

# Endomarketing y aprendizaje organizacional: una herramienta para la gestión

Endomarketing and organizational learning: a tool for management



*Fecha de Recibido:* 16/04/2018

*Fecha de aceptación:* 01/03/2019

**Santiago Castañeda Betancur.** Estudiante de administración de empresas Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales-; y estudiante de Administración Financiera de la Universidad de Caldas. Miembro activo del grupo de investigación Finanzas y Marketing de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Colombia. **Correo electrónico:** scastanedab@unal.edu.co **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0003-3842-9411>

---

## Cómo citar este artículo

Castañeda Betancur, S. (2019). Endomarketing y aprendizaje organizacional: una herramienta para la gestión, *NOVUM*, 2(9), 184 – 196.

## Resumen

**Objetivo:** con este artículo de reflexión se espera dar a conocer el concepto de endomarketing y reconocer su importancia dentro de la organización como herramienta para motivar, comprometer y generar aprendizaje con alto sentido de pertenencia por parte del equipo de trabajo de la organización. **Metodología:** a partir de una revisión teórica se desarrollan los conceptos *endomarketing* y aprendizaje organizacional y se analiza su aplicación a las organizaciones. **Hallazgo:** es importante señalar que la actualidad obliga a los gerentes de las empresas a estar lo suficientemente preparados en todos los ámbitos relacionados con la organización tanto de forma interna como externa. **Conclusión:** no se trata simplemente de conocer el macroentorno y el microentorno de forma tradicional, sino de construir organizaciones de adentro hacia afuera, teniendo como pilar fundamental el recurso humano. Y, comprendiendo este como motor de competitividad, crecimiento y permanencia empresarial. **Palabras clave:** Enseñanza comercial; Formación profesional; Recursos humanos; Administración de empresas.

## Abstract

**objective:** with this reflection article we hope to make known the concept of *endomarketing* and recognize its importance within the organization as a tool to motivate, engage and generate learning with a high sense of belonging on the part of the organization's work team. **Methodology:** based on a theoretical review, *endomarketing* and organizational learning concepts are developed and their application to organizations is analyzed. **Finding:** it is important to note that current events oblige company managers to be sufficiently prepared in all areas related to the organisation both internally and externally. **Conclusion:** it is not simply a question of knowing the macroenvironment and the microenvironment in a traditional way, but of building organizations from the inside out, having as fundamental the human resource. And, understanding this as an engine of competitiveness, growth and business permanence. **Keywords:** Commercial education; Vocational training; Human Resources; Business Administration.

## Introducción

«Usted puede soñar, crear, diseñar y construir el lugar más maravilloso del mundo, pero se necesitan personas para hacer que ese sueño se haga realidad» Walt Disney.

Las organizaciones son estructuras administrativas que están encaminadas a la consecución de metas y objetivos, por medio de un conjunto de personas. La cuestión fundamental es que con el paso del tiempo la segunda parte de esta definición ha pasado a un segundo plano por parte de algunos gerentes y el pensamiento capitalista ha buscado esa consecución de objetivos de manera abrupta sin importar pasar por encima de los mismos empleados que hacen parte de la organización.

El mercado cambiante y evolutivo obliga a las organizaciones a estar preparadas para responder ante estas exigencias, la organización que no esté preparada para adaptarse a las nuevas dinámicas se verá obligada a salir del mercado. El gerente solo no puede afrontar todos estos cambios, para esto por lo general está apoyado por unas áreas tales como producción, marketing, finanzas y gestión del talento humano, en la adaptación de la organización a las nuevas dinámicas exigidas.

Cada una de estas áreas tiene una serie de objetivos para el cumplimiento de estos, desarrollan una serie de estrategias, todo en pro de cumplir los objetivos generales de la organización. Independiente de esto, es fundamental entender que todas las áreas están conformadas por el recurso

más importante de la organización: las personas.

