

Endomarketing: Una herramienta para la gestión efectiva del capital humano

Internal Marketing: A tool the effective Human Capital Management

Hugo Jesús Salas-Canales¹<https://orcid.org/0000-0003-2754-9514>

¹Universidad Científica del Sur, Lima, Perú.

RESUMEN: *Durante los últimos tiempos se ha considerado al capital humano como el recurso más valioso para toda organización, dado que, sin él no podrían llegarse a cumplir los objetivos planificados. En la búsqueda de herramientas para gestionar de una manera más efectiva a los clientes internos (colaboradores), surgió el endomarketing durante la década de 1970 como un enfoque que buscó adaptar el marketing transaccional a la gestión de recursos humanos; procurando mejorar los niveles de productividad y compromiso organizacional. Dentro del endomarketing se destaca el rol de la comunicación interna como un factor clave para la toma de decisiones y en la creación de la marca interna, la cual permite una mayor identificación de los colaboradores con la organización. A través de la presente revisión teórica se busca dar a conocer las principales concepciones y planteamientos con respecto al endomarketing; para dicho fin, se ha realizado una exhaustiva y minuciosa búsqueda bibliográfica, la misma que ha permitido asimilar los tópicos más importantes sobre esta tendencia de marketing.*

Palabras clave: *Endomarketing, gestión del capital humano, compromiso organizacional, comunicación interna, marca interna.*

Abstract: *In recent times, human capital has been considered the most valuable resource for any company, since without it, the planned objectives could not be achieved. In the search for tools to manage internal customers (collaborators) more effectively, internal marketing emerged during the 1970s as an approach that sought to adapt transactional marketing to human resource management, seeking to*

Email: hsalas@cientifica.edu.pe
Recibido: 20/01/2021 Aceptado: 24/03/2021

Doi: [10.18004/riics.2021.junio.126](https://doi.org/10.18004/riics.2021.junio.126)

ISSN (Impresa) 2225-5117. ISSN (En Línea) 2226-4000.

Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.
Vol. 17 n° 1, junio, 2021.pág. 126-142



Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una [Licencia Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

improve levels of productivity and engagement. Within internal marketing, the role of internal communication stands out as a key factor in decision making and in the creation of the internal branding, which allows a greater identification of the collaborators with the company. Through this theoretical review, the main concepts and approaches to internal marketing are made known; for this purpose, an exhaustive and meticulous bibliographic search has been carried out, which has allowed the most important topics on this marketing trend to be assimilated.

Keywords: *Internal Marketing, human capital management, engagement, internal communication internal branding.*

INTRODUCCION

Las organizaciones durante las últimas décadas han experimentado diversas transformaciones, con el propósito de poder sobrellevar las consecuencias del actual mundo globalizado, el mismo que exige una mejora de los niveles de competitividad; dentro de este marco, se resalta el rol del talento o capital humano como un factor clave para elevar la productividad organizacional (Araque et al., 2017; Karolczak y De Souza, 2017). Además, De Moraes y Soares (2016) argumentan que para lograr ello, se requiere perfeccionar los sistemas de comunicación, con la finalidad que exista una convivencia armoniosa entre organización, clientes internos (colaboradores) y clientes externos (aquellos que demandan los bienes y servicios generados).

La gestión del capital humano tiene como principal finalidad lograr no solo que los colaboradores trabajen para la organización, sino también, que estén alineados con los objetivos organizacionales; además, todas sus actividades deben centrarse en la obtención de beneficios mutuos (Shitole et al., 2012). Rivero y Dabos (2017) sostienen que las investigaciones sobre la gestión de recursos humanos (RR.HH.) se puede subdividir en dos enfoques: las mejores prácticas (de carácter universal y que pueden repercutir positivamente en el rendimiento

organizacional), y el de mejor ajuste (prácticas específicas según el contexto de cada organización). Desde la posición de Armstrong (2006, como se citó en Gutiérrez-Rúa et al., 2019):

La gestión estratégica de los RR.HH. tiene sus cimientos en la visión basada en recursos, pues al incluir los recursos humanos como parte de los recursos de una organización se crea ventaja competitiva sostenible, mediante el fortalecimiento de las competencias estratégicas en los empleados que permiten el logro de los objetivos del negocio (p. 14).

