

ENDOMARKETING UNA VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS EMPRESAS COLOMBIANAS

Autor:

Natalia Urrego Guzmán | nataliaurrego@gmail.com

Universidad Pontificia Bolivariana

Especialización en Gerencia de Mercadeo

SUCCESSFUL INTERNAL MARKETING PRACTICES IN COLOMBIAN COMPANIES.

Tipo de artículo: Artículo de divulgación derivado de investigación de trabajo de grado

Eje temático: mercadeo relacional

Resumen: Actualmente las grandes compañías se han preocupado por fortalecer su identidad organizacional con el propósito de consolidar empresas con alta capacidad de respuesta ante los retos, de allí surge la necesidad de crear nuevos mecanismos que permitan generar ventajas competitivas.

En este contexto el *endomarketing* se consolida como una herramienta para alcanzar la competitividad. Una tendencia que no podría considerarse simplemente como una estrategia de mercadeo o de comunicaciones, sino como una estrategia de negocios integral que permite construir una imagen corporativa unificada, tanto para los clientes externos como para los internos.

¿Qué es el *endomarketing*? ¿Para qué y cómo podría aplicarse en las empresas colombianas? Estos son algunos de los interrogantes que pretende responder el artículo. De hecho, la escasez de publicaciones con relación al tema en el país permite

comprender que existe potencial para que el *endomarketing* sea investigado y aplicado con mayor fuerza en el ámbito empresarial colombiano.

Para efectos de este artículo se hizo un rastreo bibliográfico de publicaciones impresas y digitales del ámbito nacional e internacional, se entrevistaron profesionales de tres compañías que han sido reconocidas como algunos de los mejores lugares para trabajar: Bancolombia, Colcafé y Quala. Además, se entrevistó a la gerente de mercadeo para Colombia de la firma consultora *Great Place to Work*.

Palabras clave: *Endomarketing, mercadeo relacional, clima laboral, mercadeo interno, gestión del recurso humano.*

Abstract: Nowadays, large companies have been concerned to strengthen its organizational identity in order to consolidate companies with highly responsive to the challenges, there arises the need for new mechanisms to build competitive advantage. In this context the endomarketing was established as a tool for competitiveness. A trend that can not be regarded simply as a marketing strategy or communications, but as a comprehensive business strategy for building a unified corporate image for both external and internal customers.

What is endomarketing? Why and how could be applied in Colombian companies? Here are some of the questions that aim to answer the article.

In fact, the lack of publications regarding to the topic in the country allows to understand that there is potential for the endomarketing be investigated and applied in Colombian companies.

For purposes of this article, was made a bibliography search of print and digital national and international. Also professionals interviewed three companies that have been recognized as some of the best places to work: Bancolombia, Colcafé and Quala. Additionally the marketing manager for Colombia of the consulting firm *Great Place to Work* was also interviewed.

Key words: Endomarketing, relationship marketing, work environment, internal marketing, human resource management.

Datos de la investigación, a la experiencia o la tesis: Este artículo es resultado de la investigación: “*Endomarketing* una ventaja competitiva para las empresas colombianas”, realizado por la estudiante Natalia Urrego Guzmán de la especialización en gerencia de mercadeo de la Universidad Pontificia Bolivariana sede Medellín, el proyecto inició en julio de 2011 y finalizó en mayo de 2012.

Trayectoria profesional y afiliación institucional del autor:

Natalia Urrego es periodista egresada de la Universidad de Antioquia, autora de artículos periodísticos en las revistas *Semana* y *Folios*, cuenta con experiencia en la dirección de comunicaciones organizacionales. Actualmente opta el título de Especialista en Gerencia de Mercadeo de la Universidad Pontificia Bolivariana.

ENDOMARKETING UNA VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS EMPRESAS COLOMBIANAS

Introducción

Siempre hemos competido con grandes multinacionales, y nunca hemos sido la compañía de más recursos. Sabemos que nuestro poder no está en los recursos económicos, sino en las ideas, y que éstas se construyen con el talento de nuestra gente.

Andrés González, Gerente General Quala Colombia¹

En las últimas décadas, las grandes compañías se han preocupado por fortalecer su identidad organizacional logrando posicionar el conocimiento y experiencia de los empleados como el activo del nuevo siglo. Esta tendencia surge con el propósito de consolidar empresas más versátiles, con alta capacidad de respuesta ante los retos, cuyo diferencial es la unidad y coherencia organizacional; empresas más humanas conformadas por empleados ágiles, conectados intelectual y emocionalmente con los objetivos de la compañía, comprometidos para lograrlos.

