



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**TÍTULO: INCIDENCIA DEL ENDOMARKETING EN LA
SATISFACCIÓN LABORAL DEL CLIENTE INTERNO**

ESTUDIO DE CASO

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN
CORPORATIVA.**

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:

ANDREA CAROLINA FERRÍN CEBALLOS

NOMBRE DEL TUTOR:

LCDA. CARLOTA MORALES

SAMBORONDÓN, MAYO, 2016

Incidencia del Endomarketing en la satisfacción laboral del cliente interno

Estudio de Caso

Andrea C. Ferrín Ceballos

Universidad de Especialidades Espíritu Santo – Ecuador

aferrin@uees.edu.ec

Facultad Ciencias de la Comunicación Edificio C, Universidad Espíritu Santo,
Km. 2.5 Vía Puntilla Samborondón

Resumen

La investigación *Incidencia del endomarketing en la satisfacción laboral del cliente interno* es un estudio de caso que refiere las experiencias de una compañía extranjera comercializadora de derivados de petróleo que posee alianzas con marcas internacionales importantes, opera en Guayaquil y en las principales ciudades del Ecuador. Los directivos realizaron un estudio de clima laboral, en el que participó la autora. Los problemas de comunicación y culturales se detectaron en el contexto de la organización. Como estrategias de control y solución a la problemática se implementó una campaña de Endomarketing la cual se puso en práctica entre el 2014 y el 2015. La revisión bibliográfica y documental relacionada con el objeto de estudio fundamenta el marco teórico y conceptual. A lo largo del artículo se podrán identificar los beneficios de la aplicación del endomarketing y el impacto positivo en el ámbito cultural de la compañía. Finalmente se proporcionan sugerencias para la aplicación exitosa de una campaña de Endomarketing.

Palabras clave: Endomarketing, Cliente Interno, Cultura Organizacional, Clima Laboral, Satisfacción Laboral.

Abstract

Endomarketing incidence on job satisfaction for the internal customer research is a case of study that relates the experiences of a foreign company that trades derivatives of petroleum which has alliances with important international brands, it operates in Guayaquil and in the main cities of Ecuador. Managers conducted a survey study of working environment, in which the author participated. As a result, cultural and communication problems were detected in the context of the organization. Therefore, as a solution to the problem and strategies of control was implemented an Endomarketing campaign between 2014 and 2015. The bibliographical and documentary research related to the object of study is based on a theoretical and conceptual framework which was implemented. Throughout the article will identify the benefits of applying Endomarketing and the positive impact on cultural matters of the company. Finally, suggestions for the successful implementation of an Endomarketing campaign are provided.

Keywords: Endomarketing, Internal Customer, Organizational Culture, Corporate Climate, Job Satisfaction.

INTRODUCCIÓN

En la década de los 90 se acuña el término *endomarketing*, inicialmente utilizado por Saul Faingaus Bekin; en aquel entonces gerente de Johnson & Johnson. Este líder dio a conocer mediante una publicación, una serie de pautas para aplicar el marketing de manera interna en las organizaciones. En esta década se conoció al endomarketing como una maniobra planteada específicamente para lograr que los colaboradores de las empresas tengan una actitud de aceptación hacia los cambios o modificaciones estructurales que la empresa decidía implementar y se adapten de manera más rápida.

Según Pérez Bolde (2012) algunas de las empresas exitosas, como IBM, Google y Apple, incorporaron el endomarketing y comprobaron que su gente se siente más comprometida con la empresa cuando se los involucran en proyectos propuestos. Los colaboradores se convierten en grandes embajadores de la marca. Ellos dominan el giro del negocio y se identifican con la forma de trabajar de la empresa. (Pérez Bolde, 2012)

El presente trabajo de titulación tiene como finalidad detallar el impacto que genera la implementación del *Endomarketing* como una herramienta de comunicación interna en la satisfacción laboral del cliente interno. Aplicado en una empresa dedicada a la comercialización de productos derivados del petróleo, cuya identidad se mantendrá en anonimato por temas de confidencialidad.

Dicha compañía es una empresa de origen extranjero que aparece en el Ecuador en el 2007. Actualmente es considerada como una de las empresas con mayor participación de mercado de su categoría, y que tiene presencia de marca en más de 15 provincias a nivel nacional.

A partir del año 2013, la gerencia de la compañía decide renovar su cultura organizacional, y darle un enfoque más humano. Brindar a sus clientes (internos y externos) una nueva y mejor experiencia de la marca, fue el desafío al que se enfrentaron con dicho cambio cultural. Esta decisión nació no solo del deseo de continuar creciendo sino también de los resultados del estudio de clima laboral realizado en ese año y que demostraron algunas oportunidades de mejora en varios aspectos. Por consiguiente, la directiva incluyó en la planificación estratégica del año 2014 un programa de mejora de clima laboral basado en un plan de endomarketing el cual estuvo acompañado de un plan de comunicación, este se puso en marcha a partir del mes de enero 2014.

Parte de las necesidades que se detectaron en los resultados de las encuestas de clima laboral fueron: la poca relación entre áreas, falta de reconocimiento e incentivos, falta de sentido de pertenencia, entre otras. Por ello algunos de los objetivos propuestos fueron: conseguir participación y protagonismo en los empleados, involucrarlos de manera directa con la cultura de la empresa y resaltar los valores de la organización para asegurar identificación con la marca y satisfacción dentro de la compañía.

La constante de las empresas por ser más competitivas confiere importancia al estudio implementado, puesto que en el país todavía hay mucha resistencia para implementar planes de comunicación como parte de la estrategia global de la empresa, por consiguiente es un campo poco explorado. La comunicación interna en las empresas todavía está desarrollándose en forma incipiente en el Ecuador. Por tanto este trabajo busca demostrar el valor estratégico que tiene la comunicación interna a través del Endomarketing como un

medio para fortalecer el nivel de satisfacción y compromiso de los colaboradores, al mismo tiempo que posiciona la imagen de la empresa.

El endomarketing busca paliar los problemas de comunicación que se dan al interior de una organización. Desde el punto de vista estratégico el endomarketing funciona como una maniobra de proyección institucional que concibe sentimientos de pertenencia y motivación en el público interno, siempre y cuando se complemente con acciones adecuadas.

La investigación es documental y bibliográfica y está diseñada de acuerdo con las características descriptivas - cualitativas ya que los datos de encuestas de clima laboral del 2013 y 2015 se obtuvieron a través de un estudio de campo. La fundamentación teórica se presenta en la primera parte como respaldo científico del estudio. A continuación la metodología da cuenta del proceso y técnicas aplicadas. Finalmente se analizan los resultados de las encuestas y se presentan las conclusiones y recomendaciones.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Origen del objeto de estudio

El marketing es un área que ha tomado gran participación en el desarrollo de las empresas y que con el correr del tiempo los procedimientos estratégicos se han incorporado a los procesos de comunicación interna. A decir de (Kotler & Keller, 2006), el marketing proporciona mecanismos para encontrar soluciones a las necesidades de los consumidores, por medio de acciones estratégicas.

El objeto de estudio de esta investigación es el endomarketing que tiene su origen en el marketing que en la actualidad es implementado por las organizaciones que buscan ser más productivas. El endomarketing es una herramienta relativamente nueva por lo que es necesario definirla desde su etimología:

La palabra *endomarketing* está compuesta por el prefijo griego *endo* que significa “dentro de o al interior” y la raíz *marketing* del inglés que en español significa mercadeo. Se infiere que endomarketing es vender la imagen empresarial hacia adentro. En otras palabras, es aplicar las estrategias de marketing al cliente interno de la organización.

Según Soriano (1993), citado por (Regalado , Allpacca, Baca, & Gerónimo, 2011) “el marketing interno es un conjunto de métodos de gestión en la relación empleado-empresa que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntariamente la orientación hacia la calidad del servicio necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad, tanto interna como externa, en todos los servicios de la empresa.”

Definición del objeto de estudio en la teoría

Endomarketing

A pesar de que el endomarketing es un término poco conocido, hay quienes lo definen como un enfoque moderno adoptado por las grandes organizaciones para lograr que su personal trabaje en conjunto, sintiéndose especialmente identificados con la compañía y motivados a esforzarse por lograr los objetivos de la organización. En otras palabras, se hace referencia en primera instancia al cliente interno, dándole al marketing una proyección interna.

