

# Nivel de Endomarketing en los Trabajadores de una Distribuidora de Carnes

*Level of Endomarketing in the Workers of a Meat Distributor*

*Ing. Comercial Fátima Dalila Cobos Díaz<sup>1</sup>, Ing. Marketing Wilson Stalin Jimbo Neira<sup>2</sup>*

---

## Resumen

---

El Endomarketing es la aplicación de estrategias de marketing hacia el interior de la organización, convirtiéndose en una herramienta fundamental para fortalecer el compromiso y la satisfacción de los empleados, así como para potenciar la identidad corporativa. Este trabajo de investigación evalúa el nivel de Endomarketing en los trabajadores de una Distribuidora de Carnes en la ciudad Cuenca, utilizando una metodología de enfoque cuantitativo y diseño no experimental. Se recolectaron datos a través de un cuestionario aplicado a 50 trabajadores para conocer su percepción sobre las prácticas implementadas en la empresa.

Los resultados obtenidos revelan tanto fortalezas como áreas de mejora en la estrategia de Endomarketing de la Distribuidora de Carnes. Los datos indican que el 42% de los colaboradores perciben que la organización casi nunca proporciona la información y recursos necesarios para la orientación al cliente, y el 46% recibe capacitaciones específicas ocasionalmente. En cuanto a la comunicación interna, el 44% no siente suficiente apoyo para la creación de instrumentos efectivos de comunicación, y el 40% casi nunca conoce las metas y objetivos de la empresa. Además, el 44% menciona que casi nunca se divulgan los resultados del trabajo realizado. Para mejorar estas áreas, se sugiere que la empresa implemente canales de comunicación efectivos, realice reuniones periódicas para discutir resultados y cambios, aumente la frecuencia y calidad de las capacitaciones y desarrolle programas formativos continuos.

## Palabras clave

---

Endomarketing, Marketing Interno, Percepción, Cliente Interno

## Abstract

---

Endomarketing is the application of marketing strategies within the organization, becoming a fundamental tool to strengthen the commitment and satisfaction of employees, as well as to enhance corporate identity. This research work evaluates the level of Endomarketing in the

---

<sup>1</sup> Ing. Comercial, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo, Ecuador, fatima.cobos@uees.edu.ec

<sup>2</sup> Ing. Marketing, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo, Ecuador, Wilson.jimbo@uees.edu.ec

workers of a Meat Distributor in the city of Cuenca, using a quantitative approach methodology and non-experimental design. Data was collected through a questionnaire applied to 50 workers to know their perception of the practices implemented in the company.

The results obtained reveal both strengths and areas for improvement in the Meat Distributor's Endomarketing strategy. The data indicate that 46% of employees perceive that the organization sometimes provides the information and resources necessary for customer orientation, and 42% receive specific training occasionally. Regarding internal communication, 44% do not feel enough support for the creation of effective communication instruments, and 38% only sometimes know the company's goals and objectives. Furthermore, 44% mention that the results of the work carried out are almost never disclosed. To improve these areas, it is suggested that the company implement effective communication channels, hold periodic meetings to discuss results and changes, increase the frequency and quality of training, and develop continuous training programs. It is also important to offer professional development opportunities, implement an incentive and recognition system, and foster a culture of autonomy in employee decision-making.

### *Keywords*

---

*Endomarketing, Internal Marketing, Perception, Internal Customer.*

<sup>1</sup> Ing. Comercial, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo, Ecuador, fatima.cobos@uees.edu.ec

<sup>2</sup> Ing. Marketing, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo, Ecuador, Wilson.jimbo@uees.edu.ec

## Introducción

La gestión del talento humano se ha consolidado como un factor crítico para el éxito organizacional en el panorama empresarial actual. En este contexto, el Endomarketing emerge como una estrategia fundamental, diseñada para integrar, motivar y comprometer a los trabajadores de la empresa. Su objetivo es convertirlos en embajadores dentro como fuera de la organización, encarnando los valores y la visión de la marca. (Carmelo, 2015)

Desde una perspectiva empresarial, el Endomarketing se concibe como una forma de marketing interno, donde los empleados son considerados como clientes internos. En este enfoque, se busca venderles la visión y los valores de la organización, estableciendo métodos y técnicas que fomenten una relación positiva entre el individuo y la empresa (Punina, 2015). Esta estrategia no solo promueve una cultura de servicio al cliente dentro de la organización, sino que también contribuye a mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes externos e internos.