Bajo el concepto de *endomarketing* o marketing interno como también se conoce lo que se pretende es unir cada una de estas áreas organizacionales, partir de que las organizaciones se construyen de adentro hacia afuera y tener claro que para poder responder ante las exigencias de los clientes externos es fundamental en primera instancia responder ante las necesidades y exigencias de los clientes internos.

Lo anterior permitirá contar con clientes internos, es decir, los trabajadores, motivados y comprometidos ya que, si para la organización no es solo importante lo que producen, sino que hay detrás de aquel que produce, conociendo sus necesidades y buscando la forma de satisfacerlas, hará que se cree un gran sentido de pertenencia.

Este sentido de pertenencia es un factor fundamental en lo que respecta al aprendizaje, ya que, al contar con trabajadores motivados y felices, el aprendizaje en lo individual será más eficiente y eficaz, lo cual en consecuencia será un factor potencializador del aprendizaje en forma organizacional esto permite trabajar creando, intercambiando y aplicando conocimiento en pro de adaptación a las nuevas exigencias del mercado.

La metodología es cualitativa de carácter descriptiva, realizada en las bases de datos de la universidad nacional de

Colombia, con artículos y libros que desarrollaran los temas de “*Endomarketing*”, “Marketing interno” y “Aprendizaje organizacional”, tomando autores preponderantes en estas temáticas que ayudan a llevar a cabo el desarrollo argumental y de esta manera poder lograr el objetivo del presente artículo integrando el *endomarketing* y el aprendizaje organizacional.

### 1. *Endomarketing*

El *marketing* como concepto general juega un papel preponderante para los gerentes de las empresas y organizaciones, ya que este es el puente que conecta, los productos y servicios con los clientes por medio de diferentes estrategias previamente establecidas. Kotler y Armstrong (2008) asocian el *marketing* con un proceso social y administrativo, por medio del cual grupos y personas obtienen lo que necesitan y desean todo esto por medio de productos o servicios con valor.

El *marketing* es una actividad muy importante en general para las empresas. Su estudio se basa en el intercambio, por lo que su área de interés abarca el análisis de las relaciones de una empresa con los diferentes agentes del entorno que interactúan con ella, también llamados grupos de interés (Tirado, 2013). Entre los grupos de interés no solo están aquellos externos como clientes, competidores, intermediarios, entre otros, sino que de igual manera están los agentes internos a la organización, tal como hace énfasis

Sevilla (2013) Entre los agentes internos, están los llamados colaboradores, las organizaciones valoran sus colaboradores ya que al tener la necesidad de ser más competitivas no solo en cuestión de calidad sino en reconocimiento y posicionamiento de la marca, reconocen que ellos son el activo intangible más importante, con el que cuenta la organización, es por este motivo que una manera de lograr el éxito y alcanzar los objetivos estratégicos es por medio del grado de motivación y fidelización de sus colaboradores.

Se llega entonces así al término *marketing* interno o *endomarketing*, hay que analizar entonces el significado de la palabra ya que se compone de dos partes, así como lo menciona González (2015) El prefijo *endo* que proviene del griego y significa “dentro” y la palabra *marketing*. Es así como el *endomarketing* se traduce literalmente como el *marketing* hacia dentro, que en el ámbito empresarial se refiere al interior de la organización, es decir, *endomarketing* es hacer *marketing* dirigido al interior de la organización.

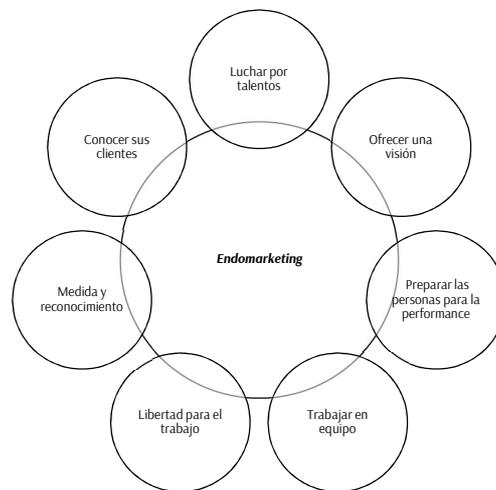
El *endomarketing* es el conjunto de métodos y técnicas que, puestos en marcha en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, al incluir el interés tanto de sus clientes como de sus propios colaboradores. Uno de los aspectos más necesarios es vender la empresa a los empleados con todo lo que esta abarca en estrategias, objetivos, estructura y

gerencia (Grönroos, 1985; Levionnois, 1987).