El endomarketing es contemplado como una herramienta de relacionamiento, cuya finalidad es fomentar en los equipos de trabajo una filosofía que esté en sincronía con la cultura de la organización. (Regalado , Allpacca, Baca, & Gerónimo, 2011) Destacando lo más relevante se trata también de mantener feliz tanto al cliente interno y por consiguiente al externo.

Según (Kotler & Armstrong, 2012) el endomarketing o marketing interno refuerza el compromiso, el desempeño de las funciones y la productividad del equipo de trabajo. Son variadas las estrategias utilizadas en las campañas de endomarketing y dependerán de la empresa, de los productos o servicios que ofrece y de la visión y misión, así también como de la cultura organizacional. El marketing interno está sujeto a vender la imagen de la empresa a sus trabajadores y promocionar los valores de la organización con el fin de que se identifiquen en mayor medida con la marca, y asegurar su fidelidad. De esta manera Kotler, citado por (Dávila Sarmiento & Velasco Duarte, 2013) define el marketing interno como el compromiso que tiene una organización para motivar a su cliente interno para que trabajen a gusto y generarles satisfacción en sus puestos de trabajo.

Como dice (Levionnois, 2014) el marketing interno pretende a través de varios métodos y técnicas transferir la idea de la empresa en conjunto con sus

objetivos, estructura y estrategias a un mercado conformado por los colaboradores. Estos son quienes ejecutan las actividades al interior de la organización con el fin de incrementar el nivel de motivación y satisfacción, al mismo tiempo aumentar el nivel de productividad. (Dávila Sarmiento & Velasco Duarte, 2013) (Urrego Guzmán, 2013)

Definición de conceptos clave

Cliente Interno

No es de extrañarse que, en la actualidad, los negocios giren en torno a los consumidores o adquirientes de algún bien o servicio y que concedan la máxima importancia únicamente al cliente externo. Sin embargo, este enfoque poco a poco está cambiando. Las empresas ya no solo pretenden centralizarse en el cliente externo, sino también en el cliente interno.

Citado por (Perez Torres, 2006) Albrecht y Bradford (1990), definen al cliente como la razón de existir de las organizaciones por ser la persona que recibe un producto o un servicio a cambio de un pago. Por este motivo las empresas a lo largo de la historia han administrado sus políticas, productos y servicio para la satisfacción de sus expectativas.

En este punto se distinguen la existencia de dos tipos de clientes, los clientes externos y los clientes internos, quienes desempeñan dos roles importantes para la empresa.

Al señalar el término clientes externos se hace mención a la primera definición anteriormente mencionada; aquellos individuos que adquieren un producto y/o servicio. Estas personas son ajenas a la empresa y además se los considera como la fuente de ingreso que sustenta las operaciones de la

organización. Por otra parte, hoy por hoy se habla también del cliente interno, y se refiere al personal que trabaja en la compañía y que hace que sea posible la producción de los bienes. (Perez Torres, 2006)

Lograr la fidelización de los clientes externos, es uno de los objetivos principales de las pequeñas y grandes empresas con enfoques tradicionales. Reconocer el creciente poder del cliente, es el primero de los diez mandamientos del marketing tradicional propuesto por el gran padre del marketing Philip Kotler. La realidad es que las organizaciones a lo largo del tiempo han desarrollado métodos y estrategias para lograr la fidelización, conquistar al público y de así mismo alcanzar el mayor número de ventas. (Alcaide, 2015).

Desde un ángulo estratégico, resulta irónico que sean pocas las organizaciones que invierten en la fidelización de su cliente interno como un primer paso para fidelizar a sus clientes externos también. En las palabras de (McKean, 2003), quien plantea la importancia que tiene la experiencia del cliente en el momento de adquisición de un servicio o producto: “El 70% de las decisiones que toman los clientes están basados en la forma como son tratados.” Por consiguiente, al analizar esta situación lo idóneo, sería invertir en la felicidad del cliente interno, para que sea este quien transmita la experiencia de un buen trato a los clientes externos.

De forma acertada planteó Richard Branson “Los clientes no son lo primero, lo primero son los empleados. Si cuidas de tus empleados, ellos cuidaran de los clientes” reconocido empresario inglés, CEO de Virgin Group y quien es un ejemplo de trabajar en pro de sus colaboradores y permitir que ellos logren el éxito de su negocio.

En consideración del área de Recursos Humanos, que en los últimos años ha evolucionado, se describe al cliente interno o colaborador como la mente, la inteligencia, la vitalidad y la acción de la producción. Las modificaciones y el crecimiento que ha tenido esta área han generado algunas transformaciones en algunos aspectos que antes no se valoraban, como los conceptos intangibles. (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2009)

El cliente interno es quien mantiene el estatus de la organización y es también quien genera y fortalece la innovación dentro de ella. El cliente interno es quien produce, vende, sirve y atiende al cliente, toma algunas decisiones, motiva y lidera proyectos, administra dirige y no menos importante comunica. Básicamente las organizaciones son un conjunto de personas.

Es significativo mencionar el desarrollo de este departamento en años recientes, y resaltar la importancia que actualmente tiene en las organizaciones, ya que la administración de las personas ha orientado a las organizaciones que aportan al capital humano, alcancen el éxito y la excelencia. (Pucho, 2012)

En base a las nuevas tendencias propuestas por expertos del área de recursos humanos, las empresas que alcanzan la excelencia invierten en mayor medida en su cliente interno para desarrollarlos, motivarlos y satisfacerlos. Estas empresas encuentran en sus colaboradores un elemento fundamental en la superación de la empresa.

“Con empleados satisfechos se pueden tener clientes satisfechos” (Bansal, Mendelson, & Sharma, 2001)

Satisfacción laboral

A pesar que se detalla la importancia que tienen las personas dentro de la organización, una realidad vigente es el gran número de empresas en donde el cliente interno no es considerado para emitir opiniones o generar propuestas nuevas para el desarrollo de nuevos proyectos dentro de las empresas. Como resultado el nivel de satisfacción laboral disminuye.

El término satisfacción laboral, hace mención al componente que comprueba el nivel de bienestar que una persona percibe en su puesto de trabajo. (Chiang, Martín, & Núñez, 2010) Actualmente la satisfacción laboral se ha convertido en un factor de interés en el ámbito empresarial y una problemática que se centra en las organizaciones con visiones ambiciosas de éxito y excelencia. El cambio organizacional, la accidentabilidad, el abandono del puesto de trabajo y el absentismo son algunas consecuencias que alarman a los líderes dentro de las empresas. Por otra parte, el tema de la calidad laboral es otro de los aspectos que aparece a raíz de las problemáticas anteriormente mencionada.

Se ha definido a la satisfacción laboral, también, como un indicador de conducta, que en cargos específicos adquieren mayor importancia como en el caso de empresas de servicios en donde la actitud del trabajador puede influir significativamente en la decisión de compra y en el estándar de calidad del servicio.

Los estudios comprueban que la satisfacción laboral es responsabilidad y resultado del estilo administrativo de las organizaciones y responde a aspectos relevantes como la cultura organizacional. La calidad y la productividad son dos términos que acompañan a la satisfacción laboral, ya que no solo se trata de bienestar. La investigación proporcionada por (Chiang, Martín, & Núñez, 2010), toma en consideración algunas definiciones del concepto satisfacción laboral. En

una de estas definiciones cita a Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) y menciona que se trata de una o varias actitudes de las personas hacia su entorno de trabajo. Por consiguiente, satisfacción laboral puede ser considerada de una manera general y básica como la actitud que tiene un colaborador hacia diferentes aspectos de su área de trabajo. Al hablar de entorno laboral o área de trabajo, no solo se hace referencia a las actividades o funciones que una persona ejecuta dentro de la organización. Sino que además intervienen factores como la interacción con los colegas, los jefes y demás personajes que forman parte de la empresa, incluidos los clientes. También tiene que ver con la aceptación de reglamentos y las políticas, las condiciones y muchas veces con los recursos que proporciona la empresa. Esto y más conforma el entorno laboral y cada aspecto influye en la actitud del colaborador hacia la organización. Por lo tanto, para una evaluación de satisfacción es necesario la suma de varios elementos. (García Hoz, 2000)