Busca involucrar a los empleados en la cultura y los objetivos de la empresa, con el fin de mejorar la calidad del servicio al cliente. Al hacerlo, se promueve una mayor satisfacción laboral y un sentido de pertenencia entre los trabajadores. Esta conexión entre los empleados y la organización no solo beneficia la productividad interna, sino que también tiene un impacto directo en la satisfacción del cliente externo y en la percepción que este tiene de la marca (Padilla, 2015).

A pesar del creciente reconocimiento de la importancia del Endomarketing en la gestión del talento humano, muchas empresas aún enfrentan desafíos significativos para implementar esta estrategia de manera efectiva. Uno de los problemas más comunes es la falta de alineación entre la visión y los valores de la empresa, y las percepciones y expectativas de los empleados (Covey, 1989). Esta brecha conduce a una falta de compromiso por parte de los trabajadores, lo que a su vez impacta negativamente tanto en la cultura organizacional como en la calidad del servicio al cliente. Por lo tanto, es crucial abordar esta brecha de percepción y asegurarse de que los empleados se sientan valorados, comprometidos y motivados para convertirse en verdaderos embajadores dentro y fuera de la organización.

La implementación exitosa del Endomarketing requiere una cuidadosa alineación entre los objetivos de la empresa, las necesidades y aspiraciones de los empleados. Cuando esta alineación falta, los empleados pueden sentirse desconectados de la visión y los valores de la empresa, lo que disminuye su motivación y compromiso. Este desalineamiento puede manifestarse en una menor calidad del servicio al cliente, ya que los empleados no están completamente implicados con los objetivos de la organización y pueden no sentirse incentivados para brindar un servicio excepcional.

Por lo tanto, es esencial establecer mecanismos efectivos de comunicación interna y participación de los empleados para garantizar que exista una comprensión compartida de la

<sup>1</sup> Ing. Comercial, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo, Ecuador, fatima.cobos@uees.edu.ec

<sup>2</sup> Ing. Marketing, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo, Ecuador, Wilson.jimbo@uees.edu.ec

visión, los valores y los objetivos de la empresa. Además, es trascendental ofrecer incentivos y reconocimientos adecuados para fomentar el compromiso y la lealtad de los empleados hacia la marca.

Por lo antes expuesto, el objetivo de esta investigación es estudiar la percepción que tienen los trabajadores de una Distribuidora de Carnes respecto al Endomarketing efectuado en la empresa. Se inicia con una revisión de los principales conceptos, características y modelos, luego se presenta la metodología, los resultados y las conclusiones.

## Revisión de Literatura

---

### Conceptos y características

El término "Endomarketing" se refiere a la aplicación de técnicas propias del marketing dentro de la organización, centrándose en los empleados como clientes internos. Su propósito principal es crear un entorno laboral favorable, fortalecer la identidad corporativa, facilitar una comunicación interna efectiva y cultivar un sentido de pertenencia entre los trabajadores (Bohnenberger, 2005).

Según Gronroos (1984), el marketing interno es la aplicación de estrategias similares a las del marketing externo, pero dirigidas a motivar a los empleados para que se alineen adecuadamente con el mercado o cliente externo. Esto implica acciones como la contratación, capacitación y motivación del personal, reconociendo su relevancia en la satisfacción del cliente (Kotler & Keller, 2016)

Desde una perspectiva empresarial, el marketing interno considera a los empleados como clientes internos a quienes se les vende la visión y los valores de la organización (Barranco, 2009). Este enfoque se centra en establecer métodos y técnicas que fomenten una relación positiva entre el individuo y la empresa, promoviendo así la adopción voluntaria y natural de una orientación hacia el servicio al cliente. Esta estrategia es fundamental para garantizar altos niveles de satisfacción del cliente externo en todos los servicios ofrecidos por la empresa (Alcaide, 2008).

### Las Cuatro Dimensiones del Endomarketing

Bohnenberger (2005), desarrolló el Endomarketing y sus dimensiones de la siguiente manera:

**Desarrollo de los empleados.** Según Bohnenberger (2005), el desarrollo del colaborador, se basa en el discernimiento y los recursos que adquiere de la organización para mejorar el servicio prestado al cliente externo. Entre los beneficios del desarrollo de los colaboradores se encuentra la capacitación e inducción para la toma de decisiones más acertadas, ser más capaces de realizar sus tareas y por otro lado conocer las necesidades de los

<sup>1</sup> Ing. Comercial, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espiritu Santo, Ecuador, fatima.cobos@uees.edu.ec

<sup>2</sup> Ing. Marketing, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espiritu Santo, Ecuador, Wilson.jimbo@uees.edu.ec

clientes, por lo que las empresas deben invertir en el desarrollo de los colaboradores que demuestran que hay un interés por su crecimiento.