Las organizaciones están aplicando el conocimiento y experiencia adquiridos a través del marketing tradicional para fortalecerse internamente, una tendencia que en algunos países de América Latina ha sido denominada *endomarketing* y en otros ha sido traducida del idioma inglés como marketing interno.

Algunos autores como Michel Levionnois (1992) definen el *endomarketing* como: La resultante expresión del cruce entre lo que ya ha dado prueba de sus aptitudes “en otra parte”, el marketing externo, y la realidad de este nuevo mercado a conquistar.

Se habla entonces de una tendencia gerencial en la que se potencia el capital humano como herramienta para generar ventajas competitivas: conexión e

* Declaración para la revista Dinero noviembre 27 de 2009.

identificación emocional de los empleados con los objetivos de la compañía como estrategia para lograr un mejor desempeño.

Algunos autores como Zeithaml & Bitner (2002) han señalado que el *endomarketing* no podría considerarse simplemente como una estrategia de mercadeo, recursos humanos o comunicaciones, sino como una estrategia de negocios integral que permite construir una imagen corporativa unificada tanto para los clientes externos como para los internos. De acuerdo con los autores el término debe entenderse como

Un proceso de gestión global para integrar, de dos formas, múltiples funciones de la empresa. En primer lugar, asegura que los empleados de todos los niveles de la empresa, incluida la dirección, comprendan y experimenten el negocio y sus diversas actividades y campañas en el contexto de un marco que apoye el interés por el cliente. En segundo lugar, asegura que todos los empleados estén preparados y motivados para actuar. (Zeithaml & Bitner, 2002).

Tendencia estratégica

Las compañías no sólo se preocupan por ofrecer productos a precios asequibles y estar a un paso adelante de la competencia, también por demostrar calidad mediante la eficiencia en todos los procesos.

Las causas para que una compañía 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 la compañía y la realidad, falta de comunicación, ambiente generalizado de desconfianza y discordancia interna en los estilos de liderazgo.

Generalmente el desconocimiento que tienen los empleados de la empresa hacia adentro, de sus procesos, de sus políticas, de sus normas, de sus proyectos, de sus valores sumado a la falta de información, a problemas internos de comunicación, a la falta de motivación y de capacitación, pueden ser en gran parte causantes de las situaciones de indiferencia e ineficiencia por parte de los empleados en el desarrollo de sus labores. (Hoyos Villa, 2009)

Una postura planteada por varios autores, entre los que se destaca Michael Burchell vicepresidente de *Great Place to Work*, hace hincapié en la necesidad real de ocuparse no sólo de lo que hacen los empleados y cómo lo hacen, sino cómo se sienten con relación al trabajo y el ambiente laboral:

Consider for a moment the cost to a business if a product ships late, or a piece of equipment breaks down, or a critical system crashes. These costs can usually be calculated to the dollar, and they often are. We even have terms for these problems, such as "system down time." Consider, however, the costs to a business if two employees get into an unproductive exchange, and then return to their work stations or offices. They aren't focused on the task at hand; instead, they are still thinking about the frustrating interaction they just had with their colleague. Or consider the implication if a team leader fails to address unclear roles or goals. The team lurches along, marginally productive but wholly ineffective. (Burchell & Robin, 2011)

En un contexto globalizado en donde los clientes cada vez tienen mayor acceso a la información, en especial a los productos y servicios que ofrece el mercado, las empresas deben recurrir a la competitividad como elemento primordial para su desarrollo organizacional y lograr una diferenciación: "Deben ir más allá de la competencia. A fin de lograr nuevas oportunidades de crecimiento y rentabilidad." (Chan & Mauborgne, 2005)

Quizá la relación calidad – ventaja competitiva no requiera mayor explicación, pero es importante hacer hincapié en el concepto de Calidad total o Gestión de Calidad ya que sus componentes están directamente relacionados con los empleados o clientes internos de la compañía. El autor AF Llorens (Llorens Montes, 1996) define cuatro dimensiones básicas de la Calidad total: Orientación al cliente, Mejora continua, Cultura de trabajo en equipo y Planificación, compromiso y liderazgo directivo.