Autores como Weinert (1985) y Robbins (1996) citados por (Chiang, Martín, & Núñez, 2010) coinciden en afirmar que la satisfacción dentro del trabajo influye de gran manera en las rutinas diarias de los individuos, y mencionan la importancia que conllevan los factores psicológicos en las relaciones afectivas y cognitivas y como estos pueden alterar los niveles de satisfacción o insatisfacción en el puesto laboral. Los dos autores además apuestan por involucrar las reacciones de los colaboradores y sus sentimientos frente a la organización como parte de las actitudes que definen la satisfacción laboral. Weinert (1985) además, menciona la motivación como un elemento importante al momento de hablar de satisfacción. Y define este término como el impulso o el motor que induce a la persona a realizar una acción. Por ello recalca la importancia de conocer que es lo que motiva al individuo trabajar y con ello

mantener activo su interés y comprender de mejor manera las posibles conductas dentro del trabajo. De esta forma es más fácil para la organización potenciar su crecimiento. Robbins (1996) por su parte menciona otros factores como las recompensas equitativas, que influyen en la satisfacción de un trabajador en una compañía. Un trabajo que implique retos, colegas que sean un apoyo para la persona, convierte a la organización en una oportunidad de trabajo más atractiva. (Chiang, Martín, & Núñez, 2010)

La predisposición que un individuo expresa sobre las funciones que debe realizar al interior de la organización, es otra concepción de la satisfacción en el trabajo. En otras palabras, es la consecuencia de la percepción de un sujeto acerca de su trabajo. Se consideran aspectos como el entorno en el cual se desarrolla, el estilo de administración de la empresa, las políticas y procedimientos que existan, las relaciones interpersonales dentro de la organización, las condiciones laborales, la oportunidad de crecimiento, inclusive la remuneración y beneficios que reciben, entre otras más. (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2011)

Cultura organizacional

La cultura organizacional es un factor clave que determina la diferencia entre una empresa y otra. Las características del negocio al que se dedica la empresa influyen en la cultura organizacional y esta puede darle una mayor ventaja competitiva ante otra empresa dedicada al mismo mercado. La cultura organizacional siempre va estar enfocada en las personas y en la calidad de vida. Propone fomentar la participación y el desarrollo y convertir en empleados más comprometidos, productivos y creativos para la resolución de problemas. La cultura organizacional procura mantener y desarrollar un ambiente que propicie

bienestar y armonía, y busca fortalecer las relaciones entre colegas y promover el trabajo en equipo.

La cultura de una organización no aparece en el momento que nace la empresa. La cultura organizacional se va construyendo a medida que la empresa crece, ya que se trata del involucrar la manera de trabajar de la empresa, sus objetivos, la misión, visión y los valores. Dependiendo de las empresas, la cultura organizacional puede reflejarse como fuerte o débil, y estas se identifican en base al nivel de influencia de sus valores hacia sus colaboradores. La calidad de comunicación interna es uno de los aspectos que puede convertir la cultura organizacional en una de tipo fuerte. (Soria Romo, 2008)

Clima laboral

En nuestros tiempos el término clima laboral es mencionado constantemente para hacer referencia a la percepción que se tiene dentro de una organización, por ello hay autores que usan también el término clima organizacional. Los sentimientos y sensaciones que un empleado experimenta dentro de su puesto de trabajo son considerados para determinar el nivel de clima laboral. Hay organizaciones que, por la magnitud de empleados desarrollan múltiples climas al interior de la misma. Esto se debe a que los empleados tienen diferentes percepciones de acuerdo al área al que pertenezca el colaborador y la función que realice. En algunas compañías, además, cuentan con varias unidades dentro del mismo centro, o a su vez con más de un centro, por lo que el clima laboral puede variar en cada uno de estos. (Chiang, Martín, & Núñez, 2010)

Elementos para situar el tema

A pesar de que son pocas las organizaciones que en el Ecuador implementan este tipo de estrategias, se ha considerado como un caso de estudio a una empresa dedicada a la comercialización de productos derivados del petróleo. Los directivos de dicha empresa, la cual se mantendrá en anonimato, decidieron invertir en un plan de Endomarketing para fortalecer en sus colaboradores aspectos como el sentido de pertenencia, el orgullo y compromiso hacia la organización, e incrementar el nivel de satisfacción general de los colaboradores. El estudio demuestra que esta estrategia puede ser considerada por empresas de diferentes actividades y sectores económicos.

Relación de teorías y/o modelos que explican el problema

Marketing

Al hablar de marketing es casi inevitable hablar de satisfacción de deseos. (Kotler & Armstrong, 2012), mencionan que el logro de las metas de una organización se ve influenciada por la identificación de necesidades o deseos y la forma más eficaz y eficiente de satisfacerlas. Hay otros autores que dirigen el foco de atención en la orientación al cliente y la coordinación actividades varias para el logro de las metas. (Stanton, Etzel, & Walker, 2007) Aun así, hay quienes insisten en complacer mediante actividades de marketing a sus clientes para obtener los beneficios deseados. (Perrault, McCarthy, & Cannon, 2008) (Perreault Jr., McCarthy, & Cannon, 2009)

Marketing Estratégico

El marketing estratégico actualmente interviene de manera directa en los planes organizacionales de las grandes compañías, ya que gira entorno a los objetivos globales de la organización, y se complementa con las áreas financieras,

comerciales y de producción. La ventaja competitiva y la fidelidad de los consumidores son algunos de las metas del marketing estratégico. (Hernandez Iglesia, Del Olmo Martinez, & García García, 2000) De la misma manera el endomarketing funciona de manera estratégica, basándose en las metas generales de la compañía.

Estrategias del Marketing Interno

La estrategia del marketing interno se apoya en la primicia de satisfacción de necesidades del cliente externo, pero antes se cuidará la satisfacción de las necesidades del cliente interno.

Fidelización de clientes

Fidelización de clientes es el resultado de la decisión de un cliente de permanecer en una empresa voluntariamente y de manera constante. Las organizaciones deben apuntar hacia un nivel alto de retención para lograr fidelización. Hay quienes logran establecer un vínculo emocional con sus clientes y estos deciden continuar trabajando de manera libre y natural. (Punina Guerrero, 2015)

Motivación laboral

La motivación laboral es considerada como la combinación de fuerzas internas y externas que permite al trabajador decidir actuar de una u otra manera. Las actitudes demostradas al interior de la organización señalarán el grado de motivación y si estas son adecuadas, permitirá alcanzar los objetivos planteados. Un factor importante en este punto es identificar las necesidades del cliente y convertirlas en fuente de motivación laboral. (Punina Guerrero, 2015)

Bienestar laboral y trabajo en equipo

El marketing interno es también una estrategia que permite en las organizaciones incrementar el grado de participación de los colaboradores, al punto de contribuir en la toma de decisiones, incrementando así también el grado de compromisos y tomando acciones importantes. La confianza suficiente del cliente interno mejorará el desempeño en su puesto de trabajo. (Punina Guerrero, 2015)

Compromiso organizacional

El compromiso organizacional se refiere al deseo de participación activa y constante de un colaborador con la empresa, sumado al grado de identificación que tiene con la organización. El compromiso de un trabajador se puede identificar con el sentimiento de apego que tiene con su trabajo. (Punina Guerrero, 2015)

Sentido de Pertenencia

El sentido de pertenencia no deja de relacionarse estrechamente con algunos de los términos definidos anteriormente, como la fidelidad, el orgullo, el compromiso y por supuesto la satisfacción. Para lo cual es necesario infundir en el cliente interno una cultura corporativa positiva. La cultura corporativa que se desarrolla al interior va determinando los niveles de sentido de pertenencia. Herramientas como la comunicación interna y el endomarketing son estratégicas para potenciar el sentido de pertenencia dentro de una organización. (Punina Guerrero, 2015)

Comunicación Interna

Que los canales de comunicación interna sean efectivos, determinará algunos de los factores anteriormente mencionados. Si los colaboradores de todos los niveles mantienen acceso de forma libre a la información, asegurará un buen

funcionamiento de la empresa. La comunicación interna está dirigida al cliente interno, y procura mantener motivado al personal y asegurar la retención de los mismos en un ambiente laboral adecuada y sobre todo para fines de endomarketing es importante el estilo que se utiliza. (Fuentes, 2012) En este punto la retroalimentación es fundamental y solo así se trataría de una comunicación efectiva. No se debe confundir la comunicación interna con simple difusión de información. (Andrade, 2005)

Las Comunicaciones Internas desempeñan un papel estratégico ya que no solo pretende informar, sino que debe motivar, afrontar las crisis, fidelizar, cimentar una comunidad amigable y fortalecer la cultura de la organización. (Fernández Collado, 2005)

Conclusiones o sugerencias del estudio

Es importante reconocer el rol que desarrollan las personas al interior de una organización, y que son los trabajadores la fuerza motriz que permite alcanzar los objetivos deseados. Por esto el valor que conlleva mantener a los empleados completamente motivados y satisfechos con su trabajo es aún más relevante en los actuales momentos. Es por esta razón que el endomarketing se ha convertido en una herramienta innovadora, que se puede aplicar en todas las áreas de la empresa y que se relaciona con el nivel de satisfacción de los empleados, el grado de motivación y compromiso que tienen con la empresa, el sentido de pertenencia, la fidelización de los empleados y el desarrollo de un ambiente laboral adecuado.