El foco del *endomarketing* parte desde la perspectiva de gestión humana, la cual tiene como objetivo central atraer, desarrollar, motivar y retener a empleados calificados (Berry y Parasuraman, 1991). Esta perspectiva de gestión humana sumatoria con el *marketing* es lo que

facilita tratar a los empleados como clientes internos satisfaciendo así sus necesidades. En consecuencia, de manera indirecta la organización estará aumentando la satisfacción de las necesidades del cliente externo.

El *endomarketing* tiene unos elementos claves, los cuales se muestran a continuación en el Gráfico 1 y se explican.



**Gráfico 1.** Elementos del endomarketing.

**Fuente:** Adaptado del modelo de Berry y Parasuraman (1991).

- a. Luchar por talentos: en este punto se trata de encontrar a los mejores empleados, tener un pensamiento desde la perspectiva del *marketing* y poder así encontrar aquellos talentos que requiere la empresa para sus distintas actividades.
- b. Ofrecer una visión: la visión debe ser sencilla, y la forma en la que se debe comunicar debe incluir pasión y emociones fuertes que motiven a los empleados, todo esto por parte de los niveles jerárquicos más altos.
- c. Preparar las personas para la performance: cambiar el 'cómo' al 'para que', es decir, no transmitirle al empleado solo las indicaciones de cómo hacer su tarea, sino el para que la hace, que se empodere de sus tareas y sienta que su papel dentro de la organización es importante.
- d. Trabajar en equipo: buscar que todos los trabajos que se deban hacer se hagan en ambientes agradables, esto debe ir acompañado por liderazgo, buena comunicación, reconocimiento de objetivos y orientación a resultados.
- e. Libertad para el trabajo: se debe aumentar autoridad en aquellos

trabajadores que están más cerca al cliente externo, más cerca de la zona de valor, buscando que esta autoridad permita llevar a cabo con éxito su trabajo.

- f. Medida y reconocimiento: adoptar prácticas de reconocimiento a los empleados que se lo merezcan, hacerlo por dos motivos fundamentales, uno de ellos es importante reconocer a aquellos que realizan bien su trabajo y el segundo, es una forma adecuada de evidenciar que aquellos que realizan bien su trabajo serán recompensados, esto se convierte en un factor motivante.
- g. Conocer sus clientes: tener presente a los trabajadores como clientes, definir muy bien sus necesidades y buscar que aquellas tareas que desempeñan con frecuencia estén directa o indirectamente relacionadas con sus aspiraciones.

Autores como Rafiq y Ahmed (1993) destacan la construcción del término *endomarketing* a partir de tres fases. la primera de ellas es el surgimiento del concepto donde se caracteriza la motivación y satisfacción de los empleados; la segunda es como utilizar esta motivación hacia el cliente externo, orientar el cliente interno para promover la potencialidad organizacional hacia el cliente externo y la tercera fase se refiere a la gestión de cambios organizacionales, por medio de técnicas y herramientas para la mejora del performance de la organización.

Zeithaml y Bitner (2002) toman en relación con las fases de los autores anteriores, pero lo construyen como un proceso; identificando el *endomarketing* como proceso global de la organización que integra de dos formas, la primera de ellas busca que todos los empleados comprendan y experimenten el negocio en todo su esplendor y puedan así conocer el interés del cliente externo; la segunda forma busca asegurar que todos y cada uno de los empleados estén motivados y preparados para actuar cuando corresponda.