**Contratación y retención de los empleados.** Kottler et al. (2000) plantean la necesidad de seleccionar talento humano que tenga un trato cordial y amable hacia el cliente. Bohnenberger (2005), un adecuado proceso de reclutamiento y selección es primordial para el paso principal, para tener empleados que tengan predisposición a hacerlo, este punto es sumamente importante, sobre todo cuando la organización pertenece al sector de bienes y servicios, ya que existe un mayor enfoque, interacción y contacto directo con el cliente.

Kottler et al. (2000) promueven la necesidad de contratar buenos proveedores de atención al cliente. Una de las actividades inherentes a la contratación de colaboradores es el reconocimiento formal o informal del trabajo realizado en la organización.

Según Grönroos 1990 (citado de Jiménez & Antonio, 2009), el reconocimiento informal se asocia con actividades que demuestran el aprecio de los empleados por parte de los gerentes de la organización, como la retroalimentación de los colaboradores, un ambiente de trabajo dispuesto a enfrentar cambios y divisiones. Por otro lado, el reconocimiento formal según Brum 1994 (citado de Jiménez & Antonio, 2009) tiene un impacto en el colaborador, como recompensas por el tiempo de trabajo en la empresa, beneficios para los colaboradores, bonificaciones corporativas y otros de carácter simbólico y apreciativo.

Es de suma importancia considerar que uno de los principales pilares de los colaboradores, es inquirir mejores salarios en conjunto con el reconocimiento formal. De acuerdo con Bansa, Mendelson y Sharma (2001), un salario adecuado o superior en el mercado demuestra el compromiso de la organización con el colaborador, es decir, no es necesario pagar el salario más alto, pero debe estar dentro del alcance para que los empleados no se sientan subestimado por su organización. Por lo tanto, una remuneración que cumpla y se base en el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales pueda beneficiar a los intereses de las dos partes interesadas.

**Adecuación al trabajo.** Según Bohnenberger (2005), indica que la adecuación al trabajo está dividida en tres puntos principales: ajuste de motivaciones y habilidades, el empowerment y el reconocimiento formal o informal, el primer postulado no es considerado como una actividad del marketing interno, según algunos autores; pero la percepción y la teoría hace referencia a las 4P's donde el producto, dentro del marketing interno es el trabajo ejecutado por los colaboradores.

**Comunicación interna.** Según Bohnenberger (2005), el marketing tiene muchas herramientas que llevan hacia buenos resultados, en muchos casos este sector tiene más apoyo porque tiene más creatividad. Si bien el sector de recursos humanos es directamente responsable, el área de marketing también impulsa varias ideas al desarrollo de las actividades.

<sup>1</sup> Ing. Comercial, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo, Ecuador, fatima.cobos@uees.edu.ec

<sup>2</sup> Ing. Marketing, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo, Ecuador, Wilson.jimbo@uees.edu.ec

El modelo propone cuatro actividades específicas de comunicación interna: • La expansión de objetivos y metas de la organización (resaltado por Grönroos (1990) y Brum (1994) según los autores, los colaboradores deben tener conocimiento de estos puntos, pero al mismo tiempo estar dispuestos a sugerir cambios cuando sea necesario y/o posible.

## Características

Existen varios modelos que permiten construir el marketing interno dentro de la organización (Berry, 1994; Gronross, 1984; Rafiq y Ahmed, 2000; Bohnenberger, 2005). **Berry** (1994) propuso un enfoque basado en el marketing interno, que equipara a los empleados como clientes internos. Sugiere que, al desarrollar la satisfacción del empleado, la empresa puede obtener una ventaja competitiva al fomentar actitudes orientadas al cliente entre su personal, esto a su vez puede influir en la percepción de calidad del cliente y su satisfacción. Berry enfatiza dos puntos principales: ver el trabajo de los empleados desde la perspectiva del consumidor y fomentar su participación e involucramiento con la empresa.

En resumen, propone que las empresas reconozcan el trabajo del empleado como un producto demandado por el área de recursos humanos, aplicando técnicas de marketing para atraer y retener al talento. Sin embargo, el autor no aborda cómo los empleados pueden desarrollar una orientación hacia la empresa ni proporciona métodos o técnicas específicas para el desarrollo diario de la empresa. **Gronross** (1984) ofrece un análisis más detallado y comparativo con técnicas anteriores. Proponer el uso de campañas publicitarias como herramienta para motivar a los empleados y orientarlos hacia la satisfacción del cliente, lo que puede otorgar una ventaja competitiva a la empresa.