METODOLOGÍA

Diseño

El presente trabajo de investigación está fundamentado en un Estudio de Clima Laboral de una empresa comercializadora anónima. El enfoque que se ha establecido es mixto, puesto que existe la finalidad de alcanzar información cualitativa como cuantitativa. Es así que se estimó dos fases de estudio, la exploratoria y la descriptiva. Con respecto a los estudios exploratorios se realizó investigaciones bibliográficas en relación al Endomarketing, al mismo tiempo que se consideró el estudio descriptivo con información real de una empresa, en la que se logró medir la percepción de los trabajadores con respecto al clima laboral de la organización.

El instrumento de medición para la recopilación de información como ya fue mencionado, fue una encuesta de Clima Laboral, efectuada en los años 2013 y 2015 respectivamente por una empresa privada ajena a la organización de estudio. Dichas encuestas estuvieron conformadas en tres partes. En la primera se consultaba información del empleado, como el área, ciudad, y el tiempo que labora en la empresa. La segunda parte se planteó un total de 60 preguntas cerradas sujetas a la escala de Likert. En la tercera parte los colaboradores realizaron sus comentarios y dieron sus opiniones sobre la organización, además de algunas sugerencias en pro de mejoras de la empresa.

Los ítems de tipo Likert utilizados son en una serie de enunciados o afirmaciones frente a las cuales las respuestas posibles van desde Totalmente en Desacuerdo (TD) hasta Totalmente de Acuerdo (TA), siendo el rango de elección de 1 hasta 5. En donde 1, significaría que está totalmente en desacuerdo con la afirmación dada; por el contrario, de marcar 5 significaría que está totalmente de acuerdo con la afirmación dada.

Para dicho estudio la compañía consideró a la población total de su organización, en el año 2013 un total de 700 personas encuestadas, incluyendo personal de la región sierra y costa, siendo la única modalidad de aplicación una ficha óptica. A diferencia del año 2015 en donde se consideraron dos modalidades de aplicación: la ficha óptica para el personal operativo y una encuesta virtual para el personal administrativo.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados que se presentan se obtuvieron de la tabulación de las encuestas aplicadas al personal que laboraba en la empresa al momento del estudio. Se analizaron e interpretaron las respuestas emitidas por los sujetos.

A continuación se presentan los resultados del estudio del clima laboral de la comercializadora del año 2013 alternado con los resultados de la encuesta aplicada en el 2015, después de la implementación de la campaña de Endomarketing a lo largo del año 2014.

El impacto que tuvo la aplicación de la Campaña de Endomarketing en el nivel de satisfacción del cliente interno durante el año 2014 se evidencia a través de cada una de las cinco dimensiones que conforma el modelo de estudio de Clima Laboral: Gestión de la Organización, Gestión para los Colaboradores, Gestión de Equipos, Compromiso y Cultura Organizacional.

En esta sección por motivos de espacio se ha considerado detallar los resultados de los aspectos más relevantes del estudio tales como: el índice de satisfacción general, gestión para los colaboradores, gestión de equipos y compromiso. Sin embargo, en los Anexos constan los resultados de todas las dimensiones del modelo de estudio tanto del año 2013 como del año 2015.

1. Índice de Satisfacción General 2013

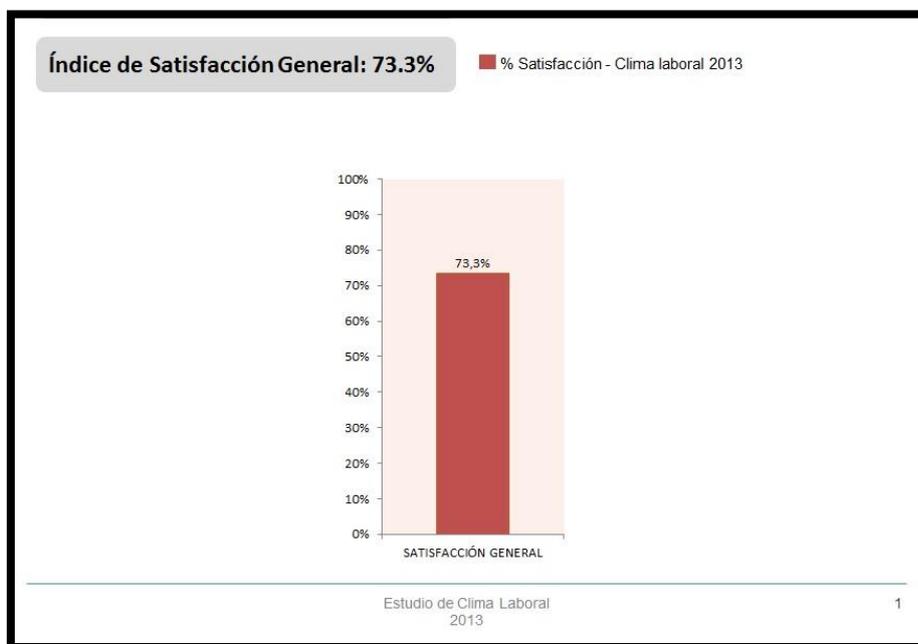


Figura 1. Gráfico de Barra del índice de satisfacción general del año 2013

Fuente: Estudio de Clima Laboral 2013.

Autor: Empresa anónima.

En la figura 1. Los resultados del estudio de clima laboral en el año 2013 reflejaron un 73% de satisfacción general por parte de los colaboradores.

2. Índice de Satisfacción General 2015

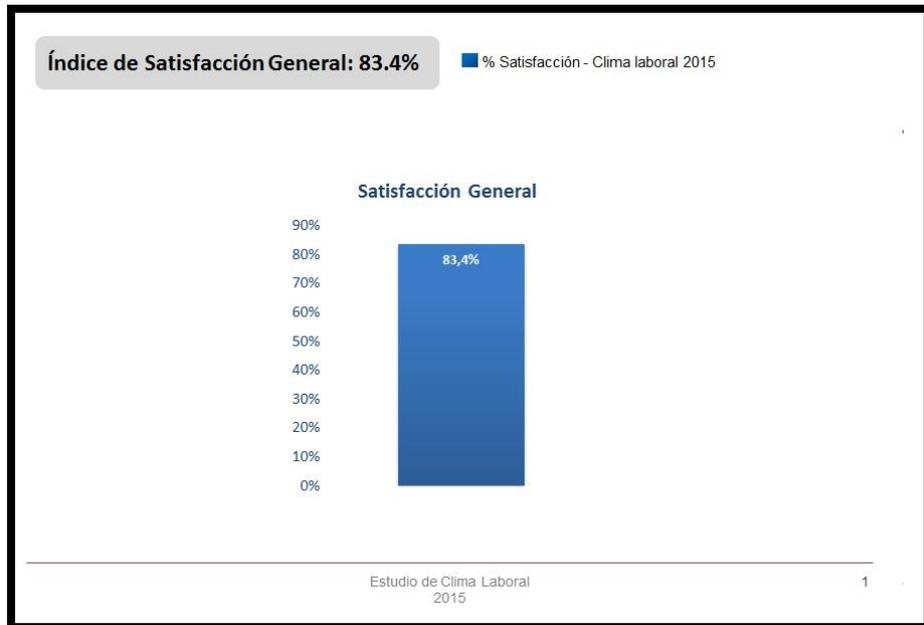


Figura 2. Gráfico de Barra del índice de satisfacción general del año 2015

Fuente: Estudio de Clima Laboral 2015.

Autor: Empresa anónima.

En la figura 2. Los resultados del estudio de clima laboral realizado el año 2015 el nivel de satisfacción general incrementó de 73.3% a 83.4% luego de la aplicación de la campaña de endomarketing.

