

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración



*Una Institución Adventista*

**Un acercamiento teórico del marketing interno**

Trabajo de Investigación para obtener el Grado Académico de Bachiller en  
Administración y Negocios Internacionales

**Autor:**

Mariecielo Marbella Leon Lerma  
Daniel Ángel Orihuela Gonzales

**Asesor:**

Victor Daniel Álvarez Manrique

Lima, Julio 2021

# DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Victor Daniel Álvarez Manrique, de la Facultad de Ciencias Empresarial,  
Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“UN ACERCAMIENTO TEÓRICO DEL MARKETING INTERNO”** constituye la memoria que presentan los estudiantes Marieciela Marbella Leon Lerma y Daniel Ángel Orihuela Gonzales para obtener el Grado Académico de Bachiller en Administración y Negocios Internacionales , cuyo trabajo de investigación ha sido realizado en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima , a los 17 días del mes de Julio del año 2021



---

Victor Daniel Álvarez Manrique

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a .... 13 días.... días del mes de Julio.....del año 2021.... siendo las 10:15 horas, se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión Campus Lima, bajo la dirección del Señor Presidente del jurado: ... Presidente: **Mtra. Danny Lita Alomia Lozano**....., el secretario: .... **Dra. Karina Elizabeth Paredes Abanto**.... y el miembro: ... **Mg. Alcides Alberto Flores Sáenz** ...y el asesor... **Dr. Víctor Daniel Álvarez Manrique** ..... con el propósito de administrar el acto académico de sustentación del trabajo de investigación titulado: .....: “**Un acercamiento teórico del marketing interno**” .....de los estudiantes: a) ... **Maricielo Marbella, Leon Lerma**....b) ..... **Daniel Ángel, Orihuela Gonzales** .... conducente a la obtención del grado académico de Bachiller en **Administración y Negocio Internacionales**.....

El Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por el (la) / (los) (las) candidato (a)/s. Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado. Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato-(a): ..... Leon Lerma, Maricielo Marbella .....

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	18	A-	Muy bueno	Sobresaliente

Candidato (b): ..... Orihuela Gonzales, Daniel Ángel .....

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	18	A-	Muy bueno	Sobresaliente

(\*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del jurado invitó a los (las) / (al) (a la) candidato (a)/s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

\_\_\_\_\_  
Presidente

  
\_\_\_\_\_  
Secretario

\_\_\_\_\_  
Miembro

\_\_\_\_\_  
Candidato/a (a)

\_\_\_\_\_  
Candidato/a (b)

\_\_\_\_\_  
Candidato/a (c)

# Un acercamiento teórico del marketing interno

## A Theoretical Approach to Internal Marketing

Mariecielo León Lerma<sup>a\*</sup>, Daniel Orihuela Gonzales<sup>b</sup>

<sup>ab</sup>*Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales Universidad Peruana Unión, Perú*

---

### Resumen

El propósito de este trabajo es desarrollar un acercamiento teórico breve del marketing interno mediante su origen, modelo teórico y teoría de sus dimensiones. La realización del método del trabajo tuvo como punto de partida el acceso a bases de datos y para fines de referencias bibliográficas se empleó un gestor de información. Los inicios y desarrollo del marketing interno se sustentan en el devenir conceptual a través de las etapas secuenciales relacionadas a la motivación y satisfacción del empleado, orientación hacia el consumidor y estrategias, planteadas por Raquif & Ahmed. Uno de los modelos teóricos que sustentan al endomarketing es planteado por Berry, que establece el principio de reconocer al empleado como un cliente, a fin de convertirlo en una ventaja competitiva. El marketing interno se concibe como una filosofía que convierte al colaborador en un cliente, y mediante estrategias que orienta al trabajador hacia las necesidades del cliente. Además sus dimensiones como desarrollo como actividad principal, permite la formación profesional, la adquisición de conocimiento y desenvolvimiento de los trabajadores como retribución óptima para la organización; la contratación y retención de los empleados es una actividad para contratar a los mejores profesionales y por ende crear estrategias de retención mediante reconocimientos; la adecuación del trabajo son aquellas actividades que permiten al trabajador sentirse motivado en la realización de sus actividades dentro de la empresa y mediante el empoderamiento de los trabajadores se podrán tener resultados positivos para la organización.; y la comunicación que es aquella transmisión de información que se le da al cliente y empleado de lo que se pretende lograr o hacer dentro de la empresa, una buena implementación de las herramientas de comunicación dará como resultado actitudes positivas para la organización. De esa manera este breve trabajo teórico es relevante porque permite esclarecer conceptualmente el marketing interno desde sus inicios, así como el fundamento teórico que permitirá realizar otros tratamientos teóricos del endomarketing.