Por su parte, las autoras españolas María Aguirre y Gloria María Aparicio van más allá y plantean estas dimensiones como un universo en el que convergen los clientes externos o tradicionales y los empleados o clientes internos:

No es posible satisfacer al cliente (externo) si no están satisfechos los empleados (clientes internos). La satisfacción de los clientes

(internos/externos), es algo siempre susceptible de mejora. Todas las funciones y todos los niveles de la organización deben estar orientados hacia la Calidad, porque de lo contrario no es posible ni la satisfacción de clientes ni la mejora continua (Aguirre & Aparicio de Castro, 2002).

Abordar el tema del *endomarketing* es, ante todo, considerar la optimización de los colaboradores como una finalidad en sí misma, un medio para alcanzar con los objetivos de rentabilidad dado que, como señala Burchell y Robrin (2011), los colaboradores tienen la opción de elegir una motivación y una actitud mental hacia el trabajo que desempeñan:

People have a choice every day in how they mentally approach their work. Though most of us ultimately work for some blend of financial goals and personal fulfillment, we each choose how we think about our work. People can consider work a necessity or a blessing, a burden or an opportunity. While the choice is not as simplistic as that, putting it in stark terms does help you think more critically about how the decisions you make as a leader influence how your employees see their work. (Burchell y Robin, 2011).

En la relación *endomarketing* –ventaja competitiva se han identificado dos tendencias de aplicación fundamentales (Martínez, Sánchez y Campo, 2005): Instrumento para motivar y satisfacer a los empleados e instrumento para desarrollar la orientación al cliente.

Instrumento para motivar y satisfacer a los empleados

Enfoque que considera a los empleados como clientes internos y sustenta que la conexión emocional genuina con la empresa y sus objetivos influye en la calidad del trabajo de cada empleado y esto impacta positivamente toda la compañía, Berry (1981) afirma: “Considerar a los empleados como clientes internos, ver los puestos de trabajo como productos internos que satisfacen las necesidades y deseos de esos clientes internos al mismo tiempo que se consiguen los objetivos de la organización”.

Como instrumento para desarrollar la orientación al cliente

Este uso del endomarketing se puede resumir mediante la idea de “vender la empresa” al público interno con el objetivo de alinearlos de acuerdo con los objetivos y metas de la empresa y lograr con esto un mayor y mejor impacto en el público externo

Comprender que para satisfacer las necesidades de los clientes externos, previamente hemos de satisfacer las necesidades de los clientes internos, que son los propios empleados, que estarán motivados logrando que transmitan y realicen con eficacia las metas y objetivos de la compañía. (Quintanilla, 1992)

Contexto nacional

El talento humano es quien finalmente logra que las cosas sucedan en la empresa. De nada sirve tener una excelente estrategia del servicio y unos sistemas muy bien diseñados si no existe el personal competente para prestar el servicio y satisfacer al cliente. (Uribe Macías, 2011)

El *endomarketing* en Colombia ha tomado particular interés en el ámbito académico siendo elegido como tema de tesis en carreras administrativas, sobre todo aquellas que involucran el análisis y medición de la gestión del recurso humano en las organizaciones. Sin embargo, la investigación del *endomarketing* como herramienta para generar ventaja competitiva se ha desarrollado más a nivel internacional que nacional, en América Latina Brasil ha sido el país en que más ha explorado el tema.

La carencia de publicaciones de Colombia en este tópico evidencia que es un campo con necesidad de investigación académica y aún puede explorarse su aplicabilidad en las grandes, medianas y pequeñas empresas colombianas.

De acuerdo con Juliana Navarro gerente comercial y de mercadeo de *Great Place to Work* Colombia, luego de diez años de operación de la compañía consultora en el país se ha logrado un crecimiento:

Anteriormente los empresarios colombianos no eran muy sensibles a abordar el tema de gestión del personal con políticas y lineamientos muy claros, los más abiertos eran las multinacionales extranjeras con filiales en Colombia. Sin embargo con el paso de los años no sólo las grandes compañías nacionales, también las medianas empresas de diferentes sectores como gravilleras,

areneras y compañías de flores, se han dado cuenta que gestionar el ambiente laboral no sólo es importante para que las personas estén a gusto, sino para que las empresas sean más rentables.