Desde la posición de Rodríguez (2015), el valor del capital humano debe estar alineado con la estrategia del negocio, con el objetivo de mejorar la productividad de la organización. Con base en Anzola (2018), el capital humano depende de elementos innatos y adquiridos; sobre estos últimos, el autor destaca la importancia de la capacitación y formación como una inversión que realiza la organización en beneficio de sus colaboradores, para brindar los conocimientos necesarios que les permitan ser partícipes en la toma de decisiones. Complementando lo anteriormente expuesto, Oliveira et al. (2019) manifiestan que la motivación es crucial para mejorar la productividad y desempeño de los colaboradores, siendo considerado como un factor clave de éxito empresarial.

Por otra parte, el marketing desde mediados del siglo XX comenzó a experimentar diversas transformaciones, pasando de tener solamente un carácter transaccional hacia un enfoque social; permitiendo que sea útil no solo para las organizaciones, sino también para la sociedad (Kotler y Levy, 1969; Salas, 2018). De acuerdo con Ruizalba et al. (2015) y Severo et al. (2019), el marketing interno o endomarketing surge durante la década de 1970, en la búsqueda de las organizaciones por comprender mejor las necesidades de sus clientes; determinando la existencia de una estrecha relación entre la satisfacción de los colaboradores y clientes, y volviéndose un instrumento de gestión, enmarcado dentro de la planificación estratégica, aplicable a cualquier tipo de organización

que busca ser más competitiva y eficiente (Casagrande y Aquaroni, 2018; García et al., 2018). Se debe destacar que la década de 1970 fue crucial para el desarrollo del marketing; ya que durante dicha época surgieron otras tendencias bastante fuertes, como por ejemplo el marketing ecológico, motivado por un cambio radical en el pensamiento de los consumidores de aquellos años (Salas-Canales, 2020a).

Desde el punto de vista de Martínez (2012), el endomarketing o marketing interno consiste en «todas aquellas acciones que nos llevarán a conseguir empleados satisfechos, orgullosos de colaborar con su empresa, amantes de la calidad a la primera. Con ellos conseguiremos empleados satisfechos y clientes repetitivos» (p. 251). De acuerdo con Marín-Pérez (2019) y Paz et al. (2020), el endomarketing tiene una estrecha relación con el compromiso organizacional (vital para alcanzar el éxito de la compañía) y satisfacción laboral, la cual se ve favorecida por la motivación intrínseca (por ejemplo, reconocimientos periódicos a los colaboradores por alcanzar óptimos niveles de desempeño).

En la presente revisión teórica se busca dar a conocer la información más reciente y relevante con respecto al endomarketing o marketing interno, con la finalidad que la comunidad científica comprenda la relevancia de dicha tendencia del marketing como un factor clave para el éxito empresarial. Para la búsqueda bibliográfica se han empleado artículos científicos publicados en revistas indexadas (la mayoría dentro de los últimos cinco años), escritos principalmente en inglés, portugués y español; los mismos que han permitido comprender y transmitir los tópicos más relevantes dentro del endomarketing.

Endomarketing

Jiménez y Gamboa (2017) definen el endomarketing o marketing interno como «la aplicación del marketing en el seno de la propia organización y más precisamente en las prácticas de gestión de los Recursos Humanos» (p. 10). Con base en Bohnenberger et al. (2018), constituye una herramienta que permite la

mejora de tres aspectos fundamentales: respeto a los valores organizacionales, eleva el nivel de cumplimiento de los colaboradores y posibilita la satisfacción de los clientes. De acuerdo con Hernández-Díaz et al. (2017) y Kotler et al. (2020), implica el uso de técnicas para guiar e incentivar a los colaboradores que tienen contacto directo con los clientes y a aquellos que brindan servicios de apoyo, procurando el trabajo en conjunto con el objetivo de satisfacer a los clientes. Pinheiro y Mendes (2016) agregan que el endomarketing y el clima organizacional son dos términos estrechamente vinculados, dado que ambos influyen en la productividad y desempeño de cada cliente interno (colaborador).