3. Gestión de los Colaboradores 2013

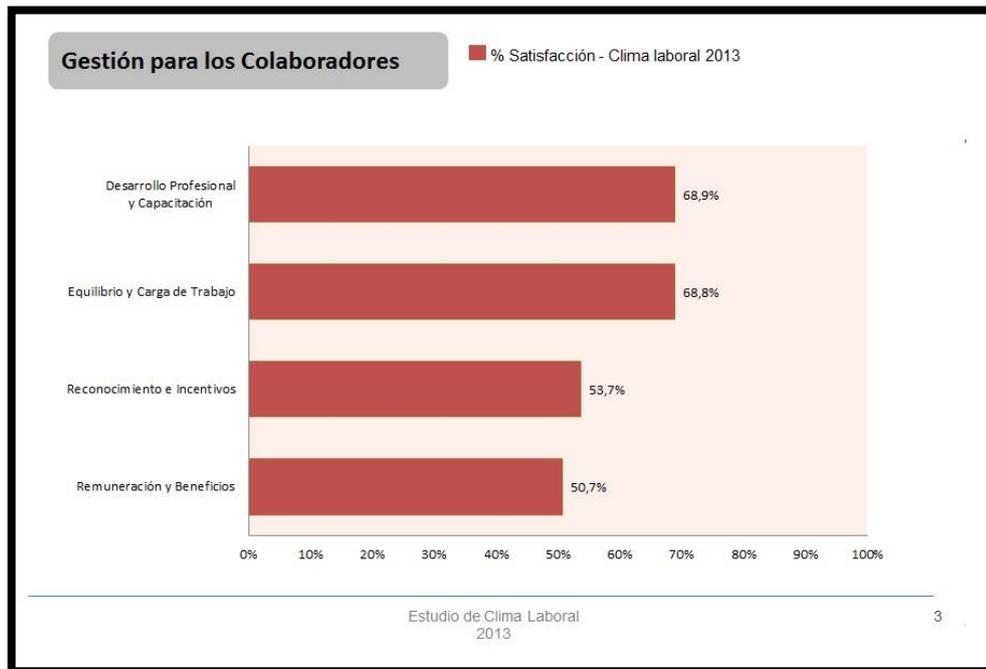


Figura 3. Gráfico de Barra de la gestión de los colaboradores del año 2013.

Fuente: Estudio de Clima Laboral 2013.

Autor: Empresa anónima.

En la figura 3. En el año 2013 en la dimensión *Gestión para los Colaboradores*, los resultados reflejados fueron en: Desarrollo profesional y capacitación 68,9%, Equilibrio y carga de trabajo 68,8%, Reconocimiento e incentivos 53,7% y Remuneración y beneficios 50,7%.

4. Gestión de los Colaboradores 2015

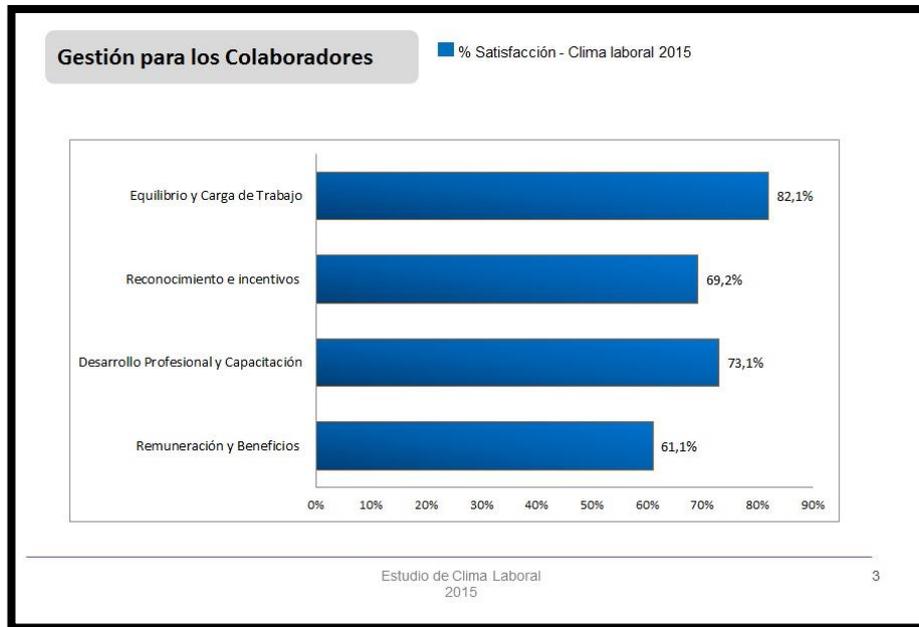


Figura 4. Gráfico de Barra de la gestión de los colaboradores del año 2015

Fuente: Estudio de Clima Laboral 2015

Autor: Empresa anónima

En la figura 4. Los resultados en la dimensión *Gestión para los Colaboradores* en el año 2015, reflejaron un incremento en: Desarrollo profesional y capacitación de un 68,9% a un 73,1%, en el aspecto de Equilibrio y carga de trabajo de 68,8% a 82,1%, en Reconocimiento e incentivos de 53,7% a 69,2% y en Remuneración y beneficios de 50,7% a 61,1%.

5. Gestión de Equipos 2013

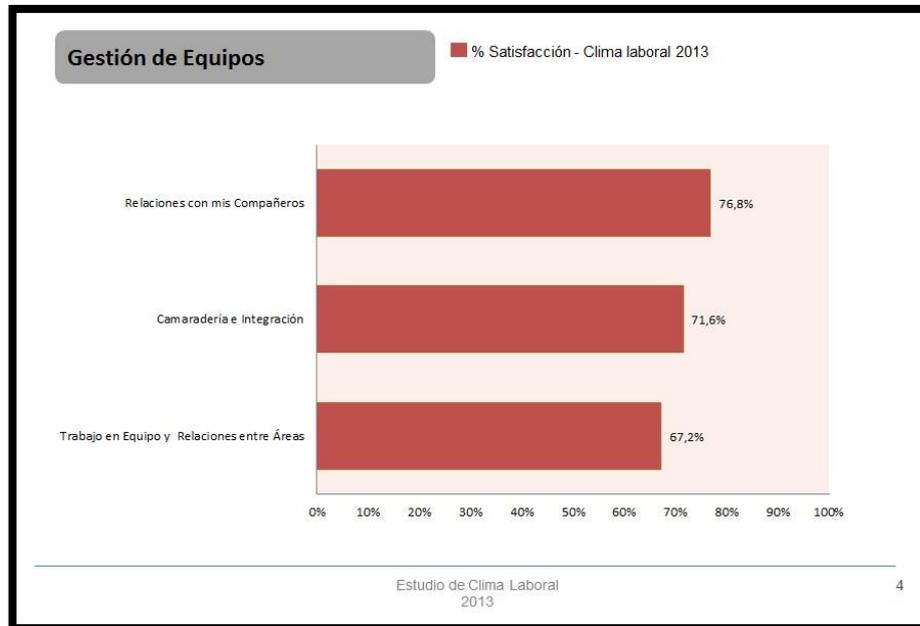


Figura 5. Gráfico de Barra de la gestión de equipos del año 2013.

Fuente: Estudio de Clima Laboral 2013.

Autor: Empresa anónima.

En la figura 5. En la dimensión *Gestión de Equipos*, los resultados reflejados en el estudio del año 2013 fueron en: Relaciones con mis compañeros 76,8%, en Camaradería e Integración 71,6%, y en Trabajo en equipo y Relaciones entre áreas 67,2%.

6. Gestión de Equipos 2015

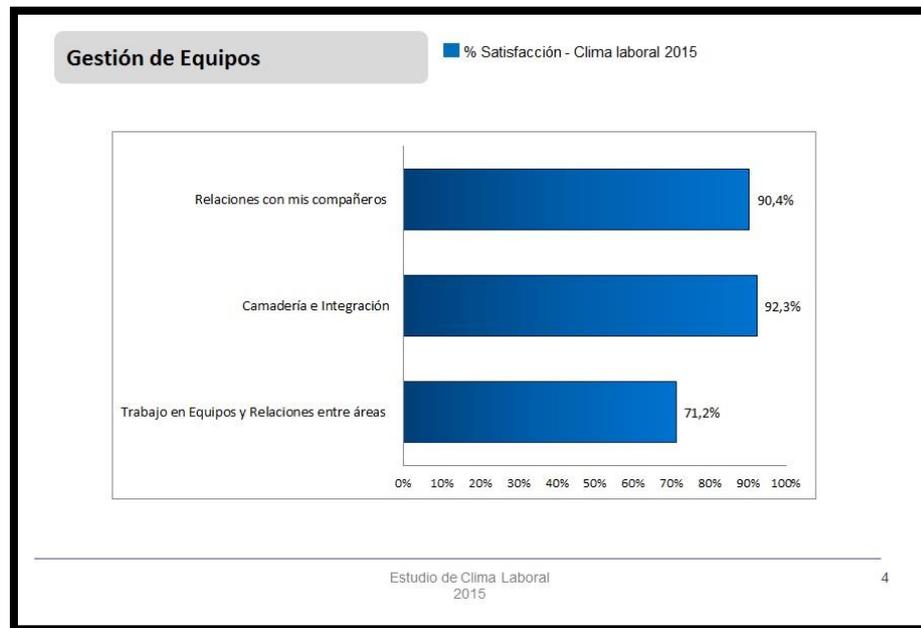


Figura 6. Gráfico de Barra de la gestión de equipos del año 2015.