Muchas organizaciones tienen programas sorprendentes con grandes beneficios e instalaciones pensadas para el trabajo y entretenimiento de los empleados, pero las políticas e infraestructura no garantizan la conexión emocional, enfoque humano y formación de una cultura organizacional sólida:

Cuando la gente me pregunta acerca de los excelentes lugares para trabajar y lo que los motiva, tienden a interesarse más por las ventajas y los programas innovadores que estos lugares utilizan. Sin embargo, se le da menos relevancia -y probablemente sea lo más importante- a las cualidades de liderazgo que hacen de estos programas un éxito: el valor y la vulnerabilidad. Se necesita de vulnerabilidad para preguntar a los empleados cómo se está gestionando, y de coraje para admitir que han escuchado sus respuestas, para después hacer algo al respecto. Esta apertura da sus frutos. (Erb, 2011)

Para algunos conocedores es necesaria la creación de un ciclo sistémico que reúna la excelencia el negocio y un buen ambiente laboral, como lo describe Juliana Navarro:

Sería incorrecto decir que las organizaciones con las prácticas empresariales más elaboradas o los paquetes de compensación más generosos son las más valoradas por los colaboradores. Los mejores lugares para trabajar se caracterizan porque han encontrado un estilo de liderazgo central y homogéneo, es decir natural. Los líderes comparten unas mismas políticas y logran diseñar e implementar prácticas que impactan los colaboradores de acuerdo con la identidad de la organización.

La constante en las empresas reconocidas como mejores lugares para trabajar es el trabajo de los líderes al interior de la compañía, un aspecto crítico en la implementación de las estrategias:

In the best companies, leaders at all levels have a strong commitment to creating strong ties between the employee and the organization. Indeed, enhancing trust, pride, and camaraderie in the workplace is the central task of effective leadership in today's organization. (Burchell y Robin, 2011)

De los líderes no sólo depende la afinidad de los colaboradores con los objetivos y metas de la compañía, también el clima laboral y la coherencia entre las políticas y la realidad de la compañía. María Victoria Serrano gerente de Gestión humana de Quala S.A identifica la importancia del liderazgo en esta compañía colombiana:

Creemos que cada persona es responsable por su trabajo y desarrollo, pero los jefes juegan un papel muy importante. Son responsables del desarrollo y dirección de las personas a cargo y en esa medida son ellos los que día a día van a lograr que las personas estén comprometidas, sean productivas y se sientan bien.

Esa actitud o postura centrada en el ser humano no sólo requiere de voluntad de los directivos, sino de relaciones reales de confianza entre los colaboradores y la dirección, un tema planteado por los relacionistas públicos (Lattimore, Baskin, Heiman, y Toth, 2007):

Los empleados bien informados suelen ser personas satisfechas. Trabajan mejor y son más productivos, rinden más y desempeñan un buen trabajo para la organización. Los empleados son los principales voceros de su organización tendrán una importante influencia positiva en las relaciones con los clientes, la comunidad los inversionistas y los medios, por mencionar algunos grupos importantes. En pocas palabras, cuando las líneas de comunicación entre los empleadores y los empleados están abiertas, es más probable que la organización alcance sus metas. (Lattimore et al, 2007)

Quizá uno de los ejemplos de cambio reciente en el modelo organizacional de empresas colombianas es el caso del Grupo Bancolombia que pasó de una filosofía aspiracional: "Qué tan alto quieres llegar, a un enfoque más humano: Le estamos poniendo el alma."

Este cambio es descrito por Ana Catalina Mesa Uribe, jefe de cambio y desarrollo organizacional de la compañía, de la siguiente forma:

Nos estamos reinventando. Teníamos buenos resultados, somos exitosos, pero queremos trascender. Entendimos que para tener clientes felices necesitamos empleados felices. Ahora tenemos un modelo de competencias corporativas orientado al ser, no al hacer. Es un modelo que tiene como base la idea de que

con seres humanos motivados, desarrollados y con ambiciones tendremos mejores resultados.

La satisfacción del cliente no debe pensarse únicamente con relación al usuario final de los productos o servicios de la compañía, sino con relación a los propios colaboradores de la compañía y la manera como ellos pueden contribuir a la producción de los mismos:

Los empleados deben ser considerados centros de creación de valor añadido y, exactamente igual que se hace con los consumidores, será preciso identificarlos y segmentarlos de acuerdo a unos objetivos, para optimizar las capacidades de la compañía con los requerimientos del consumidor, incentivando y promoviendo la potencialidad de aquellos que dan más valor al conjunto de la estrategia relacional. (Ponzoa y Reinares, 2002)

Empresas colombianas

Very smart leaders can often calculate the cost of one defective product, or one lost customer. But what would be the cost of all of the lost time that is built in to unhealthy relationships at work? (Burchell & Robin, 2011)

Los buenos lugares para trabajar se caracterizan por tener programas y políticas que permiten alinear a los colaboradores de acuerdo a la estrategia de negocio de la compañía, sin embargo hay tantas políticas y culturas organizacionales como número de compañías, cada una está dotada de una identidad propia. Vale la pena entonces considerar la experiencia de tres empresas colombianas que actualmente emplean el *endomarketing* como herramienta para lograr ventajas competitivas: Colcafé, Bancolombia y Quala S.A.

