de baja, mediana o alta complejidad, el líder de área debe preocuparse y ocuparse de tener un equipo motivado, comprometido, fiel y evangelizador es algo que no se puede obviar, si se quiere que la empresa y la marca crezcan con buenos cimientos y proyecten una buena imagen a sus clientes.

Por tal razón, conquistar a nuestro equipo de trabajo a nivel emocional es un trabajo continuo y permanente, por lo cual, observar empleados no identificados con la empresa y su marca, es decir, desconocen cuál es tu filosofía, misión, visión, propuesta de valor, historia, hitos...? No se puede limitar únicamente a explicarles el trabajo que han de hacer. Socializar cuál es su estrategia de marca, contagie su visión y entusiasmo, y sobre todo, transmitirle lo valioso que es para la organización que ellos formen parte de ella. Por consiguiente, los colaboradores se sienten valorados y apoyados, se motivarán a dar lo mejor de sí mismos desplegando todo su talento y habilidades y se sentirán orgullosos de los logros de la empresa.

En muchos sectores los clientes interactúan con los empleados Kotler (1997) y la satisfacción de los empleados se encuentra relacionada positivamente con la satisfacción de los clientes; George (1977); Picercy (1995). Por tal, es importante desarrollar una orientación al mercado interno (Conduit y Mavondo, 2001). A continuación un gráfico en donde se definen cuales son cada uno de los beneficios que brinda el Endomarketing, tanto para la empresa como para el cliente interno o también llamados colaboradores.



**Gráfica 1. Beneficios del Endomarketing**

Fuente: Adaptación propia.

## Retos y oportunidades del Endomarketing

Los principales retos y oportunidades del marketing interno que se perfilan para el futuro en las instituciones prestadoras de salud, tienen que ver con las necesidades actuales; concretamente se distinguen las siguientes oportunidades.

### **Oportunidades:**

*a) Marketing interno y gestión del talento clave:* En los últimos años la gestión del capital humano ha cobrado importancia, es por esto que, Sánchez (2008), señala que el marketing interno, se traduce como una técnica para desarrollar en los empleados una mentalidad de mercado y de atención al cliente, de igual manera, indican Parasuraman, Zeithmal y Berry (1988), les permita tener la certeza sobre la base de los sistemas de recompensa, ya sea centrados en la entrega del servicio o en otros criterios, evitando ambigüedad en el rol, presentada cuando los empleados no poseen información o la formación suficientes para desarrollar sus trabajos. El marketing interno permite enviar señales claras de lo que se espera (Frost y Kumar, 2001).

Las nuevas tendencias del trabajo buscan la valoración de los empleados como seres humanos, situación que en la actualidad no parece ser una realidad en las instituciones prestadoras de salud, al concentrar los esfuerzos en la supervivencia de la empresa. Por ello Schlosser, Templer y Ghanam, (2006) incluso han argumentado la importancia de relacionar el marketing interno con el contrato psicológico, a partir de las necesidades que la gestión de personal está enfrentando.

*b) Enfocar al cliente interno en situación al mercado*

Los estudios realizados hasta el momento han buscado mejorar la orientación al servicio Frost y Kumar, (2001); (Gremier, Bitner y

Evans, 1995); (Kang, Jeffrey y Kostas, 2002); Marshall et al. (1998); Paraskevas (2001), en cierto modo, son escasos los trabajos que han logrado demostrar los alcances que el marketing interno tiene en la orientacional mercado, existiendo así una laguna en la investigación.

Uno de los escritos más significativos es el de Lings (2000), quien a partir de la perspectiva de Kohli y Jaworsky (1990), desarrolló propuestas de marketing interno, al definir que la orientación al cliente interno requiere de una investigación del mercado interno para identificar los intercambios de valor, las condiciones del mercado externo del trabajo, la segmentación del mercado interno y las estrategias para cada segmento. Es decir, se requiere de la generación de información interna, acerca de la satisfacción de los empleados con sus condiciones de trabajo y las actividades que desarrollan en el puesto de trabajo, así como los atributos importantes de la oferta de trabajo.