Aunque el modelo de Berry (1994) también reconoce la importancia de la orientación al cliente, carece de elementos específicos para motivar a los empleados más allá del ámbito del marketing. De manera similar, el modelo original de los Gronroos no incluye esta orientación de marketing en la motivación del personal. Por lo tanto, para desarrollar un modelo más completo de marketing interno, sugiere combinar elementos de ambos enfoques (Bohnenberger, 2005). **Rafiq y Ahmed** (2000) proponen un modelo que combina elementos clave de los enfoques de Berry y Gránroos, centrado en el marketing interno y su impacto en la satisfacción del cliente final.

Se destaca que la motivación de los empleados se logra a través de actividades orientadas a satisfacer las necesidades de la clientela, se cuenta a través de las necesidades del consumidor final. La participación de los empleados, respaldada por autoridad la toma de decisiones, conduce a la satisfacción en el trabajo y a la del cliente externo. La coordinación integral en la empresa, en lugar de una división por funciones, es crucial para garantizar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Bohnenberger (2005) propone un modelo más práctico y estandarizado, en estos enfoques del marketing interno, utilizado en su investigación. Según **Bohnenberger** (2005) el marketing interno representa la gestión estratégica de los empleados de una empresa, hacia la orientación de la satisfacción del cliente externo.

<sup>1</sup> Ing. Comercial, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo, Ecuador, fatima.cobos@uees.edu.ec

<sup>2</sup> Ing. Marketing, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo, Ecuador, Wilson.jimbo@uees.edu.ec

Este modelo se basa en cuatro premisas principales: el reconocimiento de la empresa, la coordinación del desarrollo, las acciones orientadas al marketing interno y la garantía de la utilización efectiva de las tareas de los empleados. Se destaca la importancia de reconocer a los empleados como clientes internos para impulsar resultados y ventajas competitivas. A diferencia de otros modelos, como el de Berry (1994) que carece de componentes para motivar a los empleados y el de Gronroos que no consideran esta orientación en la motivación del personal, Bohnenberger sugiere integración de ambos enfoques para lograr un modelo más completo de marketing.

Los modelos antes mencionados ofrecen enfoques interesantes para el Endomarketing, pero considerando la combinación de elementos y la practicidad, la estrategia implementada en esta investigación es propuesta por Bohnenberger (2005). Este modelo se centra en la gestión estratégica de los empleados hacia la orientación de la satisfacción del cliente externo, basándose en reconocer a los empleados como clientes internos y coordinar su desarrollo para garantizar la efectividad en sus tareas.

La estrategia sugerida por Bohnenberger (2005) incluye los siguientes elementos claves: a) Reconocimiento de la empresa, valorar y reconocer el trabajo de los empleados como clientes internos, entendiendo que su satisfacción y compromiso son fundamentales para el éxito de la organización; b) Coordinación del desarrollo, implementar programas y acciones que fomenten el crecimiento y desarrollo de los empleados, alineados con las necesidades de los clientes externos; c) Acciones orientadas al marketing interno, utilizar técnicas de marketing para motivar, involucrar y alinear a los empleados con los objetivos de la empresa y las expectativas de los clientes; d) Garantizar la utilización efectiva de las tareas de los empleados, asegurar que las habilidades y capacidades de los empleados se utilicen de manera óptima para proporcionar un servicio de calidad que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes externos y, e) Integrar estos elementos en una estrategia de Endomarketing podría ayudar a la empresa a construir una cultura organizacional orientada al cliente, mejorar la satisfacción, impulsar el compromiso de los empleados y generar una ventaja competitiva en el mercado.

## Metodología

Esta investigación es cuantitativa con un enfoque exploratorio descriptivo, es no experimental, de diseño transaccional, ya que se aplicaron encuestas en un momento dado. La muestra de estudio estuvo conformada por 50 trabajadores de la empresa, entre personal femenino y masculino. Los trabajadores que forman parte de la muestra constan en la planilla a tiempo completo de la empresa.

El proceso se realizó considerando la diversidad de roles y responsabilidades dentro de las organizaciones. Para la recolección de datos, se empleó un cuestionario de marketing interno respaldado teóricamente por Bohnenberger (2005). Este cuestionario consta de 26 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: desarrollo personal, contratación-retención, adecuación de

<sup>1</sup> Ing. Comercial, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo, Ecuador, fatima.cobos@uees.edu.ec

<sup>2</sup> Ing. Marketing, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo, Ecuador, Wilson.jimbo@uees.edu.ec

los empleados y comunicación interna en la organización. El instrumento utiliza una escala ordinal de respuesta tipo Likert de frecuencia, donde los puntajes asignados son los siguientes: 1 (nunca), 2 (casi nunca), 3 (a veces), 4 (casi nunca), 5 (siempre). Este método permite a los participantes indicar la frecuencia con la que experimentan diversos aspectos del marketing interno en su entorno laboral, utilizando la escala proporcionada. El instrumento fue aplicado en línea durante el mes de mayo del 2024.