Fuente: Estudio de Clima Laboral 2015.

Autor: Empresa anónima.

En la figura 6. Los resultados en el año 2015 en la dimensión *Gestión de Equipos*, reflejaron un incremento significativo. En Relaciones con mis compañeros de un 76,8% a un 90,4%, en Camarería e Integración de 71,6% a 92,3%, y en Trabajo en equipo y Relaciones entre áreas de 67,2% a 71.2%.

7. Compromiso 2013

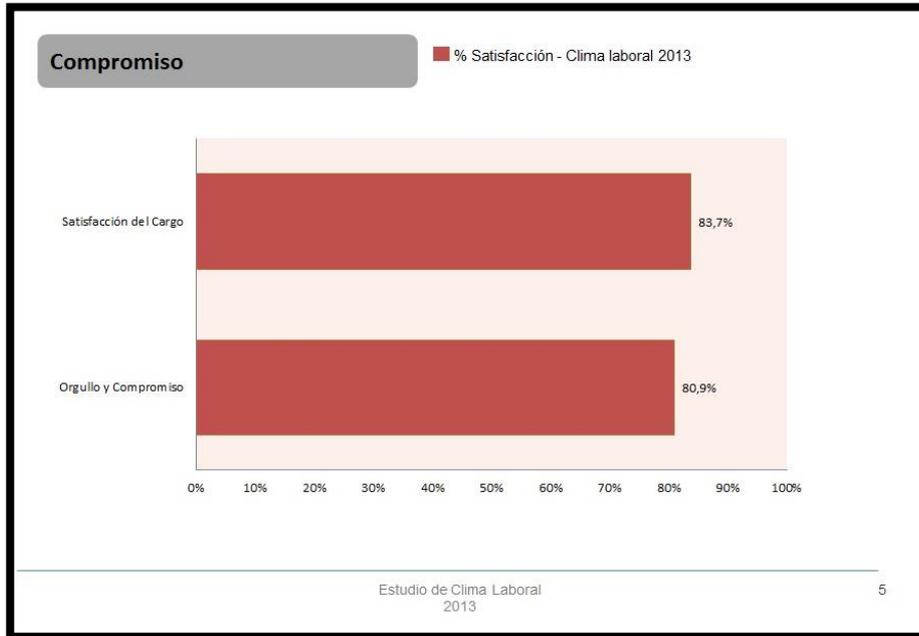


Figura 7. Gráfico de Barra del compromiso del año 2013.

Fuente: Estudio de Clima Laboral 2013.

Autor: Empresa anónima.

En la figura 7. En la dimensión *Compromiso*, los resultados reflejados en el estudio del año 2013 fueron en: Satisfacción del cargo 83,7%, y en Orgullo y Compromiso 80,9%.

8. Compromiso 2015

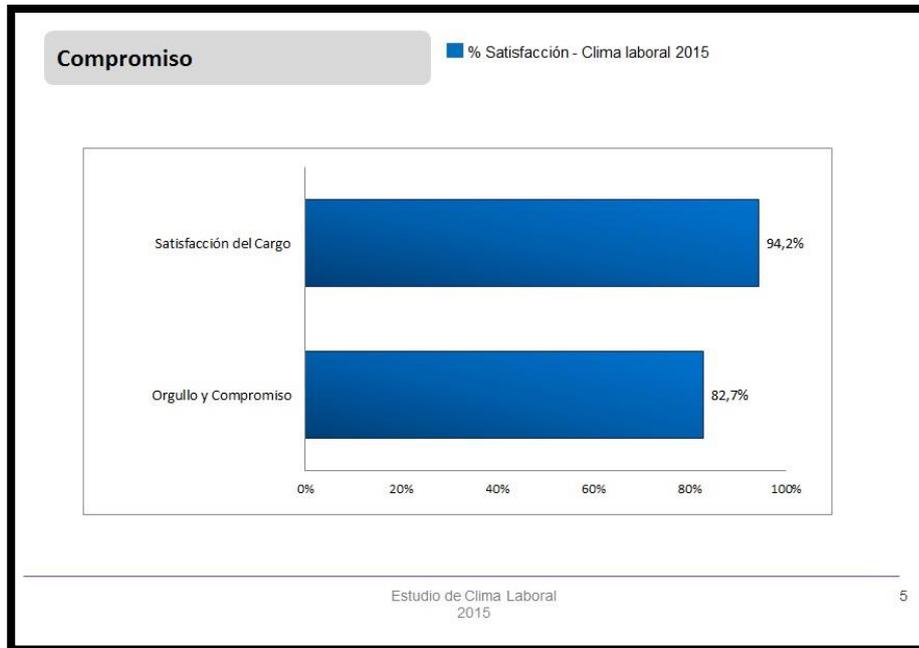


Figura 8. Gráfico de Barra del compromiso del año 2015.

Fuente: Estudio de Clima Laboral 2015.

Autor: Empresa anónima.

En la figura 8. Para el año 2015 en la dimensión *Compromiso*, los resultados también reflejaron un incremento en: Satisfacción del cargo de 83,7% a 94,2%, y en Orgullo y Compromiso de 80,9% a 82,7.

Luego del Estudio de Clima Laboral, en los meses de noviembre y diciembre del 2013, el departamento de recursos humanos en compañía de directivos internacionales (recordando que es una empresa transnacional), desarrollaron varias estrategias para resolver algunas de las necesidades detectadas.

Al iniciar la Campaña de Endomarketing el objetivo de la empresa fue incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores, al mismo tiempo fortalecer el sentido de pertenencia, el orgullo y el compromiso hacia la

organización. Estos fueron algunos puntos de mejora manifestados en el Estudio de Clima Laboral realizado en septiembre del 2013.

De esta manera en el mes de enero del año 2014 arrancó la campaña interna a nivel nacional (tanto para la región sierra y costa). El lanzamiento la Campaña de Endomarketing fue una sorpresa para los colaboradores, convirtiéndose la primera etapa en todo un éxito. Dentro de esta fase se dio a conocer una visión y misión renovadas, además se resaltaron los valores organizacionales. Este primer paso se reforzó a lo largo del año a través de mensajes comunicacionales y desarrollo de diversas actividades.

Al analizar los datos obtenidos en el segundo Estudio de Clima Laboral, efectuado en el año 2015 se puede identificar que el desarrollo de la Campaña de Endomarketing logró un incremento del 11% en la Satisfacción General de los colaboradores. Factores como la Gestión de la Organización y la Cultura Corporativa también tuvieron un impacto positivo, los cuales se reflejaron en los resultados del estudio realizado.

Otro punto que se tomó en consideración fue el comportamiento que se desarrolló al interior de la empresa. La camaradería y las relaciones interpersonales mejoraron el clima laboral y al mismo tiempo se indentificó un nivel más elevado de productividad. La puntualidad de los colaboradores mejoraba y la integración entre los compañeros fueron dos aspectos que se percibieron a mediados del año 2014.

Considerando la información bibliografica se puede percibir que campañas de comunicación interna como es el endomarketing logran aumentar el grado de

satisfacción del cliente interno al mismo tiempo que mejora la productividad del mismo.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Se infiere que el Endomarketing es una herramienta que permite desde una visión global remediar problemas identificados al interior de la organización. El endomarketing permite también convertir dichos problemas en fortalezas que motiven al personal alcanzar las metas proyectadas a partir de la incorporación, desarrollo y ejecución de estrategias efectivas, planeadas para el cliente interno. Y lograr incrementar los niveles de satisfacción, compromiso y fidelidad de sus diferentes equipos de trabajo.