*Palabras clave:* Marketing interno; desarrollo; retención; educación para el trabajo; comunicación

---

### Abstract

The purpose of this work is to develop a brief theoretical approach to internal marketing through its origin, theoretical model, and theory of its dimensions. The realization of the work method had as a starting method the access to databases and for the purposes of bibliographic references an information manager was used. The beginnings and development of internal marketing are based on the conceptual evolution through the sequential stages related to employee motivation and satisfaction, consumer orientation and strategies, proposed by Raquif & Ahmed. One of the theoretical models that support endomarketing is proposed by Berry, who establishes the principle of recognizing the employee as a customer, to

turn it into a competitive advantage. Internal marketing is conceived as a philosophy that turns the employee into a customer, and through strategies that orient the worker towards the customer's needs. In addition, its dimensions as development as a main activity, allows professional training, the acquisition of knowledge and development of workers as optimal compensation for the organization; the hiring and retention of employees is an activity to hire the best professionals and therefore create retention strategies through recognition; The adequacy of the work are those activities that allow the worker to feel motivated in carrying out their activities within the company and by empowering the workers, positive results for the organization can be achieved and communication, which is the transmission of information that is given to the client and employee of what is intended to be achieved or done within the company, a good implementation of communication tools will result in positive attitudes for the organization. In this way, this brief theoretical work is relevant because it allows us to conceptually clarify internal marketing from its inception, as well as the theoretical basis that will allow other theoretical treatments of endomarketing to be carried out.

*Keywords:* Internal Marketing; growth; retention; education for work; communication.

---

\* Maricielo Leon Lerma. Tel.: 997955760  
E-mail address: [marbellaleon@upeu.edu.pe](mailto:marbellaleon@upeu.edu.pe)

## 1. Introducción

En un contexto globalizado y dinámico se dan escenarios competitivos para las organizaciones exigiendo el aumento de la efectividad de los recursos y la productividad de sus empleados (Blanch et al., 2011). Sin embargo, clientes internos descontentos pueden provocar directamente clientes externos insatisfechos (Hernández et al., 2019). Esto se ha dado por la poca atención de los empleados, siendo todavía insipiente la inversión e implementación del marketing interno (Ahmad y Al-Borie, 2012), e inclusive no se han encontrado planes de su aplicación y mucho menos de su diseño y administración (Gómez, 2011). La ausencia del marketing interno puede desencadenar un alto porcentaje de personal poco comprometido desmotivado, en el cumplimiento objetivos y baja calidad de atención al cliente externo, perjudicando la imagen institucional (Hernández et al., 2019). Por otro lado, una preocupación adecuada del empleado crea un clima favorable de satisfacción laboral (Hernández et al., 2019), además evita la rotación, el ausentismo, así como niveles de estrés y conflicto familia-trabajo fortaleciendo la competitividad mediante el compromiso organizacional (Moncada, 2009).

Villa y Gómez (2018), mencionan que el endomarketing es importante porque propone llevar a cabo actividades que integren a los colaboradores involucrando familias, experiencias positivas, motivación y el compromiso del colaborador (Torres, 2014), es decir es la filosofía empresarial que considera al trabajador como un cliente interno de la organización, que pretende difundir valores orientados a la satisfacción de los clientes internos y externos (Rodrigues et al., 2016).

Respecto al marketing interno se han realizado algunos tratamientos teóricos, así como indagaciones empíricas. (Fuentes, 2009) presenta una propuesta de modelo del endomarketing, identificando modelos como el de Berry quien busca a reconocer al empleado como un cliente interno y Gronroos quien establece actividades previas orientados a conseguir la motivación del empleado. Asimismo, Rafiq y Ahmed que relaciona el marketing interno con la satisfacción del cliente externo. Además, presenta modelos del endomarketing.