## Resultados

Los resultados están presentados en dos grandes grupos: el primero corresponde con datos del perfil sociodemográfico, caracterizado por todos los participantes del estudio, y comprendidos en género, edad, estado civil; el segundo, analiza el Endomarketing con relación a los niveles en cuanto a sus cuatro principales dimensiones (Desarrollo de colaboradores, contratación y retención, adecuación al trabajo y comunicación Interna).

### Características Demográficas de los participantes

La población de estudio estuvo predominada por el género femenino con un 76% (n=38), mientras que el género masculino representó un 24% (n=12). En cuanto al estado civil de los participantes el 50% (n= 25) están casados, el 42% (n=21) se encuentran en un rango de 41 a 50 años; el 56% (n=28) de los trabajadores tienen más de 5 años de experiencia laboral, existe un nivel considerable de estabilidad.

### Dimensiones del Endomarketing

Analizando la dimensión del Desarrollo de colaboradores, se identifica que el 46% de colaboradores, afirma que la organización a veces brinda la información y recursos necesarios para mejorar la orientación al cliente. Bajo esta premisa, se detectó que la empresa no ofrece de manera óptima la información necesaria para conocer las expectativas de los clientes respecto a los productos. Además, se evidenció una gestión deficiente, el 42% a veces reciben capacitaciones en cuanto a la formación específica en el área de trabajo de cada colaborador, así como en la periodicidad, continuidad y actualización (**tabla 1**).

**Tabla 1.** Desarrollo en los colaboradores

Ítem	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
¿La empresa me capacita para desarrollar mejor mis funciones?	10%	38%	46%	6%	0%
¿Recibo información respecto al perfil de los clientes de la empresa?	16%	42%	38%	2%	2%

<sup>1</sup> Ing. Comercial, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espiritu Santo, Ecuador, fatima.cobos@uees.edu.ec

<sup>2</sup> Ing. Marketing, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espiritu Santo, Ecuador, Wilson.jimbo@uees.edu.ec

¿Sé lo que los clientes esperan de los productos ofrecidos por la empresa?	2%	38%	46%	6%	8%
¿La empresa ofrece oportunidades para aumentar mi conocimiento formativo en mi área de trabajo?	12%	36%	46%	2%	4%

Fuente: Elaboración propia

Tal como se puede observar en la tabla 2, en la dimensión Contratación y retención de los colaboradores, se identificó que el 42% de la muestra considera que uno de los principales pilares de la organización es la remuneración. Se detectó que el programa de remuneraciones basado en el alcance de metas y objetivos es percibido de manera más positiva que el programa basado en las funciones específicas de cada colaborador en sus respectivas áreas (**tabla 2**).

**Tabla 2.** Contratación y retención de los colaboradores

Ítem	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
¿El proceso de reclutamiento de nuevos colaboradores es claro y se especifica lo que se espera de ellos?	6%	40%	44%	4%	6%
¿Las actividades y las responsabilidades de los nuevos colaboradores son claramente definidas?	2%	40%	44%	12%	2%
¿Soy remunerado(a) de acuerdo con las funciones que realizo dentro de la empresa?	6%	38%	42%	4%	10%
¿La empresa ofrece pagos extras por el cumplimiento de metas?	14%	42%	2%	40%	2%
¿Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que realizo?	6%	40%	46%	0%	8%

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión de Adecuación al trabajo, se identificó que el 44% de los colaboradores perciben, que en algunas ocasiones la oportunidad de trabajar en un puesto que corresponda a sus motivaciones y habilidades. Sin embargo, los puntos más deficientes incluyen en la facilidad para solicitar un cambio de área acorde a sus habilidades. Por otro lado, los colaboradores perciben que la empresa no les permite tomar decisiones autónomas con respecto a las actividades que desarrollan (**tabla 3**).

<sup>1</sup> Ing. Comercial, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espiritu Santo, Ecuador, fatima.cobos@uees.edu.ec

<sup>2</sup> Ing. Marketing, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espiritu Santo, Ecuador, Wilson.jimbo@uees.edu.ec

**Tabla 3.** Dimensión Adecuación al Trabajo

Ítem	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
¿Cómo colaborador si requiero, puedo solicitar cambio de área?	20%	38%	38%	0%	4%
¿La empresa se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada colaborador?	12%	38%	44%	2%	4%
¿Tengo la libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mis actividades que la empresa me ha encomendado?	8%	40%	40%	6%	6%
¿Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de colaboradores?	12%	40%	42%	4%	2%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis de la dimensión de Comunicación Interna, se determinó que el 44% de los colaboradores no siente el apoyo de la organización para la creación de instrumentos de comunicación que difundan los objetivos y metas de la empresa. Así mismo, los colaboradores perciben que los cambios en la empresa no son comunicados con anticipación (**tabla 4**).