Sin embargo, en la actualidad, en el Ecuador el Endomarketing no es una alternativa muy utilizada sobre todo en medianas y pequeñas industrias, ya sea por desconocimiento, falta de interés, o por costos de inversión. La aplicación de estas campañas las realizan en mayor medida las grandes empresas o multinacionales que tienen una cultura corporativa más sólida, y sobre todo empresas que buscan constantemente la innovación y un valor agregado para sus compañías.

Cabe mencionar que los costos de inversión podrían percibirse elevados, dependiendo de la magnitud de la Campaña de Endomarketing propuesta. Esto puede distinguirse como una barrera que no permite visualizar a los directivos el beneficio a largo plazo de dicha inversión. Tal como ya ha quedado demostrado no solo con los diversos autores anteriormente señalados, sino también con el estudio del caso que comprueba que el Endomarketing es una alternativa que genera considerablemente un impacto positivo en las organizaciones y en las personas que trabajan en ella.

El seguimiento y la medición ya sea por medio de encuestas de clima u otras técnicas de estudio son fundamentales durante o al finalizar el desarrollo de la campaña, ya que de esta manera es posible identificar los logros y resultados que se obtienen frente a las actividades realizadas.

Para finalizar concluyo sugiriendo que la ejecución del Endomarketing como una herramienta de comunicación interna ya sea en organizaciones nacionales o extranjeras se debe considerar la magnitud, sobre todo por el costo de inversión. La actividad a la que se dedica y los diferentes cargos o puesto administrativo u operativos que los colaboradores desempeñan no son impedimentos para la aplicación de Campañas de Endomarketing. ya que esta estrategia conlleva un enfoque humano, haciendo hincapié en el cliente interno quien es la fuerza de producción y servicio de toda organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Coruña: Netbiblo.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (15 de diciembre de 2001). *The impact of internal marketing activities on externalmarketing outcomes*. New Brunswick, Ecuador: Pergamon.
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R.B. Servicios Editoriales, S.L.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México, D.F.: The McGraw-Hill.
- Dávila Sarmiento, A. M., & Velasco Duarte, A. M. (Enero de 2013). La Satisfacción del Cliente Interno a través del Endomarketing. Bogotá, Colombia. Recuperado el Enero de 2016, de <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/3831>
- Fernández Collado, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Trillas.
- Fuentes, G. (Enero de 2012). Endomarketing conocer a la marca desde adentro. *Revista Imagen y Comunicación*, 15-19.
- García Hoz, V. (2000). *La educación personalizada en el mundo del trabajo*. Madrid: Ediciones Rialp S.A.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2011). *Las Organizaciones: comportamientos, estructuras y procesos*. Madrid: MCGRAW-HILL.
- Hernandez Iglesia, C., Del Olmo Martinez, R., & García García, J. (2000). *El Plan de Marketing Estratégico*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Naucalpan de Juarez: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación .
- Levionnois, M. (2014). *Marketing Interno y Gestión de Recursos Humano*. Madrid: Diaz de Santos.

- Losada Díaz, J. C. (2004). *Gestión de la comunicación en organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- McKean, J. (15 de diciembre de 2003). *Customers are people. The human touch*. Chichester: John Wiley & Sons, LTD.
- Pérez Bolde, G. (04 de Septiembre de 2012). *Merca2.0*. Obtenido de Merca2.0: <http://www.merca20.com/tu-empresa-esta-lista-para-el-endo-marketing/>
- Perez Torres, V. C. (2006). *Calidad total en la atención al cliente*. . España: Ideaspropias Editorial .
- Perrault, W., McCarthy, E., & Cannon, J. (2008). *Basic Marketing*. McGraw Hill Higher Education.
- Perreault Jr., W., McCarthy, E., & Cannon, J. (2009). *Essentials of Marketing: A Marketing Strategy Planning Approach*. Irwin/McGraw-Hill.
- Pucho, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Diaz de Santos S.A. Ediciones.
- Punina Guerrero, I. A. (Agosto de 2015). El Endomarketing y su incidencia en la Satisfacción del Cliente de la empresa TESLA INDUSTRIAL de la ciudad de Ambato. Ambato, Tungurahua, Ecuador. Recuperado el Enero de 2016, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/13418>
- Regalado , O., Allpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). *Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno*. (R. Díaz, Ed.) Lima, Perú: ESAN Ediciones. Recuperado el Enero de 2016, de http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf
- Soria Romo, R. (Septiembre de 2008). Cultura, clima, comunicación y emprendurismo en las organizaciones: la red conceptual . *Red Académica Iberoamericana Local - Global*, 18-32. Recuperado el 26 de Enero de 2016, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/432/>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Urrego Guzmán, N. (Diciembre de 2013). Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas. *Publicidad Revista Latinoamericana de Publicidad*, 2(1), 4-9. Recuperado el Marzo de 2016, de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/publicidad/article/view/2800/2443>

ANEXOS

Resultados del Estudio de Clima Laboral 2013 y 2015

1. Índice de Satisfacción General 2013

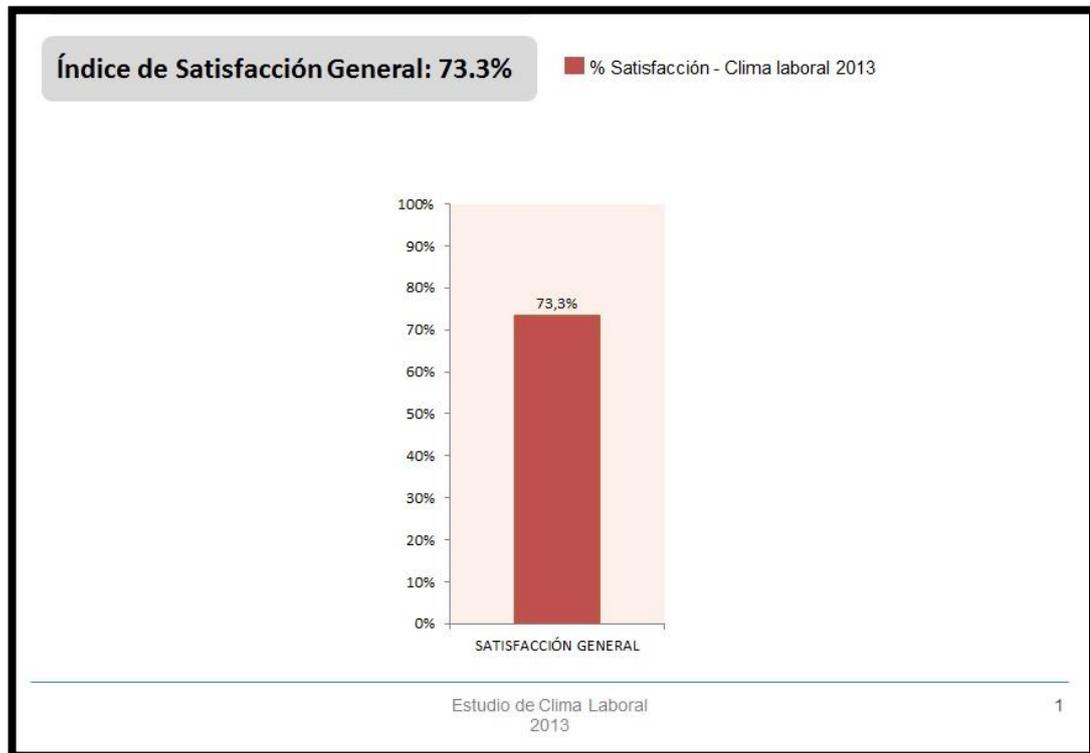


Figura 1. Gráfico de Barra del índice de satisfacción general del año 2013

Fuente: Estudio de Clima Laboral 2013.

Autor: Empresa anónima.

En la figura 1. Los resultados del estudio de clima laboral en el año 2013 reflejaron un 73% de satisfacción general por parte de los colaboradores.