Mendoza et al. (2011), presenta un análisis conceptual del marketing interno, resaltando las oportunidades y retos que afrontan, realizando una revisión conceptual al cliente interno como elemento central del marketing interno, distinguiéndose con la orientación al mercado.

Bohnenberger et al. (2019), presenta un modelo teórico que contribuye a la implementación y el desarrollo en el marketing interno en las organizaciones, identificando la evolución y los diversos enfoques teóricos, como: el empleado como

cliente de la organización; el endomarketing como un proceso y la cultura de la orientación al cliente externo. Además, presenta el modelo propuesto del endomarketing.

Araque et al. (2017), en su estudio aplicado a 100 empleados de dos corporaciones ubicadas en el municipio de Piedecuesta (Colombia), se demostró la existencia de una relación positiva moderada y significativa entre el marketing interno y el compromiso organizacional; igualmente se determina que el componente afectivo del compromiso organizacional es el que mayor respuesta tiene a las prácticas de marketing interno.

Por lo tanto, el presente estudio tiene el objetivo de describir teóricamente el marketing interno mediante su origen y modelo teórico. Así también mediante el tratamiento teórico y sus dimensiones.

## **2. Método**

### *2.1. Acceso base de datos*

Se procederá a conseguir artículos sobre teoría de la variable en estudio, teniendo acceso a diversas bases de datos de información científica, como sciencedirect, redalyc, scielo, scopus, google scholar, dialnet, repositorios, springer.

### *2.2. Técnicas de búsqueda*

Se utilizará motores de búsqueda y gestores de información para realizar la citación y la consignación de las referencias como Mendeley.

## **3. Revisión de la Literatura**

### *3.1. Origen*

El origen y desarrollo del marketing interno como concepto se establece mediante una secuencia de etapas: motivación y satisfacción del empleado, orientación hacia el consumidor y estrategias que identifican (Rafiq y Ahmed 2000).

Por primera vez, Berry et al. (1976), utiliza el término de marketing interno, seguido de (George, 1977), sin embargo, la idea de convertir al empleado como cliente interno fue considerado antes por (Sasser y Arbeit, 1976). El concepto de marketing interno surge ante la necesidad del mejoramiento de la calidad para superar problemas de inconsistencia y variabilidad del desempeño de los trabajadores (Rafiq y Ahmed, 2000) , que solo podrá conseguir mediante empleados motivados y satisfechos (Sanzo et al., 2007) porque así también se podrá obtener clientes satisfechos (George, 1977). Sin embargo, para obtener empleados motivados y satisfechos es necesario considerarlos como verdaderos clientes internos (Sanzo et al., 2007), porque el personal es el mejor mercado de la empresa (Sasser y Arbeit, 1976), por lo tanto se debe focalizar su atención para satisfacer sus necesidades ( Rafiq y Ahmed, 2000) y así lograr satisfacción laboral (López, 2016). Es decir, la práctica del marketing externo debe comenzar promoviendo el marketing interno (Parasuraman et al., 1991).

El segundo gran paso lo dio (Grönroos, 1981), partió de la preocupación que los empleados se involucren más con el marketing interno (Lings, 1999), facilitando la unión con los objetivos, brindando un clima motivador en la empresa, que se

produzcan respuestas orientadas al cliente externo (Lings, 1999), para ello se debe inculcar una mentalidad de ventas orientados hacia el consumidor (Sanzo et al., 2007), es decir que las interacciones que se dan entre el comprador y vendedor creen un impacto en la compra y las decisiones de compra (Grönroos, 1981), con el fin de que la motivación y concienciación de los trabajadores debe estar direccionada al buen servicio del empleado al cliente externo (Grönroos, 1990).