Según Ferrell y Hartline (2012), el endomarketing tiene las siguientes tres metas: alinear los intereses de los colaboradores (o clientes internos) con las estrategias de marketing de la organización, mejorar los niveles de motivación de los colaboradores y proporcionar el máximo de satisfacción a los clientes externos. Por su parte, para Rafiq y Ahmed (1993), el endomarketing es una filosofía de negocios, cuya efectiva utilización permite alinear a los colaboradores con las políticas y estrategias corporativas. Según Alcaide (2008), para lograr dicha alineación se deben identificar las expectativas y necesidades de los colaboradores; por tal motivo, propone las siguientes tres herramientas, las cuales se visualizan en la siguiente tabla 1:

Tabla 1. Herramientas para identificar expectativas y necesidades de los colaboradores

Herramientas	Características más relevantes
A) Estudios de clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilita la comprensión de las relaciones que se establecen entre los grupos y subgrupos de la organización. • Finalidad: anticiparse a hechos futuros, o incluso, actuar de manera concurrente. • Etapas: delimitación espacial y temporal, selección de la muestra, establecimiento de objetivos y pronóstico de resultados, elaboración y distribución de cuestionarios, procesamiento de información y redacción del informe final.
B) Focus group	<ul style="list-style-type: none"> • La confrontación de opiniones permite obtener información más clara con respecto a las expectativas y necesidades de los colaboradores. • Etapas: identificación de los participantes, delimitación temática, establecimiento de pautas para conducir las sesiones, procesamiento de la información cualitativa y elaboración del informe final.
C) Entrevistas en profundidad	<ul style="list-style-type: none"> • Ventaja: el libre diálogo permite indagar, de manera más profunda y detallada, con respecto a las expectativas y necesidades de los colaboradores. • Finalidad: la información recabada permite la formulación del plan de marketing interno o endomarketing.

Nota. Elaborado con base en la información que ofrece Alcaide (2008).

Caldwell et al. (2015) y Moraggi (2016) plantean que la inversión requerida para implementar estrategias de endomarketing es muy importante, puesto que permitirá que la organización pueda desarrollar una ventaja competitiva (calidad de productos y mejora del servicio al cliente externo); la cual le posibilitará diferenciarse de su competencia de una manera sostenible en el tiempo (Maciel et al., 2019; Salas-Canales, 2020b). A modo de complemento, Graziano et al. (2016) y Da Silva y Estender (2018) indican los siguientes beneficios, producto de la aplicación de estrategias de endomarketing:

- Fomenta la participación de los colaboradores en la toma de decisiones.
- Mejora el clima y cultura organizacional; además, incide favorablemente en la motivación y fidelización de los colaboradores.
- Optimiza el servicio al cliente externo.
- Eleva la productividad y desempeño de la organización; asimismo, mejora la gestión del conocimiento.
- Realza los procesos de selección y reclutamiento de personal; asimismo, favorece la formulación de planes de desarrollo.

Elhait (2017) plantea una relación interesante entre el endomarketing y la calidad de servicio interno, la cual es favorecida por la presencia de nueve dimensiones: visión organizacional, sistemas de comunicación, diseño organizacional, gestión del cambio, formación y desarrollo, políticas de incentivos, ambiente laboral, capacitación e investigación de mercado interno. Sobre esta última dimensión, Sánchez-Hernández y Grayson (2012) añaden que su aplicación permite identificar de manera detallada las necesidades que pudieran tener los colaboradores, haciendo factible una mayor cohesión entre ellos y la organización. El endomarketing, dicho con palabras de Castañeda (2019), «facilita construir puestos de trabajo que se adecúan tanto a las necesidades de las personas como a los objetivos de la organización, permitiendo así un empoderamiento por parte de los clientes internos para con sus puestos y sus funciones» (p. 194).