Lings (2004) hace énfasis, en la importancia de la segmentación de mercados de clientes internos ya que esta ayuda a agrupar los empleados conforme a sus necesidades, características y deseos, siendo una herramienta importante para atender con más seguridad las expectativas de cada uno de los diferentes grupos. Reuniendo los factores del *marketing* tradicional, el *endomarketing* no es un término que quiera cambiar las practicas, es un término que se busca adaptar y dar un nuevo foco a la gestión (Ahmed y Rafiq, 2002; González y Hernández, 2012).

En este orden de ideas no se trata de cambiar el *marketing* en su concepto global, sino que se trata de adaptarlo a la parte interna de la organización, esto se explica en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Comparación entre Marketing tradicional y Endomarketing.

Marketing externo	Marketing interno	Argumento
Cliente	Trabajador	Es el cliente interno de la empresa, se debe considerar sus necesidades, deseos, preferencias y preocupaciones para poder establecer políticas y estrategias. resulta necesario apoyarse en técnicas similares a las utilizadas en la investigación de mercados como encuestas, focus group, observación, etc. Todo esto con el fin de establecer acuerdos que involucren al trabajador directamente con la gerencia de la empresa.
Producto	Empresa	El producto a ofrecer a este cliente interno es la organización con su DOFA, sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, además, su estructura organizativa, objetivos, políticas y estrategia, de esta manera vincularlo en el proceso y búsqueda del mejor resultado. Algunos autores consideran que entre las características más sobresalientes de este producto son: aumento de los niveles de productividad, mayor participación en los procesos y mejora de las condiciones laborales.
Técnica de venta	Comunicación interna	Como todo plan de mercadeo la comunicación es una base necesaria para el éxito y logro de los objetivos. Es por este motivo que se debe establecer un plan de comunicación interna, el cual se debe desarrollar y fomentar en cascada, es decir, se debe informar a todos los colaboradores, a todos los niveles y en todos los sentidos. La Comunicación Interna descendente permitirá transmitir objetivos, políticas y acciones, es decir, vender la idea de empresa que se quiere conseguir. La ascendente facilitará el conocimiento de la opinión del mercado interno, contrastará la coherencia de los mensajes emitidos y medirá su grado de impacto.
Fuerza de ventas	Equipo directivo	Todos los colaboradores de la empresa y, especialmente, los mandos intermedios y directivos, deben convertirse en los vendedores de los ideales y de los objetivos de la organización, con miras a promover la participación, fidelización de cada uno de los integrantes.
Objetivo final	Incrementar la motivación	El objetivo del endomarketing es lograr un incremento en la motivación de los trabajadores como método para aumentar la productividad, mejorar el clima organizacional, el aprendizaje organizacional y la calidad de las tareas, reflejándose en generación de riquezas para la organización.

Fuente: Adaptado de Morales (2014).

Al darle este nuevo foco, las organizaciones contarán con herramientas eficientes y eficaces para la planeación y la toma de decisiones, donde se generará valor para el cliente externo, gracias a la previa generación de valor en el cliente interno. A partir de identificar las necesidades de los colaboradores, se podrán encontrar puntos positivos y negativos dentro de la gestión por parte de la gerencia lo cual sirve para ajustar los diferentes planes de acción a implementar (Di Bartolomeo, Licciardi & da Silva, 2017). Esto ayudara en el posterior éxito en la organización potencializando un aspecto fundamental como lo es el aprendizaje organizacional.

### 3. Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional no es solo una opción de ayuda en las organizaciones, sino que con el paso del tiempo y el constante cambio en el mundo se ha convertido en una necesidad, Como señalan Nonaka, Takeuchi y Kocka (2000, p. 24) “en una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento”. No se trata solo de satisfacer personas de manera individual, sino que se encuentre ese engranaje con la satisfacción del conjunto que propicie el aprendizaje organizacional.

La parte individual y la grupal están entrelazadas y actúan como un conjunto el aprendizaje individual constituye la base del aprendizaje organizacional; por tanto, el conocimiento organizacional se basa en la adquisición de conocimiento por parte de sus miembros; y el aprendizaje organizacional se plantea como metáfora del aprendizaje individual: las organizaciones lo mismo que los seres humanos pueden aprender (Alcober y Gil, 2002, p. 265).