En esta tercera etapa en Marketing interno (George, 1990), declara que, podría ser visto como aquel método que puede poner en efecto estrategias internas o externas (Winter, 1985), actuando como vehículo para implementar estrategias en las organizaciones (Sanzo et al., 2007), el aislamiento interdepartamental, las fricciones internas y la resistencia al cambio en los trabajadores (Rafiq y Ahmed, 1993) , con el propósito de efectuar estrategias funcionales y corporativas (Rafiq y Ahmed, 2000), aplicando técnicas que puedan direccionar a la organización para alcanzar sus metas (Winter, 1985).

### 3.2. Modelo teórico de marketing interno de Berry

El modelo de endomarketing de Berry reconoce al trabajador como un cliente interno con el fin de que se convierta en una ventaja competitiva para la empresa.

Según Jimenes (2012), el modelo del marketing interno busca tener empleados satisfechos, haciendo que los puestos de trabajo satisfagan las necesidades y deseos (Berry et al., 1976), asimismo tratando a las tareas como producto (Bohnenberger, 2005), también desarrollar técnicas orientada al empleado (Jimenes, 2012), con el propósito de vender la empresa a sus propios trabajadores con el fin de comprometerlos y que se conviertan en clientes internos (Fuentes, 2009).

La ventaja competitiva parte de (Berry et al., 1976) , al considerar sugerencias y necesidades, buscar que el empleado se involucre y participe, atraer y mantenerlos en la empresa (Bohnenberger, 2005), es decir satisfacer a los empleados, para que puedan aumentar su rendimiento (Berry et al., 1976) y brindar una la calidad percibida hacia los clientes externos (Fuentes, 2009).

### 3.3. Marketing interno

El endomarketing puede ser entendido como una filosofía que convierte al colaborador en un cliente, además el marketing interno se convierte en una estrategia que orienta al trabajador hacia las necesidades del cliente.

Según Berry et al. (1976), el marketing interno es una filosofía que reconoce al trabajador como un cliente para convertirlo en una ventaja competitiva, valorándolo como un recurso humano (Rodrigues et al., 2016), utilizando su máximo potencial, beneficioso para la organización (Lechuga, 1988). Es decir, el endomarketing intenta fidelizar y motivar implicando a los trabajadores para generar un sentido de pertenencia, evitando la deserción (Villa y Gómez, 2018), atrayendo a empleados como clientes (Parasuraman et al., 1991), a quienes se tiene que vender un modelo de empresa (Torres, 2014).

Por otro lado, el marketing interno plantea estrategias para atraer, desarrollar y motivar al trabajador (Parasuraman et al., 1991), creando un mejor clima, lealtad y compromiso (Zegarra, 2014), además de producir cambios entre colaboradores (Rodrigues et al., 2016), para construir una cultura organizacional (Villa y Gómez, 2018), orientados hacia el cliente externo (Grönroos,

1990). Vale decir que, el endomarketing vence las resistencias organizacionales con la implementación de estrategia funcionales a fin de satisfacer al cliente (Rafiq y Ahmed, 2000), vinculando la mentalidad del trabajador con el marketing externo (Hernández et al., 2019).

### *3.3.1. Desarrollo*

El desarrollo puede definirse como una actividad principal dentro del marketing interno, que permite la formación profesional, la adquisición de conocimiento y desenvolvimiento de los trabajadores dentro de la empresa, y que tendrá como resultado una retribución óptima para la organización.

Grönroos (1990), declara al desarrollo como una actividad principal del marketing interno ejecutada por el área de recursos humanos, esto quiere decir que el desarrollo se encuentra presente en varias actividades realizadas por la empresa (Lings, 2004), a causa de esto el área de recursos humanos funciona como sostén de otras y pretende tomar acciones para lograr el desarrollo de nuevos conocimientos (Miranda, 2016), eso significa que los colaboradores son vistos como aquellos activos en los que se tienen que invertir (Rodríguez, 2005).

Por ello la empresa debe realizar actividades relacionadas a la formación, adquisición de conocimientos y orientación al cliente en los trabajadores (Bohnenberger, 2005), en donde la organización estimula al empleado para incrementar sus conocimientos, habilidades que permitirán reforzar la ejecución de las actividades (Chiavenato, 2011), que permita un desarrollo basado en la formación profesional, desenvolvimiento y efectividad en el desempeño de tareas en el trabajo (Huaman, 2020).