De acuerdo con Huang (2020), resulta necesario que los colaboradores comprendan y asimilen la cultura organizacional, dado que ello posibilitará la comunicación efectiva y adaptación del colaborador a su entorno laboral. Dado dicho escenario, es de vital importancia la existencia de un líder, cuyo comportamiento inspire a los demás colaboradores para que sumen esfuerzos en el logro de objetivos organizacionales y éxito de la empresa, por medio de la mejora en la eficiencia laboral (Freire et al., 2016; Lima y De Melo, 2017). Dentro de este punto, se debe resaltar el rol de la comunicación interna y asertiva, la cual permite

la interrelación entre los líderes y el resto de la organización, incidiendo de manera favorable en la toma de decisiones y la calidad del servicio (Reis et al., 2018; Sieves y Weinrich, 2016). Por su parte, Freire et al. (2016) y Castro-Martínez y Díaz-Morilla (2020) sostienen que, cuando la comunicación interna es gestionada de manera óptima, ella repercute positivamente en la calidad del servicio al cliente externo; y a su vez, eleva el nivel de competitividad empresarial y refuerza la imagen corporativa.

Kaurav et al. (2016) y Cervi y Froemming (2017) afirman que los departamentos de recursos humanos deben integrar prácticas de endomarketing dentro de sus estrategias, con el propósito de contribuir en la resolución de problemas ligados a la gestión del personal, mercadeo, servicio y ventaja competitiva. El endomarketing, de la misma manera que otras tendencias de marketing, cuenta con diversos instrumentos para su implementación; en la siguiente tabla 2 se resaltan los más importantes:

Tabla 2. Instrumentos del endomarketing

Instrumentos	Principales características
A. Investigación de mercado interno	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene como punto de partida la revisión de la información almacenada de cada uno de los colaboradores. • Además, trabaja con los resultados producto de los estudios de clima laboral realizados con anterioridad. • Se debe dirigir con cuidado, para evitar el temor en los colaboradores.
B. Segmentación y posicionamiento de mercado interno	<ul style="list-style-type: none"> • Permite la detección de grupos de colaboradores que se encuentran cohesionados (valores, intereses y necesidades comunes). • Generación de beneficios específicos para determinados segmentos de colaboradores, intensificando su vínculo con la organización.
C. Mix de marketing interno	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cliente interno</i>: el colaborador • <i>Producto</i>: Lo que se le ofrece al cliente interno; es decir, una empresa con un diseño organizacional adecuado y recursos, políticas y objetivos claramente definidos. • <i>Precio</i>: Dentro del endomarketing, el precio es un componente psicológico que debe ser sobrellevado por el colaborador. • <i>Promoción</i>: Se centra en todas las herramientas que pueden ser utilizadas para la comunicación interna (boletines, circulares, intranet, etc.).

Nota. Elaborado con base en la información que ofrece Sánchez-Hernández (2008).

Marca interna

De acuerdo con Dryl (2017) y Enrique y De la Guardia (2017), se trata de un enfoque moderno del cual existen pocas investigaciones en lengua hispana; no obstante, ejerce un rol fundamental para direccionar el comportamiento de los colaboradores hacia el cumplimiento de objetivos organizacionales, y requiere del trabajo en conjunto de múltiples departamentos. Según Kaplan (2017), Dechawatanapaisal (2018) y Zhang y Xu (2021), la marca interna implica que los colaboradores sientan que los valores de la compañía para la cual trabajan son similares a los suyos (generándose un fuerte vínculo emocional); dicho con

palabras de Marín-Pérez (2019), requiere «fomentar que los empleados aumenten su nivel de engagement con la organización y se conviertan en embajadores de la marca» (p. 9). Piha y Avlonitis (2018) califican a la marca interna como uno de los caminos para que una organización desarrolle la ventaja competitiva; dicha herramienta estratégica será vital para garantizar su subsistencia en el entorno globalizado (Farida y Azizah, 2019).

Murillo (2019) plantea que el desarrollo de la marca interna no es exclusividad de las grandes empresas, dado que ella no depende de la capacidad económica, sino de la capacidad gerencial que puedan forjar las Pymes (pequeñas y medianas empresas), partiendo desde la selección, contratación y capacitación de colaboradores que tengan afinidad con los valores de la marca; permitiendo que la organización tenga una participación más activa y efectiva en los mercados en que opera (Iyer et al., 2018). Es imposible abordar la marca interna sin mencionar a la marca del empleador; mientras la primera busca elevar el nivel de compromiso de los colaboradores, la segunda se enfoca en posicionar al empleador como ejecutor de buenas prácticas laborales para atraer nuevos colaboradores y retener a los actuales (Burmam y Piehler, 2013).