Las organizaciones se deben cambiar de adentro hacia afuera. Y Hay varios puntos fundamentales en lo que respecta al aprendizaje organizacional

La producción del aprendizaje organizacional puede evidenciarse en dos aspectos. El primero es cualitativo y se refiere a la diferenciación y profundidad de los conocimientos a adquirir. El segundo es un aspecto cuantitativo, que contempla la amplitud y variabilidad de los conocimientos necesarios para la organización. A estas dos características se une el tiempo, como una variable que presiona con ciclos de innovaciones cada vez más cortos, haciendo necesario encontrar formas de afrontar y resolver problemas con rapidez, con conocimiento amplio y con soluciones propias; éstos son los desafíos actuales para las organizaciones (Enriquez, 2007, p. 156).

Son muchos los factores claves que rigen una organización, en la actualidad los desafíos y retos económicos, se ven íntimamente influenciados por el entorno que está en constante cambio. El aprendizaje organizacional cumple un papel clave ya que este es un proceso de adquisición y transferencia de conocimiento que se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional. A su vez, requiere por lo menos de tres condiciones para que ocurra: una cultura

que facilite el aprendizaje, un proceso de formación y capacitación, tanto técnica como institucional, y la transferencia de información que se convierta en conocimiento (Castañeda y Fernández, 2007).

La organización está compuesta por personas, cada una de estas personas tiene una serie de responsabilidades dentro de esta, a medida que pasa el tiempo se adquiere experiencia, la cual traduce en una serie de conocimientos y habilidades personales; por otro lado, a nivel de la organización en general se debe promover una óptima comunicación, confianza y niveles altos de motivación. Es aquí donde se evidencia la organización como un todo conjunto, compuesto por organización y capital humano.

Es por ello que resulta fundamental potencializar el aprendizaje organizacional, en miras de enfrentar un entorno competitivo, por medio del desarrollo de diferentes capacidades en los miembros de la organización, teniendo en cuenta que son seres humanos se debe tener un aspecto primordial que menciona Enriquez (2007) la psicología organizacional, la cual estudia el contexto social del trabajo con temas como motivación de los empleados, satisfacción en el trabajo y liderazgo, se debe llegar a estos puntos fundamentales para que los miembros de la organización se sientan gratos con la misma generando un alto sentido de pertenencia lo cual a priori permitirá lograr los objetivos estipulados.

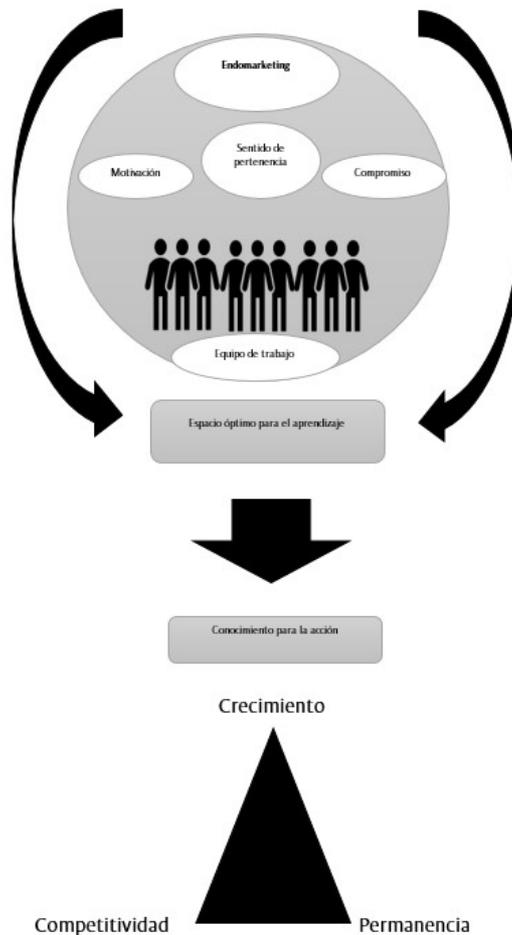
Las organizaciones deben generar el sentido de pertenencia por parte de los empleados, esto permitirá la aprehensión del conocimiento (Garzón y Fisher, 2008). El aprendizaje es una capacidad natural que los seres humanos poseen, se debe establecer conciencia del poder del aprendizaje como estrategia en cada uno de los procesos organizacionales, pero con un ambiente óptimo para el aprendizaje (Pérez y Cortés, 2011).