Por ende generará el crecimiento o mejora del empleado en la compañía (Hernández et al., 2019), que permitirá al trabajador ascender en todas sus relaciones sociales (Becerra et al., 2005), contribuyendo a su propio bienestar y al de la institución (Chiavenato, 2011), y como resultado incrementar su desempeño en la empresa generando una retribución de parte de los trabajadores a la organización (Rodríguez, 2005).

### *3.3.2. Contratación y retención de los empleados*

La contratación y retención del empleado puede definirse como una actividad ejecutada en la empresa para contratar a los mejores profesionales que cumplan con los criterios de selección, para que puedan pertenecer a la empresa y poder crear estrategias de retención como reconocimientos o un buen salario.

Fuentes (2009), declara que la contratación es aquella actividad que selecciona a personas que cumplan con un perfil para la empresa, estos procesos que se llevan a cabo dentro de la contratación como el reclutamiento, selección y contratación son estipulados remunerativamente en los contratos (Bohnenberger, 2005), para lograr contratar al personal idóneo se requiere un buen proceso de reclutamiento y selección (Kotler, 2000), la selección trae muchos prospectos para el puesto de trabajo en consecuencia la organización debe seleccionar a aquellas personas que consideren como las mejores (Kotler y Armstrong, 2012), si se cumplen con todos los criterios de selección se tendrán resultados positivos para la organización y los clientes internos (Miranda, 2016).

Después de haber realizado una correcta selección, la empresa debe preocuparse por la retención de sus empleados, se deben recompensar a los de mejor desempeño (González et al., 2014). Una manera de demostrar compromiso es mediante un salario adecuado a los trabajadores (Bansal et al., 2001), pero esta no es la única forma de crear motivación con el trabajador, existen otros tipos de retención como, reconocimientos, promociones internas (Brum, 1994), y también una forma de retenerlos es tratarlos como clientes y poder incluirlos a la visión de la empresa (González et al., 2014).

### 3.3.3 *Adecuación del trabajo*

Se puede definir a la Adecuación del trabajo como aquellas actividades que permitan al trabajador sentirse motivado en la realización de sus actividades dentro de la empresa y mediante el empoderamiento de los trabajadores se podrán tener resultados positivos para la organización.

Bohnenberger (2005) ; Zegarra (2014), postulan que la adecuación de trabajo son aquellas acciones que permiten la motivación y desarrollo de habilidades en cada cliente interno dentro de las actividades a cumplir en la empresa, se le debe dar al trabajador la oportunidad de poder estar en un puesto que esté de acuerdo a sus motivaciones y habilidades (Huaman, 2020), por ende una de las mayores preocupaciones por parte de las empresas debe ser la adecuación al trabajo (Rafiq y Ahmed, 2000), por lo que las áreas de recursos humanos y marketing tienen que tener una mayor actuación en esta dimensión (Rafiq y Ahmed, 2000).

Por este motivo cuando los empleados trabajan en un puesto que les haga sentir motivados ellos podrán desarrollar sus habilidades y la empresa tendrá resultados positivos (Rafiq y Ahmed, 2000), esto significa que la organización debe empoderar a

sus trabajadores en sus cargos y reconocer cuando ellos alcancen objetivos en la empresa (Bohnenberger, 2005) ; (Zegarra, 2014), esto permitirá aportar características óptimas para los puestos de trabajo y a la institución (Bravo, 2013).

### 3.3.4 *Comunicación*

Podemos entender como comunicación a aquella transmisión de información que se le da al cliente y empleado de lo que se pretende lograr o hacer dentro de la empresa, una buena implementación de las herramientas de comunicación dará como resultado actitudes positivas para la organización.

Lings (2004), da a conocer que la comunicación puede ser entendida como el proceso compuesto de información respecto a las actividades de la empresa, organización metas y planes al futuro, por ende se entiende que es aquel desarrollo de conocimiento del cliente y empleado de lo que se debería hacerse y porque debe hacerse dentro de la empresa (Bohnenberger, 2005), así pues la comunicación es de importancia para la gestión de actitudes y valores organizacionales (Tortosa et al., 2014), pero la comunicación puede ser vista fácil en teoría, sin embargo puede ser difícil en la práctica (Staton et al., 2004), ya que el trabajador es el principal crítico, que transmitirá sus emociones al entorno, si es positivo se tendrá una buena imagen de la empresa, por ello la información que se transmite es sumamente importante (Puchol, 2007).