**Tabla 4.** Dimensión Comunicación Interna

Ítem	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
¿Las metas y los objetivos de la empresa no son divulgados?	16%	40%	38%	6%	0%
¿Los resultados del trabajo realizado en mi área son de conocimiento permanente por todo el equipo de trabajo?	2%	44%	38%	8%	8%
¿Tengo oportunidad de expresar mis necesidades libremente?	4%	36%	54%	2%	4%
¿Conozco los resultados mensuales de desarrollo de la empresa?	14%	38%	32%	12%	4%
¿Conozco los valores de la empresa?	12%	36%	34%	8%	10%
¿Los cambios que van a ocurrir en la empresa son comunicados con anticipación?	2%	46,9%	36,7%	10,2%	4,1%

<sup>1</sup> Ing. Comercial, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espiritu Santo, Ecuador, fatima.cobos@uees.edu.ec

<sup>2</sup> Ing. Marketing, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espiritu Santo, Ecuador, Wilson.jimbo@uees.edu.ec

¿El gerente divulga internamente el desarrollo de las actividades con el equipo de trabajo?	12,2%	44,9%	38,8%	0%	4,1%
¿El lanzamiento de nuevos productos es informado primero en la empresa y después para los clientes?	10%	44%	30%	6%	10%
¿El gerente ha divulgado internamente la propaganda de sus servicios, antes de subir a la web?	16%	40%	36%	4%	4%

*Fuente: Elaboración propia*

<sup>1</sup> Ing. Comercial, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espiritu Santo, Ecuador, fatima.cobos@uees.edu.ec

<sup>2</sup> Ing. Marketing, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espiritu Santo, Ecuador, Wilson.jimbo@uees.edu.ec

## Conclusiones

Esta investigación tuvo por objetivo analizar el nivel de conocimiento y comprensión que tienen los empleados sobre el concepto de Endomarketing y su importancia dentro de la empresa. Se utilizó un cuestionario de marketing interno (Bohnenberger 2005) aplicado a 50 trabajadores de una distribuidora de carnes en Cuenca. Los resultados indican la necesidad de mejorar la frecuencia y calidad de las capacitaciones, así como de implementar sistemas de comunicación efectivos para proporcionar información sobre el perfil de los clientes. Además, es esencial establecer canales de retroalimentación continua entre departamentos y desarrollar programas formativos específicos para cada área de trabajo.

En cuanto a la contratación y retención de empleados, es crucial mejorar la transparencia del proceso de contratación, ya que muchos colaboradores sienten que no es claro. Definir claramente las actividades y responsabilidades desde el inicio es importante, pues algunos empleados consideran que estas no están bien definidas. Revisar las políticas salariales para reflejar las funciones reales puede mejorar la percepción de justicia. Crear un sistema de incentivos consistente e implementar programas de reconocimiento formal y regular también es necesario, ya que varios empleados mencionan que no son reconocidos adecuadamente.

Para mejorar la adecuación al trabajo, es esencial facilitar la movilidad interna, asignar tareas según las habilidades de los empleados y fomentar una cultura de autonomía para mejorar la satisfacción laboral y la productividad. Desarrollar programas específicos para diferentes tipos de colaboradores es también necesario.

En cuanto a la comunicación interna, es crucial asegurar que las metas y objetivos sean comunicados claramente. Realizar reuniones regulares para discutir resultados, fomentar un ambiente donde los empleados puedan expresar sus necesidades, enviar boletines mensuales y mantener a todos actualizados sobre los resultados de la empresa puede fortalecer la cultura organizacional. Integrar los valores de la empresa en la comunicación diaria y planificar y comunicar anticipadamente los cambios puede reducir la incertidumbre. Mejorar la divulgación interna de actividades y asegurar que los empleados estén informados sobre nuevos productos antes que los clientes, también pueden aumentar su compromiso. Implementar un sistema de comunicación interna sobre las campañas de marketing es recomendable.

Estos resultados servirán a la empresa para implementar canales efectivos de comunicación, realizar reuniones periódicas para discutir los resultados y cambios en la empresa, asegurando que toda la información relevante sea conocida por los colaboradores. Aumentar la frecuencia y calidad de las capacitaciones, desarrollar programas formativos continuos y específicos para cada área de trabajo, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y personal alineadas con las motivaciones y habilidades de los empleados, e implementar un sistema de incentivos y reconocimiento formal que motive a los colaboradores y reconozca sus esfuerzos y logros regularmente son pasos esenciales.