El interior de la organización debe proporcionar espacios que permitan a cada uno de los miembros aprender. Los empleados que se sienten bien en su entorno de trabajo, verdaderamente satisfechos, convierten los objetivos de la empresa en suyos; es de esta manera que las empresas pueden entonces alcanzar sus objetivos generales (González, 2015). Un requisito para crear y mantener ambientes que propicien el aprendizaje es una participación de los miembros de manera continua y activa, donde los procesos de comunicación efectiva y asertiva sean eje fundamental, además debe existir por parte de los directivos la disposición de contar con estilos de liderazgo que brinden la posibilidad de adquirir conocimiento tanto de información interna como externa por medio del trabajo en equipo (López y Gil, 2017).

Este aprendizaje que colabora en adquirir conocimiento es reconocido como un activo estratégico en las organizaciones, ya que propicia la creación de valor. En el proceso de adquisición y transferencia de conocimiento y aprendizaje las organizaciones logran capacidades de dinamismo que influyen posteriormente en el desempeño general (Jiménez, et al, 2017).

#### **4. Línea integradora**

Una vez conocidos los términos *endomarketing* y aprendizaje organizacional, se debe reconocer no solo su importancia de manera individual, sino también su importancia actuando de manera conjunta, es por este motivo que se propone partiendo de un aspecto teórico una línea que integra el *endomarketing* y el aprendizaje organizacional con el fin de que se tome conciencia de la importancia de estos para responder tanto a las exigencias del mercado como a la evolución del mismo, además de actuar como herramienta fundamental para la gestión en temas de crecimiento, competitividad y generación de valor, apoyada en el recurso fundamental de las organizaciones que son las personas.



**Gráfico 2.** Línea integradora.  
**Fuente:** Elaboración propia.

El *endomarketing* como se ha venido haciendo énfasis, basa su foco en considerar a los empleados como clientes internos a la organización, a partir de ello se busca conocer sus necesidades, requerimientos y deseos, una vez conocidos será necesario buscar satisfacerlos, esto en resumen generará: motivación, alto grado de compromiso y sentido de pertenencia por la organización.

Al tener el equipo de trabajo, los clientes internos, motivados, comprometidos y con sentido de pertenencia, el espacio y el ambiente en la organización, será el óptimo para llevar a cabo procesos de trabajo en equipo y poder establecer cultura orientada al aprendizaje.

La actual economía basada en el conocimiento hace que este se convierta y sea reconocido como un activo estratégico; pero las organizaciones no solo se deben

quedar en la aprehensión, sino que debe tener un enfoque orientado a la acción.

Si el conocimiento adquirido a través del aprendizaje organizacional es utilizado con un enfoque acertado conforme a las necesidades la organización, del mercado y de los clientes, se podrá lograr altos niveles de competitividad, tener crecimiento y permanencia en el tiempo, en mercados cada vez más competitivos y cambiantes.

Los gerentes y las organizaciones deben comprender no solo la importancia que tiene su equipo de trabajo en cada uno de los procesos, también se debe motivarlos, comprometerlos y generar sentido de pertenencia, de esta manera la organización en conjunto podrá aprender, adquirir y transferir conocimiento. Asimismo, todos los miembros de la organización aportan, son importantes y van en la búsqueda de los mismos objetivos logrando competitividad crecimiento y permanencia en el mercado.