CONCLUSIONES

- El marketing ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, pasando del enfoque comercial al social; dado que se afirma que el marketing debe procurar transformar la vida de los miembros de la sociedad. Además, para poder alcanzar un mayor grado de especialización, fueron apareciendo diversas tendencias, siendo el endomarketing una de ellas.

- El endomarketing surgió como una respuesta a la preocupación de las organizaciones en la gestión del capital humano; dado que comprendieron la importancia de la participación de los colaboradores para el cumplimiento de objetivos organizacionales y obtención de beneficios mutuos.

- Esta tendencia de marketing tiene tres metas claramente identificables: alineación de los colaboradores con la estrategia corporativa, mejora de la motivación y busca brindar la máxima satisfacción a los clientes externos; el logro de dichas metas requiere de una inversión mesurada para que la organización pueda desarrollar su ventaja competitiva.

- La comunicación interna desempeña un rol importante para que los colaboradores puedan asimilar efectivamente la cultura organizacional. Dado dicho contexto, resulta fundamental la existencia de un líder que ayude a canalizar todos los esfuerzos en pro del éxito de la empresa.

- La marca interna es un instrumento por medio del cual, los colaboradores logran identificarse con los valores de la organización para la que trabajan; dicha situación permite una mejora en la relación colaborador-organización, ya que fomenta el compromiso en los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

REFERENCIAS

- Alcaide, J. C. (2008). Los tres enfoques clave del márketing interno. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, 72-79.
- Anzola, O. L. (2018). La gestión de recursos humanos y la construcción de subjetividades en las nuevas condiciones de la economía. *Universitas Psychologica*, 17(1), 1-14. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy17-1.grhc>.
- Araque, D. L., Sánchez, J. M. y Uribe, A. F. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 95-101. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>.
- Bohnenberger, M. C., Schmidt, S., Damacena, C. y Batle-Lorente, F. J. (2018). Internal marketing: A model for implementation and development. *Dimensión Empresarial*, 17(1), 7-22. <https://doi.org/10.15665/dem.v17i1.1657>.

- Burmann, C. y Pehler, R. (2013). Employer Branding vs. Internal Branding - Ein Vorschlag zur Integration im Rahmen der identitätsbasierten Markenführung. *Unternehmung: Swiss Journal of Business Research and Practice*, 67(3), 223-245. <https://doi.org/10.5771/0042-059X-2013-3-223>.
- Caldwell, C., Licon, B. y Floyd, L. A. (2015). Internal marketing to achieve competitive advantage. *International Business and Management*, 10(1), 1-8. <https://doi.org/10.3968/6298>.
- Casagrande, D. J. y Aquaroni, L. M. (2018). Uma abordagem sobre as principais características e aplicações do endomarketing no contexto organizacional. *Revista Interface Tecnológica*, 15(1), 193-202. <https://doi.org/10.31510/infav15i1.335>.
- Castañeda, S. (2019). Endomarketing y aprendizaje organizacional: una herramienta para la gestión. *NOVUM*, 2(9), 184-196.
- Castro-Martínez, A. y Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional de la Información*, 29(3), 1-13. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>.
- Cervi, C. y Froemming, L. M. (2017). Afinal, o que é endomarketing? Estudo das estratégias de endomarketing de uma universidade comunitária do Rio Grande do Sul. *RAIMED: Revista de Administração IMED*, 7(1), 114-136. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v7n1p114-136>.
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Employee retention: the effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations. *Personnel Review*, 47(3), 675-693. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0193>.
- Dryl, T. (2017). Internal branding in organization in the context of internal corporate communication. *Handel Weunetzný*, 367, 56-68.
- Elhait, A. E. (2017). *Assessing the key dimensions of internal marketing and their effects on internal service quality: A field study within private hospitals in Amman* (Publicación No. 10263010) [Tesis de maestría, University of Petra]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Enrique, A. M. y De la Guardia, C. (2017). Revisión del concepto de internal branding: la transmisión de la promesa de marca a los clientes por parte de los empleados. *Grafica*, 5(9), 29-37. <https://doi.org/10.5565/rev/grafica.68>.