<sup>1</sup> Ing. Comercial, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo, Ecuador, fatima.cobos@uees.edu.ec

<sup>2</sup> Ing. Marketing, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo, Ecuador, Wilson.jimbo@uees.edu.ec

Además, es importante crear un sistema que permita a los empleados solicitar cambios de área de manera más fácil, acorde a sus habilidades y deseos profesionales, y promover una cultura de autonomía donde los empleados tengan la libertad de tomar decisiones relativas al desarrollo de sus actividades. Desarrollar programas específicos que atiendan las necesidades de los diferentes tipos de colaboradores dentro de la empresa, asegurar que el proceso de contratación sea claro y transparente, establecer canales de retroalimentación continua entre departamentos para asegurar que los empleados conozcan las expectativas y necesidades de los clientes, y fomentar la expresión libre de necesidades y sugerencias por parte de los colaboradores, asegurando que sus opiniones sean escuchadas y consideradas, son también estrategias claves.

Al implementar estas estrategias y aprovechar estas oportunidades, la empresa puede mejorar significativamente el ambiente laboral, aumentar la motivación y satisfacción de los empleados, y mejorar su desempeño y servicio al cliente.

Como limitación del estudio, se pudo identificar que este fue aplicado a una sola empresa distribuidora de carnes en Cuenca. Se sugiere que la investigación se extienda a nivel nacional en este tipo de industrias y se comparen los resultados entre diferentes tipos de empresas y sectores.

<sup>1</sup> Ing. Comercial, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo, Ecuador, fatima.cobos@uees.edu.ec

<sup>2</sup> Ing. Marketing, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo, Ecuador, Wilson.jimbo@uees.edu.ec

## Referencias

- Alcaide, J. (2008). Los tres enfoques del Marketing Interno. Harvard Deusto Marketing y Ventas. 72-79. Obtenido de <https://es.slideshare.net/ErmelaSB/tres-enfoques-72-79>.
- Ariza, A. W. (2015). Estado del Arte del Endomarketing, un Enfoque de Sostenibilidad. *Obtenido de Repositorio Universidad Industrial de Santander*. Obtenido de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/159164.pdf>
- Berry, L. L. (1994). *Improving retailer capability for effective consumerism response*. Journal of Retailing. Vol. 52.1976.3, p. 3-14
- Bohnenberger, M. C. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. (Tesis doctoral)*. Universidad de las Islas Baleares, Palma, España.
- Bohnenberger, M. C. (2005). Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. Tesis Doctoral, 256. <http://repositori.uib.es/xmlui/handle/11201/2699%0Ahttp://tdcat.cesca.es/handle/10803/9421>
- Carmelo, Vallejo, & Gomez. (2015). Diseño de una propuesta de un modelo de endomarketing para el restaurante Burger King del centro comercial el tesoro Universidad Medellin.
- Caro, J., & Rodríguez, S. (2014). Diseño de un plan de endomarketing como estrategia de fidelización y de reconocimiento de marca en los colaboradores de Annar Diagnostica Import S.A.S. (Tesis de Especialización). Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10544/TRABAJO%20%20FINANCIAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chirinos, J. (2017). Las empresas que no aplican el endomarketing dan ventaja a la competencia. Obtenido de <http://www.mercadonegro.pe/julio-chirinos-las-empresas-no-aplican-endomarketing-dan-ventaja-la-competencia/>
- Coleridge. (2017). Endomarketing: Consolida el posicionamiento de tu marca. Obtenido de <https://larepublica.pe/marketing/1063740-endomarketing-consolidad-el-posicionamiento-de-tu-marca>
- COLLINS, J. (2014). Endomarketing en la Empresa GEA Internacional SAC ATE. *Proyecto/Trabajo Fin De Carrera*. Obtenido de <https://www.grin.com/document/307411>
- Covey, S. (1989). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Obtenido de <https://www.colomos.ceti.mx/documentos/goe/los7HabitosGenteAltamenteEfectiva.pdf>
- Gronross, C. (1984). Journal of Business Research. *Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface*, 17(1), 3-11.