Esto da como efecto que las organizaciones deben crear canales de comunicación que puedan crear un buen flujo (Tortosa et al., 2014), en consecuencia las empresas invierten grandes cantidades de dinero con el fin de tener mejoras en la comunicación de sus ejecutivos (Staton et al., 2004), el área de marketing lleva a cabo este proceso ya que cuentan con herramientas para que la comunicación sea óptima y pueda crearse publicidad creativa para consolidar instrumentos de comunicación, y esto dará como resultado un cliente bien informado, sobre los beneficios que ofrece la empresa o sus objetivos y transmitirá una actitud positiva sobre la empresa (García, 1998).

## **4. Conclusión**

Las conclusiones a las que se llegaron después de haber realizado un acercamiento teórico al marketing interno están enmarcadas por su origen, modelo teórico, así como definiciones del mismo marketing interno y sus dimensiones.

El origen del marketing interno se ha desarrollado como un concepto que se ha construido a través de una secuencia de etapas que aluden a las nociones de motivación y satisfacción del empleado, orientación hacia el consumidor y estrategias.

Dentro de los diversos modelos teóricos de endomarketing la propuesta de Berry reconoce al trabajador como un cliente interno con el fin de que se convierta en una ventaja competitiva para la empresa.

Un acercamiento a la definición del marketing interno establece que una filosofía que convierte al colaborador en un cliente, mediante estrategias que orienta al trabajador hacia las necesidades del cliente.

A continuación, se presenta una tentativa de definir las dimensiones de marketing interno. La dimensión *desarrollo* puede definirse como una actividad principal dentro del marketing interno, que permite la formación profesional, la adquisición de conocimiento y desenvolvimiento de los trabajadores dentro de la empresa, y que tendrá como resultado una retribución óptima para la organización. La dimensión *contratación y retención del empleado* puede definirse como una actividad ejecutada en la empresa para contratar a los mejores profesionales que cumplan con los criterios de selección, para que puedan pertenecer a la empresa y poder crear estrategias de retención como reconocimientos o un buen salario. La dimensión *educación para el trabajo* se puede definir como aquellas actividades que permitan al trabajador sentirse motivado en la realización de sus actividades dentro de la empresa y mediante el empoderamiento de los trabajadores se podrán tener resultados positivos para la organización. Y, por último, la dimensión de *comunicación* se puede entender como aquella transmisión de información que se le da al cliente y empleado de lo que se pretende lograr o hacer dentro de la empresa, una buena implementación de las herramientas de comunicación dará como resultado actitudes positivas para la organización.