- Farida, S. N. y Azizah, N. (2019). Penanaman Internal Branding Dalam Membangun Brand Commitment (Studi Pada Universitas Pembangunan Nasional (UPN) "Veteran" Jawa Timur Sebagai Kampus "Bela Negara"). *Jurnal Bisnis Indonesia*, 10(1), 30-44. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3229194>.
- Ferrell, O. C. y Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing* (Quinta ed.). (M. E. Treviño y M. Carril, Trads.) Cengage Learning Editores.
- Freire, A. L., Woehl, S., Catapan, A. y Bonfim, B. L. (2016). Comunicação interna como ferramenta de endomarketing para maximização na competitividade: um estudo em pequenas empresas da cidade de Paranaguá no Brasil. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 10(2), 54-70. <https://doi.org/10.3232/GCG.2016.V10.N2.03>.
- García, E., Barros-Arrieta, D. y Valle-Ospino, A. (2018). Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional: Una revisión de la literatura. *Desarrollo Gerencial*, 10(2), 65-82. <https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3219>.
- Graziano, G., Oswaldo, Y. C., Pizzinatto, A. K. y Spers, V. R. (2016). Programas de endomarketing na indústria de produtos orgânicos: Estudo do marketing de relacionamento. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(5), 626-641. <https://doi.org/10.5585/remark.v15i5.3410>.
- Gutiérrez-Rúa, J., Posada-García, M. D. y González-Pérez, M. A. (2019). Prácticas de recursos humanos que impactan la estrategia de sostenibilidad ambiental. *Innovar*, 29(73), 11-24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n73.78008>.
- Hernández-Díaz, A., Calderon-Abreu, T., Amador-Dumois, M. y Córdova-Claudio, M. (2017). Internal marketing and customer-contact employees' attitudinal outcomes. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(1), 124-143. <https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2015-0190>.
- Huang, Y.-T. (2020). Internal marketing and internal customer: A review, reconceptualization, and extension. *Journal of Relationship Marketing*, 19(3), 165-181. <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1664873>.
- Iyer, P., Davari, A. y Paswan, A. (2018). Determinants of brand performance: the role of internal branding. *Journal of Brand Management*, 25(3), 202-216. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0097-1>.

- Jiménez, L. A. y Gamboa, R. (2017). El Endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector salud. *Mundo FESC*, 6(12), 8-19.
- Kaplan, R. S. (2017). Internal marketing and internal branding in the 21st century organization. *IUP Journal of Brand Management*, 14(2), 7-22.
- Karolczak, M. E. y De Souza, Y. S. (2017). Recursos humanos para a economia do conhecimento na ótica da teoria do capital humano. *Revista Alcance*, 24(1), 66-80.
- Kaurav, R. P., Chowdhary, N., Prakash, M. y Briggs, A. D. (2016). Internal marketing: Review for next generation businesses. *Journal of Services Research*, 16(1), 81-95.
- Kotler, P. y Levy, S. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15. <https://doi.org/10.2307/1248740>.
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C. y He, H. (2020). *Principles of Marketing (European Edition)* (Octava ed.). Pearson Education Limited.
- Lima, S. C. y De Melo, J. A. (2017). A importância do endomarketing para a comunicação interna. *Revista Gestão Industrial*, 13(4), 122-138. <https://doi.org/10.3895/gi.v13n4.7462>.
- Maciel, D. C., Volpato, D., Carvalho, A. y Zilli, J. C. (2019). O endomarketing como ferramenta estratégica: Um estudo da percepção dos colaboradores de uma empresa localizada no Extremo Sul Catarinense. *Revista Gestão e Planejamento*, 20, 169-184. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v.20.5902>.
- Marín-Pérez, B. (2019). Convertir a los colaboradores en embajadores de la marca: plan de comunicación interna para la televisión autonómica valenciana À punt. *El Profesional de la Información*, 28(5), 1-11. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.15>.
- Martínez, M. (2012). *Calidad total y marketing interno*. Ediciones Díaz de Santos.
- Moraggi, G. M. (2016). *Internal marketing e gestione delle risorse umane: Il ruolo della comunicazione interna* [Tesis de licenciatura, Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli]. LuissThesis. http://tesi.luiss.it/18148/1/183071_MORAGGI_GABRIELE%20MARIA.pdf.