Estas empresas fueron consultadas acerca de sus prácticas organizacionales, particularmente las que están relacionadas con el *endomarketing*: liderazgo, cultura organizacional, herramientas de divulgación, medición de satisfacción de sus colaboradores y la relación *endomarketing*-ventaja competitiva, descrita por autores como Chang y Kelly (1996) de la siguiente forma "Las relaciones internas tienen una

profunda influencia sobre la capacidad de nuestra organización para ganar ‘la carrera’ y brindar a los clientes el servicio que los instará a regresar”.

Colcafé

Empresa colombiana filial de Grupo Nutresa, especializada en el procesamiento industrial del café, sus derivados y afines. Fue constituida el 1 de junio de 1950. Sus fábricas están localizadas en Medellín y en Bogotá. Reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en Colombia de acuerdo con la medición de *Great Place to Work*, tercer lugar 2009.

El modelo organizacional de Colcafé, de acuerdo con Julio Cesar Martínez Castaño gerente de Gestión Humana, tiene la esencia de la filosofía corporativa del grupo Nutresa:

Es una cultura totalmente basada en el respeto por la gente, muy orientada al bienestar y al desarrollo de la gente y en el desarrollo de la gente va implícito todo lo que es su desarrollo de vida personal y familiar, en Colcafé el desarrollo no se mide por trabajadores, sino por familias.

Hay un objetivo general en la empresa que es el desarrollo y bienestar de la gente, es la base sobre la cual están construidos el resto de objetivos de la compañía. Estamos orientados a la seguridad en el trabajo y la salud de los trabajadores.

Grupo Bancolombia

Organización financiera colombiana perteneciente al Grupo Empresarial Antioqueño, reconocida como el banco privado más grande del país y uno de los más grandes de América Latina. Fue el segundo banco fundado en el país, 1875. Actualmente cuenta con filiales en el exterior, varias líneas de negocio y uno de los portafolios de productos más amplias de Colombia. Fue reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en Colombia de acuerdo con la medición de *Great Place to Work*, 2008, 2010.

Ana Catalina Mesa Uribe, jefe de cambio y desarrollo organizacional de la compañía sostiene que históricamente Bancolombia siempre ha tenido un plan de desarrollo

estructurado conformado por: gestión de desarrollo, gestión de competencias, planes de desarrollo y de carrera.

Entendemos que para tener clientes felices necesitamos empleados felices y por esto tenemos un mapa de cultura que tiene 7 componentes: Propósito y significados comunes, valores compartidos (cercanía, confianza, inclusión y respeto), forma de trabajo (simple y en equipo), interacción con clientes (generar experiencias memorables positivas), comunicaciones y relaciones (claras, directas y cercanas), el ser humano y estilo de liderazgo orientado a una organización sostenible, eficiente, rentable y con foco en las personas. El ser humano para nosotros siempre ha sido muy importante.

Quala S.A

Multinacional colombiana fundada en 1980, especializada en productos de consumo masivo con operación directa en seis países y 27 marcas posicionadas en el mercado colombiano. Cuenta con 180 mil clientes directos en más de 900 municipios del país. Reconocida como uno de los 50 exportadores más grandes del país y como el Mejor lugar para trabajar en Colombia de acuerdo con la medición de *Great Place to Work*, 2009.

María Victoria Serrano, Gerente de Gestión Humana de Quala, explica cómo es el modelo organizacional de la compañía:

Tenemos una cultura organizacional muy enfocada al pensamiento de su fundador: centrada en la innovación y en las mentes y corazones de todas las personas, que realmente son los que generan las mejores ideas. Para nosotros la gente es lo más importante y quizá para algunos eso sea un cliché, pero en Quala es lo que realmente marca la diferencia, no sólo lo decimos sino que realmente lo hacemos, somos consecuentes con esto. Todo nuestro modelo de negocio además de estar centrado en entender al consumidor y generar estrategias poderosas, está en trabajar con la mejor gente; motivada, productiva y en permanente desarrollo.

Para nosotros la coherencia entre las políticas y la realidad es vital. De nada le sirve a una compañía tener una excelente misión, visión y hasta una cultura organizacional clara y estructurada en el papel, si esto no se traduce en hechos reales, si no es coherente se habrá perdido el esfuerzo y la inversión.