<sup>1</sup> Ing. Comercial, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo, Ecuador, fatima.cobos@uees.edu.ec

<sup>2</sup> Ing. Marketing, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo, Ecuador, Wilson.jimbo@uees.edu.ec

- Hernandez - Sampieri, R. &. (2018). Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta. *Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.* Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1292>
- Jiménez, F., & Antonio, P. (2009). Operativa Del Marketing Interno: Propuesta De Modelo De Endomarketing. *Perspectivas*, 23, 189–231.
- Kotler, & Keller. (2016). Dirección en Marketing. *15va edición*. Obtenido de [https://www.academia.edu/37145555/Direcci%C3%B3n\\_en\\_Marketing\\_Kotler\\_y\\_Keller\\_15va\\_edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/37145555/Direcci%C3%B3n_en_Marketing_Kotler_y_Keller_15va_edici%C3%B3n)
- Labrado, A. (2019). Marketing interno: el caso Apple. Facultad de ciencias empresariales y del trabajo de SORIA. Universidad de Valladolid. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/42536/TFG-O-1899.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Likert, R. (1932). Escala de Likert. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/escala-likert>
- Medeiros, A. (2017). Endomarketing estratégico. *Cómo transformar líderes en comunicadores y empleados en seguidores. Brasilia.*
- Padilla, M. (2015). Estratégias de Endomarketing y la Satisfacción del Cliente de Multiservicios JAPY SAC en el distrito de Trujillo. (*Tesis de Licenciatura*). Título obtenido de Repositorio Universidad Nacional de Trujillo: Obtenido de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/968/padillaorbegoso\\_marco.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/968/padillaorbegoso_marco.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Punina, I. (2015). El Endomarketing y su incidencia en la Satisfacción del cliente de la empresa Tesla de la ciudad de Ambato. *Tesis de Licenciatura. Universidad Técnica*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13418/1/378%20MKT.pdf>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449 - 462.
- Rivas, D., Cuasapud, F., & Sánchez, L. (2021). Aplicaciones del Marketing Interno en la Gestión del Talento Humano. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium Santiago de. Obtenido de [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2291/APLICACIONES\\_MARKETING\\_INTERNO\\_GESTI%C3%93N\\_TALENTO\\_HUMANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2291/APLICACIONES_MARKETING_INTERNO_GESTI%C3%93N_TALENTO_HUMANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sánchez, L., & Silva, M. (2017). Percepción de los colaboradores sobre el endomarketing en la Empresa Agroexportaciones Caynarachi S.A. Obtenido de Repositorio Universidad Peruana Unión. Obtenido de [http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/944/Lisy\\_tesis\\_Bachiller\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/944/Lisy_tesis_Bachiller_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

<sup>1</sup> Ing. Comercial, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo, Ecuador, fatima.cobos@uees.edu.ec

<sup>2</sup> Ing. Marketing, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo, Ecuador, Wilson.jimbo@uees.edu.ec

- Santamarí, M. (2017). El Endomarketing y la satisfacción del cliente interno en la empresa Importadora Alvarado Vásconez Cía. Ltda. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26598/1/599MKT.pdf>
- Sevilla, M. (2013). Diseño de un plan de Endomarketing en la empresa Confía S.A para lograr Competitividad en el mercado local. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato. Escuela de administración de empresas. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/621>
- Suñe, C. (2014). ¿Qué es el endomarketing? Obtenido de <https://solomarketing.es/que-es-el-endomarketing/>
- Torreblanca, F. (2016). Endomarketing: qué es y cómo se aplica en la empresa. Obtenido de <https://franciscotorreblanca.es/endomarketing-que-como-aplica-empresa/>
- Tortosa, V., Moliner, M., Llorens, J., Rodríguez, R., & Callarisa, L. (2017). Marketing Interno. *Cómo lograr el compromiso de los empleados*. Madrid.
- Vásquez, R. (2017). 10 Insights del Endomarketing. *La verdad oculta de la cultura empresarial. La verdad oculta de la cultura empresarial*. Obtenido de <http://www.mercadonegro.pe/10-insights-del-endomarketing-la-verdad-oculta-la-cultura-empresarial/>
- Vera, O. (2016). Imagen corporativa o identidad corporativa. Obtenido de <http://oswaldovera.com/imagen-corporativa-o-identidad-corporativa/>
- Vilela, M. (2014). Influencia del marketing interno en la motivación de los colaboradores de la empresa Böhler, Cercado de Lima, 2014. (Tesis de Licenciatura) Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Villa, L., & Gómez, D. (2018). Endomarketing: una herramienta de integración del cliente interno. 15, 149. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6628824>

<sup>1</sup> Ing. Comercial, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo, Ecuador, fatima.cobos@uees.edu.ec

<sup>2</sup> Ing. Marketing, Estudiante de la Maestría de Gestión de Talento Humano, Universidad Espíritu Santo, Ecuador, Wilson.jimbo@uees.edu.ec