## Referencias

- Araque, D., Sánchez, J., & Uribe, A. (2017). Connection between internal marketing and organizational commitment in Colombian Technological Development Centers. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 95–101. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>
- Becerra, L., Pino, A., Francisco, Á., & Rene, J. (2005). Economía, Sociedad y Territorio. *Economía, Sociedad y Territorio*, 17, 85–119. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11101705>
- Bansal, H., Mendelson, M., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61–76. [https://doi.org/10.1016/s1084-8568\(01\)00029-3](https://doi.org/10.1016/s1084-8568(01)00029-3)
- Berry, L., Hensel, J., & Burke, M. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3–14. <https://www.econbiz.de/Record/improving-retailer-capability-for-effective-consumerism-response-berry-leonard/10001915347>
- Bohnenberger, M. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. <http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/tesisUIB/archives/TDX-0918/106-1322.dir/TDX-0918106-132241.pdf>
- Bohnenberger, M. C., Schmidt, S., Damacena, C., & Batle Lorente, F. J. (2019). Internal Marketing: A Model for Implementation and Development. *Dimensión Empresarial*, 17(1), 7–22. <https://doi.org/10.15665/dem.v17i1.1657>
- Bravo, C. (2013). *Marketing de guerrilla para emprendedores valientes*. La esfera de los libros. <https://www.amazon.com/-/es/Carlos-Bravo-ebook/dp/B00FJ6DJUI>
- Brum, A. (1994). *Um olhar sobre o marketing interno*. Editora Ortiz. [https://www.lpm-editores.com.br/site/default.asp?Template=../livros/layout\\_produto.asp&CategoriaID=707183&ID=619374](https://www.lpm-editores.com.br/site/default.asp?Template=../livros/layout_produto.asp&CategoriaID=707183&ID=619374)
- Chiavenato, I. (2011). Admisnitración de recursos humanos. Retrieved from [https://www.academia.edu/36423268/Chiavenato\\_Administracion\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_2011\\_pdf](https://www.academia.edu/36423268/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_2011_pdf). Mexico: McGraw-Hill.
- Fuentes, P. (2009). Operativa del marketing interno: propuesta de modelo de endomarketing. *Perspectivas*, 23, 189–231. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159012.pdf>
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. España: Díaz de Santos.
- Garrido, J., Uribe, A., & Blanch, J. (2011). Riesgos psicosociales desde la perspectiva de la calidad de vida laboral. *Acta Colombiana de Psicología*, 14(2), 27–34. <http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v14n2/v14n2a03.pdf>
- George, W. (1977). The retailing of services: a challenging future. *Journal of Retailing*, 53(3).
- George, W. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63–70. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90043-D](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90043-D)
- Gómez, C. (2011). Employer branding. *Revista Cesa*, 1, 22. <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/277/BI44.pdf?sequence=6>
- González, L., González, C., Pelegrín, J., & Juaneda, A. (2014). La calidad en las organizaciones turísticas. In *España: Paraninfo* (Issue January). [https://www.researchgate.net/publication/272486027\\_La\\_Calidad\\_en\\_las\\_Organizaciones\\_Turisticas](https://www.researchgate.net/publication/272486027_La_Calidad_en_las_Organizaciones_Turisticas)
- Grönroos, C. (1981). Internal Marketing—An Integral Part of Marketing Theory. In *Marketing of Services*, 8.236.
- Grönroos, C. (1990). Service Management: A Management Focus for Service Competition. *International Journal of Service and Industrial Marketing*, 1(1), 6–14. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09564239010139125/full/html?skipTracking=true>
- Hernández, R., Guillén, F., & Leyva, H. (2019). Marketing interno y compromiso organizacional de centros de entretenimiento del Perú. *Revista de Psicología Universidad de Antioquia*, 9, 55–67. <https://revistas.ucsp.edu.pe/index.php/psicologia/article/download/514/372/>
- Huaman, A. (2020). *El marketing interno y su relación con la gestión del conocimiento en la facultad de ingeniería industrial y de sistemas de la universidad nacional de ingeniería durante el año 2019* (tesis de licenciatura). Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.

[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9758/1/2020\\_Huaman-Cuestas.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9758/1/2020_Huaman-Cuestas.pdf)