Trabajamos con seres humanos inteligentes y capaces, con historias de vida, formas de ser y pensar muy diferentes, lo que es una riqueza. Depende entonces de la compañía el saber potenciar a sus colaboradores.

La razón por la cual las compañías enfocan sus esfuerzos en el desarrollo de buenos ambientes laborales obedece a beneficios como menor rotación del personal, retención del mejor talento, bajos índices de accidentalidad (en las empresas de producción) y en general, como señala Juliana Navarro, se debe a que: “Una persona contenta es más productiva, presta un mejor servicio y proyecta la mejor imagen de la empresa”.

El reconocimiento de los colaboradores como activos de la compañía es quizá el primer paso que da una compañía hacia un enfoque más humano, tal y como lo explica María Victoria Serrano, Gerente de Gestión Humana de Quala S.A: “Las personas son las que generan las ideas y también quiénes las ejecutan. Estamos convencidos de que solamente con gente talentosa podemos lograr las metas que nos hemos propuesto”.

Conclusiones

Las empresas deben ocuparse no solo de lo que hacen los empleados y cómo lo hacen, sino cómo se sienten con relación al trabajo y el ambiente laboral.

Cuando una compañía registra bajos niveles de calidad puede deberse a un clima laboral contaminado en el que se evidencia incoherencia entre los ideales de la compañía y la realidad, falta de comunicación, ambiente generalizado de desconfianza y discordancia interna en los estilos de liderazgo.

La razón por la cual las compañías enfocan sus esfuerzos en el desarrollo de buenos ambientes laborales obedece a diversos beneficios, pero en general a que un empleado que trabaja a gusto es más productiva y contribuye a los objetivos de la compañía.

El reconocimiento de los colaboradores como activos de la compañía es quizá el primer paso que da una compañía hacia un enfoque más humano.

Es necesaria la creación de mecanismos de desarrollo y divulgación para que el *endomarketing* pueda difundirse y aplicarse de manera adecuada en las empresas colombianas.

Referencias bibliográficas

Aguirre, M. S., & Aparicio de Castro, G. M. (2002). La gestión de calidad y el marketing interno como factores de competitividad en empresas de servicios: El caso de empresas vascas de servicios con gestión avanzada. *Cuadernos de Gestión*, 2(2), 27-49.

Albrecht, K. (1992). *Servicio al cliente interno: cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia*. Barcelona: Paidós Ibérica, S.A.

Berry, L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 271-278.

Burchell, M., & Robin, J. (2011). *The Great Workplace: How to Build It, How to Keep It, and Why It Matters*. U.S: Jossey-Bass.

Chang, R. Y., & Kelly, K. P. (1996). *Satisfacer primero a los clientes internos*. Argentina: Ediciones Granica S.A.

Fuguet, A. (2011). *Cuartillas gerenciales.com*. Recuperado el 17 de Octubre de 2011, de [cuartillas gerenciales.com](http://cuartillasgerenciales.com).

Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Hoyos Villa, Ó. A. (2009). *Biblioteca Digital Universidad Nacional*. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/1962/>

- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S. T., & Toth, E. L. (2007). *Relaciones públicas, profesión y práctica*. Mexico: Impacto en Medios Publicitarios, S.A.
- Levionnois, M. (1992). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.
- Llorens Montes, F. (1996). Procesos, Contenido y Efectividad de la Calidad Total: Una aproximación desde la dirección de empresas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 5(3), 163-180.
- Martínez Fernández, V., Sánchez Hernández, M. I., & Campo Rodríguez, L. (2005). El papel estratégico de la comunicación en los programas organizacionales de marketing interno (endomarketing). *Fisec_Estrategias*, 1(2), 1-10.
- Ponzoa Casado, J. M. y Reinares Lara, P. J. (2002). *Marketing relacional: un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Madrid: Prentice Hall.
- Quintanilla Pardo, I. (1992). *Recursos Humanos y marketing interno*. México: Editorial Pirámide.
- Serna Gómez, H. (2007). *Alineamiento y ritmo organizacional: Mercadeo Interno*. Bogotá: 3R Editores.
- Uribe Macías, M. E. (2011). *Gerencia del servicio: alternativa para la competitividad*. Bogotá: Ediciones de la U.
- W. Chan, K., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Grupo Empresarial Norma.
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía industrial*, 81-88.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002). *Marketing de Servicios*. Mexico: Mc Graw-Hill.