- Morais de, I. D. y Soares, A. M. (2016). Impacto do Marketing Interno sobre a Orientação para o Mercado em Empresas Brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(2), 197-215. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140069>.
- Murillo, E. M. (2019). El branding interno como antecedente de la autoestima basada en la organización: Un estudio en una cadena de restaurantes. *Entreciencias*, 7(21), 37-52. <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2019.21.70046>.
- Oliveira, A. J., Passos, C. y Ribeiro, C. (2019). O marketing interno como estratégia para motivar os colaboradores: Um estudo das PME's da Região de Lafões. *Gestão e Desenvolvimento*, 27, 81-97. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2019.375>.
- Paz, J. E., Huamán, S. A. y Tarrillo, J. (2020). Endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una asociación educativa. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 108-125. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.495>.
- Piha, L. P. y Avlonitis, G. J. (2018). Internal brand orientation: conceptualisation, scale development and validation. *Journal of Marketing Management*, 34(3-4), 370-394. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1445658>.
- Pinheiro, R. y Mendes, D. (2016). Endomarketing como medida estratégica ao desenvolvimento organizacional das cooperativas. *Revista de Administração de Roraima*, 6(3), 624-643. <https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v6i3.6048>.
- Rafiq, M. y Ahmed, P. K. (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>.
- Reis, T. A., Brugnerotto, T., Sevilha, I. C., Graziano, G. y Oswaldo, Y. C. (2018). Endomarketing, liderança e comunicação: Reflexos na organização. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(1), 128-138. <https://doi.org/10.5585/remark.v17i1.3773>.
- Rivero, A. G. y Dabos, G. E. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 39-51. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.003>.

- Rodríguez, L. G. (2015). *Valor del capital humano: Cómo las prácticas estratégicas de recursos humanos maximizan la contribución del capital humano al desempeño organizacional* (Publicación No. 10141295) [Tesis doctoral, Universidad del Turabo]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Ruizalba, J. L., Vallespín, M. y Pérez-Aranda, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(2), 84-92. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2014.03.001>.
- Salas, H. J. (2018). Neuromarketing: Explorando la mente del consumidor. *Revista Científica de la UCSA*, 5(2), 36-44. [https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2018.005\(02\)036-044](https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2018.005(02)036-044).
- Salas-Canales, H. J. (2020a). Marketing ecológico y comportamiento proambiental en estudiantes de un instituto privado de Lima (Perú), 2019. *Ciencia UNEMI*, 13(34), 94-104.
- Salas-Canales, H. J. (2020b). Tecnologías limpias como fuente de ventaja competitiva empresarial. *ACADEMO*, 7(1), 97-104. <https://doi.org/10.30545/academo.2020.ene-jun.10>.
- Sánchez-Hernández, I. (2008). *Marketing interno para innovar en servicios*. Delta Publicaciones.
- Sánchez-Hernández, I. y Grayson, D. (2012). Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. *Intangible Capital*, 8(2), 275-307. <https://doi.org/10.3926/ic.305>.
- Severo, E. A., Kemmerich, E., De Guimarães, J. C. y Parizotto, R. (2019). O endomarketing e a satisfação no trabalho em uma instituição de ensino superior. *Revista de Administração de Roraima*, 9(1), 116-134. <https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v9i1.5070>.
- Shitole, G. Y., Nair, T. M., Mathews, E. y Narayanan, S. (2012). *Marketing and Human Resource Management*. Pearson Education.
- Sieves, A. y Weinrich, V. (2016). Endomarketing e desempenho organizacional na Empresa Têxtil Farbe Ltda. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 10(2), 1-15.

Silva da, B. R. y Estender, A. C. (2018). O impacto do endomarketing nas organizações. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, 6(1), 19-35. <https://doi.org/10.5585/iptec.v6i1.102>.

Zhang, H. y Xu, H. (2021). Improving internal branding outcomes through employees' self-leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 257-266. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.013>.