### **Conclusiones**

El *endomarketing* es una estrategia que permite conocer de manera holística la organización, esta se crea de adentro hacia afuera, es así como el *endomarketing* proporciona acertadas formas para conocer el activo más importante de las organizaciones en la actualidad, como lo son las personas, un conocimiento profundo de estas desde lo que necesita hasta lo que posteriormente le motiva, construyendo indirectamente un vínculo cercano con el cliente externo,

gracias a la motivación inicial de este cliente interno.

A su vez, facilita construir puestos de trabajo que se adecuan 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.

El aprendizaje es una capacidad que esta intrínseca a los seres humanos, las organizaciones son entes que están conformadas por seres humanos, esto hace que la organización en conjunto también pueda aprender, es de esta manera que se puede responder a las exigencias del mercado como a los cambios constantes de este.

Es fundamental reconocer la importancia a nivel organizacional del *endomarketing* tanto en temas de motivación, compromiso y sentido de pertenencia por parte de los clientes internos, y también como factor potencializador del aprendizaje organizacional. Es así como la competitividad, el crecimiento y la permanencia se pueden lograr con base en el conocimiento.

La línea integradora, se realiza a partir de la revisión teórica, se recomienda al lector interesado seguir indagando en temas de *endomarketing* o *marketing* interno y en aprendizaje organizacional, tanto de forma individual en los términos como conjunta, para seguir reconociendo las bondades de estos en términos de gestión.

## Referencias

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing: tools and concepts for customer focused management*. England: Butterworth-Heinemann.
- Alcover, C. M. y Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2-3), 259-301.
- Berry, L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. New York: Free Press.
- Castañeda, D. I., y Fernández, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6(2), 245-254.
- Di Bartolomeo, R., Licciardi, N., & da Silva, E. P. (2017). Análise gerencial de uma franquia: estudo de caso em uma iogurteira localizada no shopping center norte. *South American Development Society Journal*, 3(07), 228-244.
- Enríquez, Á. (2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6(1), 155-162.
- Garzón, M., & Fisher, A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, (24), 195-224.
- González, A. E. (2015). *La importancia del marketing interno en las organizaciones*. Clase gerencial RME.
- González, N., & Hernández, Ó. (2012). Los Tres Primeros Modelos de Gestión del Endomarketing. Comparación Teórica. *CICAG*, 9(2), 39-62.
- Grönroos, C. (1985). Internal marketing theory and practice. En T.M. Bloch, G. Upah y V. Zeithmal, *Services marketing in a changing environment* (pp. 42- 47). Chicago: American Marketing Association
- Jiménez, M. D. C. V., Arias, M. R. F., y Illescas, M. G. (2017). El aprendizaje organizacional a partir de sistemas de control interno. Un enfoque en las asociaciones rurales. *INNOVA Research Journal*, 2(9), 98-110.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing* (No. 658.8 K87p). Madrid: Pearson Educación.
- Levionnois, M. (1987). *Marketing interne et management des hommes*. Editions d'organisation.
- Lings, Ian N. (2004). Internal market orientation -Construct and consequences. *Journal of Business Research*, v. 57, n. 4, p. 405-413.
- López, G., & Gil, M., & Bolio-Yris, C. (2017). Aprendizaje organizacional: caso una panificadora. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII (2), 161-170.
- Morales, F. J. (2014). *Formulación de un plan de endomarketing para el fortalecimiento de la cultura organizacional en la empresa compañías asociadas de Gas SA ESP de la ciudad de Bogotá*. Bogotá: Universidad libre.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., Kocka, M. H. (2000). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México DF: Oxford University Press.
- Pérez, A., & Cortés, J. A. (2011). Barreras para el aprendizaje organizacional Estudio de casos. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (22).
- 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), 219-232.

- Sevilla, M.J. (2013). *Diseño de un plan de endomarketing en la empresa Confía S.A para lograr competitividad en el mercado local*. Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador
- Tirado, D. M. (2013). *Fundamentos de marketing*. Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002). *Marketing de Servicios*. México: McGraw-Hill.