### **Retos**

*a) Preceptos de medición del marketing interno*

En la actualidad existe poco acuerdo sobre los preceptos adecuados para la medición del marketing interno, considerándose que una unificación será difícil, al depender de los objetivos del investigador y las condiciones del contexto. La investigación de valoración de gestión como estrategia de reconocimiento al talento clave en las Empresas Sociales del Estado, apunta hacia la consideración de diversas categorías combinadas, que estudien el efecto en el éxito organizacional. Es por ello, que la búsqueda de propuestas de medición de marketing interno se basará en la definición de nuevos criterios que demuestren su impacto en la eficacia.

Como principales categorías a tener en cuenta, están la satisfacción del trabajo, salario emocional, flexibilidad del puesto de trabajo,

rol del conflicto, rol de ambigüedad, crecimiento, competitividad, reclutamiento, selección, formación, motivación y empowerment.

*b) Diseño organizacional orientado al marketing interno*

El marketing interno difícilmente logrará su cometido si el diseño de la organización no es modificado para orientarse al servicio, donde se enfatice la importancia de proveedores y clientes internos, siendo uno de los principales problemas en las Empresas Sociales del Estado, en cuanto a la no concepción por los propios empleados como clientes internos (Buber, 2000). En este sentido, el reto actual es diseñar estructuras orientadas, no nada más al producto o proyecto, sino también al marketing interno.

*c) Onomasiología del cliente interno por parte de directivos*

El principal reto es la comprensión, por parte de los directivos, de visualizar a los colaboradores como clientes internos. El mundo competitivo actual exige a las organizaciones orientarse al mercado para brindar mejores servicios, permanecer en el mercado e innovar nuevas formas de servicio. Así mismo, según Sánchez (2008), sostiene que el principal propósito del marketing interno es de naturaleza estratégica, involucrando a los trabajadores en la misión de la organización, para lo cual es preciso que los directivos modifiquen su mentalidad acerca de sus empleados y adopten nuevas formas de gestión.

## **Conclusiones**

Es necesario establecer con claridad que el marketing interno no es sólo una gestión avanzada del talento humano, sino una gestión estratégica del talento humano sobre una perspectiva de marketing. En las Empresas Sociales del Estado es fundamental que sean considerados el ambiente externo e interno, 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 colaborador como uno de los clientes de la empresa y, por consiguiente, las técnicas y herramientas utilizadas por el área 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 Sociales del Estado y las Instituciones Prestadoras de Salud Privadas hacen y lo que la bibliografía recomienda. La mayor parte de la literatura refuerza el concepto 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.

Luego de hacer un análisis de los artículos publicados hasta el momento refleja que la mayor parte de las investigaciones corresponde a las que se han realizado en el continente europeo. Sin embargo, la investigación en marketing interno ha despertado interés en Brasil, no obstante, en el resto de América Latina no ha provocado gran interés, siendo su difusión necesaria entre los investigadores de esta área geográfica, con el fin de que las organizaciones se vean beneficiadas por las consecuencias que produce en la satisfacción del empleado y el desempeño, mediante la implementación de redes de intercambio al interior de la empresa, así como la orientación al mercado de las actividades de los empleados.

Por consiguiente, el talento genial es la variable clave en el marketing interno para que sea adoptado en la organización como una

filosofía de trabajo. El marketing interno no debe ser malinterpretado, al ser entendido como una buena gestión del talento humano. Son dos constructos que deben ser tratados por separado, sin embargo la literatura muestra evidencia empírica y fehaciente de que el marketing interno contribuye a la efectividad de la gestión de talento humano.

Entender la acción reacción del servicio al cliente como fundamento hacia el logro de la competitividad y sostenibilidad empresarial es lograr que se articule el conocimiento, la valoración y el compromiso del cliente interno (empleado), por parte de la organización, asumiendo que es este quien proveerá sus acciones de ayuda interdepartamental hacia la excelencia.

La motivación constante hacia y de los stakeholders interno, mediante acciones decididas con claro compromiso social y apego en el marketing interno, asegurara que se gesticione un ambiente de espiritualidad laboral para afrontar el reto conducente de la Post-modernidad. Las organizaciones sociales por excelencia como las Empresas Sociales del Estado deben ser proclives a gestar y mantener un entorno de sana convivencia laboral, pero ante todo de reconocer en el factor humano su puntal hacia el logro de los objetivos misionales, además, como elemento diferenciador y ejecutor de la política social prescrita en la triada (Estado- Comunidad Colaborador).