- Jimenes, F. (2012). El endomarketing en la estrategia de comunicación en la empresa. *Deposito de Investigación Universidad de Sevilla*. [http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2012/Materials/Papers/Marketing\\_Strategy/FlorencioJimenezDelJuncoDutschke.pdf](http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2012/Materials/Papers/Marketing_Strategy/FlorencioJimenezDelJuncoDutschke.pdf)
- Khalaf, A., & Al-Borie, H. (2012). Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Teaching Hospitals in Saudi Arabia. *Business and Management Research*, 1(3), 82–94. <https://doi.org/10.5430/bmr.v1n3p82>
- Kotler, P. (2000). Marketing Management , Millenium Edition. In *Pearson* (Vol. 23, Issue 6). United States of America: Pearson. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(90\)90145-T](https://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90145-T)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Pearson. [https://claudiobasile.files.wordpress.com/2012/02/marketing\\_kotler-armstrong.pdf](https://claudiobasile.files.wordpress.com/2012/02/marketing_kotler-armstrong.pdf)
- Lechuga. (1988). *Estrategias para la Optimización de los Recursos Humanos*. México: Ediciones Fiscales ISEF S.A.  
<https://books.google.com.pe/books?id=DBHhoKd8nG0C&pg=PA7&lpg=PA7&dq=Lechuga+Sanmillán+EN.+1998+libro+Estrategias+para+la+optimización+de+los+Recursos+Humanos.&source=bl&ots=dAuz5uJsuW&sig=ACfU3U1yNdM24t0BrgL89vestyhISv5khg&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj8qfTI9uPw>
- Lings, I. (1999). Balancing Internal and External Market Orientations. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 239–263.  
<https://doi.org/10.1362/026725799784870342>
- Lings, I. (2004). Internal market orientation - Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405–413. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00274-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00274-6)
- López, I. (2016). *Diseño de un modelo de marketing interno aplicado a una empresa pequeña* (tesis de maestría). Universidad Iberoamericana Puebla, México.  
[https://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/2627/Ruíz\\_López\\_Israel.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/2627/Ruíz_López_Israel.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Mendoza, J., Hernández, M. A., & Tabemero, C. (2011). Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(1), 110–125. <https://doi.org/10.31876/rcs.v17i1.25550>
- Miranda, R. (2016). *El marketing interno y su relacion con el clima organizaconal de la I.E.P. James Baldwin de la ciudad de Puno, del año 2013* (tesis de licenciatura). Universidad Nacional del Altiplano, Perú.  
[http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2856/Miranda\\_Lluque\\_Rocio.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2856/Miranda_Lluque_Rocio.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Moncada, A. (2009). *El marketing interno como generador de valor de las organizaciones* [Universidad Nacional de Colombia].  
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/3456/alejandromoncadabetancur.2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*.  
<https://www.researchgate.net/publication/225084143%0AUnderstanding>
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. España: Díaz de Santos.  
<https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=ZlgZPthdssQC&oi=fnd&pg=PR17&dq=direccion+y+gestion+de+recursos+humanos+7a+edicion&ots=v-44tCaIHf&sig=-K9QCRsfTFOxOqm12mQWqBTsvCU>

- Rafiq, M., & Ahmed, P. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219–232. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1993.9964234>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Rodrigues, A., Queirós, A., & Pires, C. (2016). A influência do marketing interno nas atitudes e comportamentos dos colaboradores: aplicação a uma organização de cuidados sociais e de saúde. *Revista Portuguesa de Saude Publica*, 34(3), 292–304. <https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2016.08.001>
- Rodríguez, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20–33. <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>
- Sanzo, P., García, N., Santos, M., & Trespalacios, J. (2007). El marketing interno como fuente de ventaja competitiva para la s pyme: repercusiones sobre diversos tipos de resultados. *Revista Científica Universidad de Oviedo*, 2, 16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2524966>
- Sasser, W., & Arbeit, S. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 19(3), 61–65. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(76\)90053-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(76)90053-7)
- Staton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill Interamericana. <https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=10383>
- Torres. (2014). Relación entre marketing interno y el compromiso organizacional de los trabajadores de una empresa pública de Lima. *Revista de Investigación En Psicología*, 17(1), 209. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v17i1.8980>
- Torres, M., & Torres, M. (2014). Relación entre marketing interno y el compromiso organizacional de los trabajadores de una empresa pública de Lima. *Revista de Investigación En Psicología*, 17(1), 209. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v17i1.8980>
- Tortosa, V., Moliner, Á., Monzonís, J., Rodríguez, M., & Callarisa, J. (2014). *Marketing interno*. España: Ediciones Pirámide. <https://www.edicionespiramide.es/libro.php?id=3607737>
- Villa y Gómez. (2018). Endomarketing: a tool for integration of internal customer with the organiza- tional strategy Resumen. *Hojas y Hablas*, 15, 143–156. <https://doi.org/10.29151/hojasyhablasn.15a9>
- Winter, J. (1985). Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite. *Health Marketing Quarterly*, 3(1), 69–77. [https://doi.org/10.1080/J026v03n01\\_09](https://doi.org/10.1080/J026v03n01_09)
- Zegarra, F. (2014). *Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en el personal de salud del hospital de San Juan de Lurigancho* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/3747/Zegarra\\_rf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/3747/Zegarra_rf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)