Como colofón y dadas las circunstancias de la investigación, podríamos dilucidar que dentro de su resort el marketing interno se configura como herramienta ideal, para auscultar, apalear y reconocer las potencialidades del empleado, direccionándolo hacia la consecución de los objetivos, para el caso de la investigación este aparte se define como prioridad. De manera adicional la organización debe creer y convencerse que el inter-

cambio con los empleados mediante charlas y participación activa generara sendas recompensas de índole interno y externo.

## Referencias

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing: tools and concepts for customer focused management*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Barranco, F.J. (2000). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Pirámide.
- Berry, L.L., Hensel, J.S., & Burke, M.C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.
- Berry and Parasuraman (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: The free Press.
- Berry and Parasuraman (1992). "Prescriptions for a Service Quality Revolution in America," *Organizational Dynamics*. Spring pp. 5-15.
- Berry, L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retailing Banking*, 3(1): 33-40.
- Buber, R. (2000). Model building on internal marketing, an exploratory study by GABEK. Ponencia presentada al Congreso ANZMAC 2000 Visionary Marketing for the 21 Century: Facing the Challenge, Australia, NuevaZelanda.
- Cerqueira, W. (2005). *Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Conduit, J. & Mavondo, F.T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation?. *Journal of Business*

Research, 51, 11-24. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00044-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00044-2).

- Frost, F. A. & Kumar, M. (2001). Service quality between internal customers and internal suppliers in an international airline. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18(4), 371-386.
- George, W.R. (1977). The retailing of services –a challenging future. *Journal of Retailing*, Fall, 85-98.
- Greene, W.E., Walls, G.D. & Schrest, L.J. (1994). Internal marketing, the key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5-13.
- Gremler, D.D., Bitner, M.J. & Evans, K. (1995). *The internal service encounter*. *Logistics Information Management*, 8(4), 28-34.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Published Lexington Mass. Books Jan 1.
- Grönroos, C. (1985). Internal marketing theory and practice. En T.M. Bloch, G. Upah y V. Zeithmal, *Services marketing in a changing environment* (pp.42-47). Chicago: American Marketing Association.
- Gummesson, E. (1991). Marketing orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*, 25(2), 60-75.
- Hales, C. (1994). Internal marketing as an approach to human resource management: a new perspective or a metaphor too far?. *Human Resource Management Journal*, 5(1), 50-71.
- Kang, G.-D.; Jeffrey, J.; Kostas, A. (2002). Measurement of internal service quality: Application of the SERVQUAL battery to internal service quality. *Managing Service Quality*, 12(5), 278-291.
- Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kotler, P & Postman, P. (1998). *New Media/ Same Message. Marketing to the imagination in a Technology –Driven World*. MacGraw Hill.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1991). *Marketing management: Analysis, planning and control*. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Editorial Pearson.
- Marshall, G., Baker, J. & Finn, D. (1998). Exploring internal customer service quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 381-392.
- Levionnois, M. (1992). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Lewis, D. (1998). How useful a concept is organizational culture? (pages 251–260). Version of Record online: 21 DEC 1998.
- Lings, I. (2000). Internal marketing and supply chain management. *Journal of Services Marketing*, 14(1), 1-15.
- Lijander, V. (2000). The importance of internal relationship marketing for external relationship success. En T. Henning-

Thurau y U. Hansen (Eds.), *Relationship marketing: gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention* (pp. 159-192). Berlin: Springer Verlag.

Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54(4).

Picercy, N. (1995). Customer Satisfaction and the Internal Market: Marketing our Customers to our Employees. *Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science*, 1, 22-24. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000003878>.

Paraskevas, A. (2001). Exploring internal service chains in hotels: A theoretical framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(4), 251-258.

Sánchez, M.I. (2008). *Marketing interno para innovar en los servicios*. Madrid: Delta.

Sevilla, M.J. (2013). Diseño de un plan de endomarketing en la empresa Confía S.A para lograr competitividad en el mercado local. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.

Schlosser, F., Templer, A. & Ghanam, D. (2006). How human resource outsourcing affects organizational learning in the knowledge economy. *Journal of Labor Research*, 27(3), 291-303.