2. Índice de Satisfacción General 2015

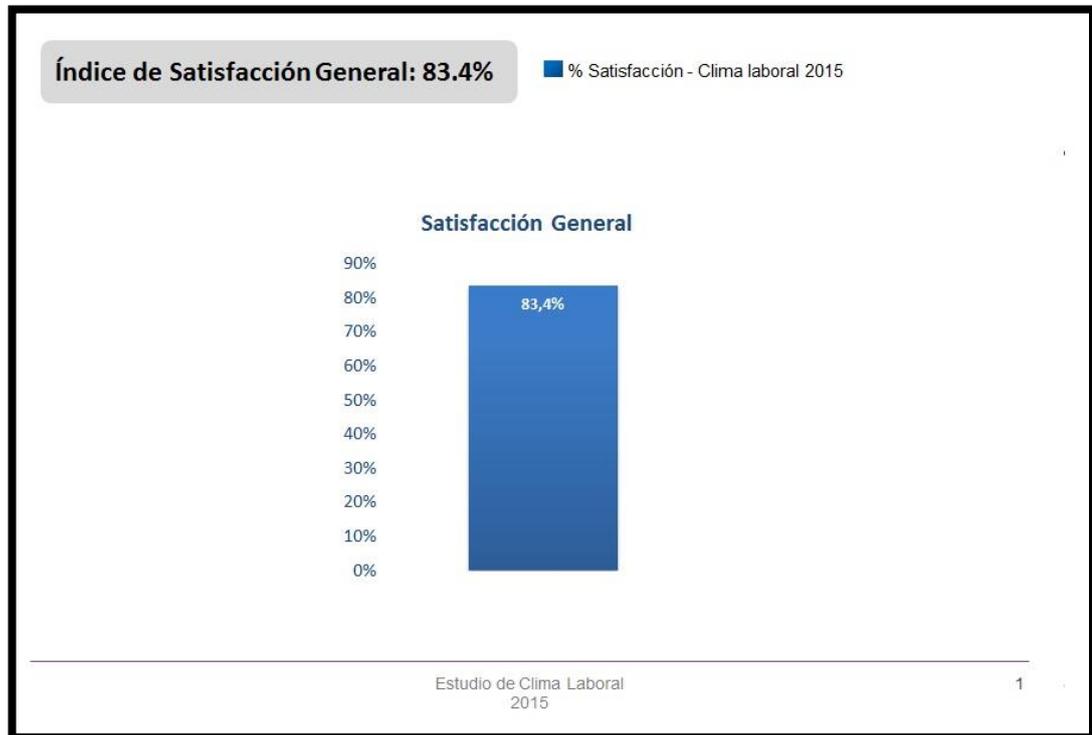


Figura 2. Gráfico de Barra del índice de satisfacción general del año 2015

Fuente: Estudio de Clima Laboral 2015.

Autor: Empresa anónima.

En la figura 2. Los resultados del estudio de clima laboral realizado el año 2015 el nivel de satisfacción general incrementó de 73.3% a 83.4% luego de la aplicación de la campaña de endomarketing.

3. Gestión de la Organización 2013

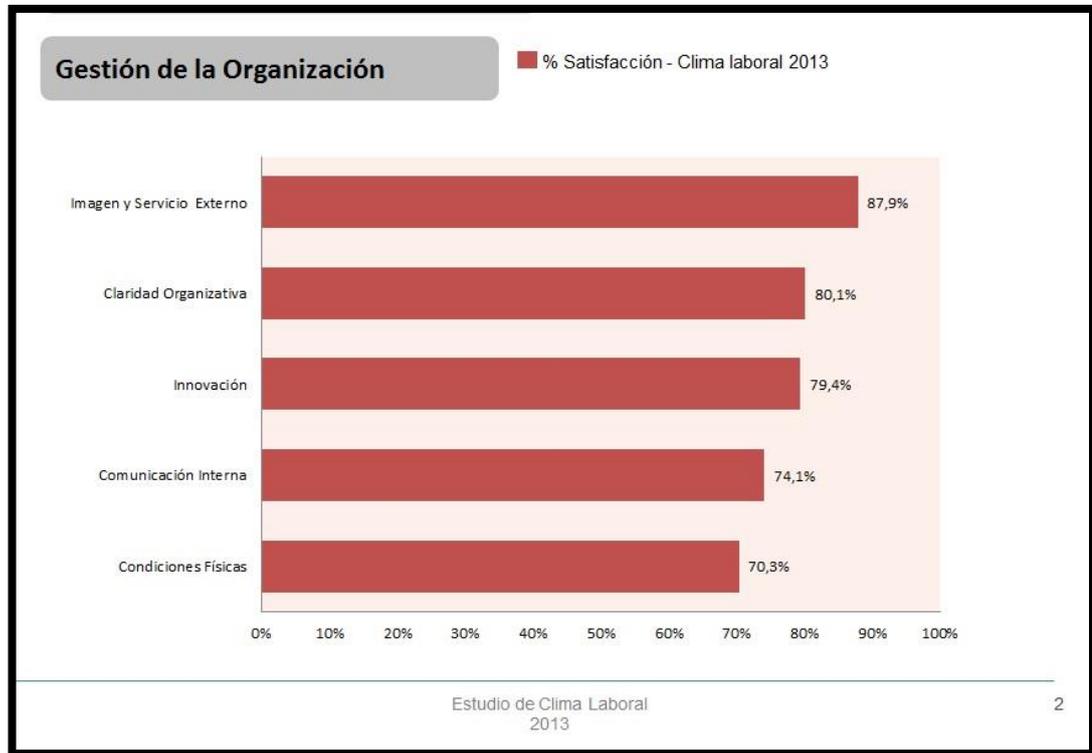


Figura 3. Gráfico de Barra de la gestión de la organización del año 2013.

Fuente: Estudio de Clima Laboral 2013.

Autor: Empresa anónima.

En la figura 3. Los resultados de la dimensión *Gestión de la Organización* muestra los porcentajes en: Imagen y Servicio externo 87,9%, Claridad Organizativa 80,1%, Innovación 79,4%, Comunicación interna 74,1%, Condiciones físicas 70,3%.

4. Gestión de la Organización 2015

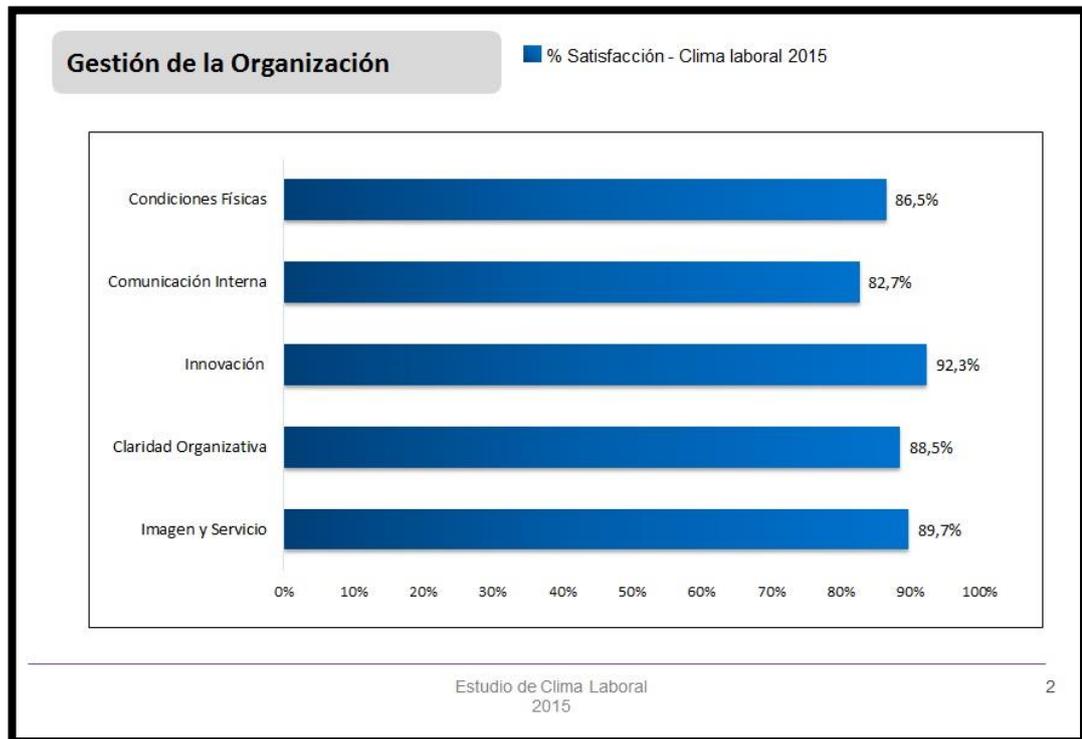


Figura 4. Gráfico de Barra de la gestión de la organización del año 2015.

Fuente: Estudio de Clima Laboral 2015.

Autor: Empresa anónima.

En la figura 4. Los resultados reflejan el incremento en los porcentajes de la dimensión *Gestión de la Organización* en el estudio del año 2015. Imagen y Servicio externo 88,7%, Claridad Organizativa 88,5%, Innovación 92,3%, Comunicación interna 82,7%, Condiciones físicas 86,5%.

5. Gestión de los Colaboradores 2013

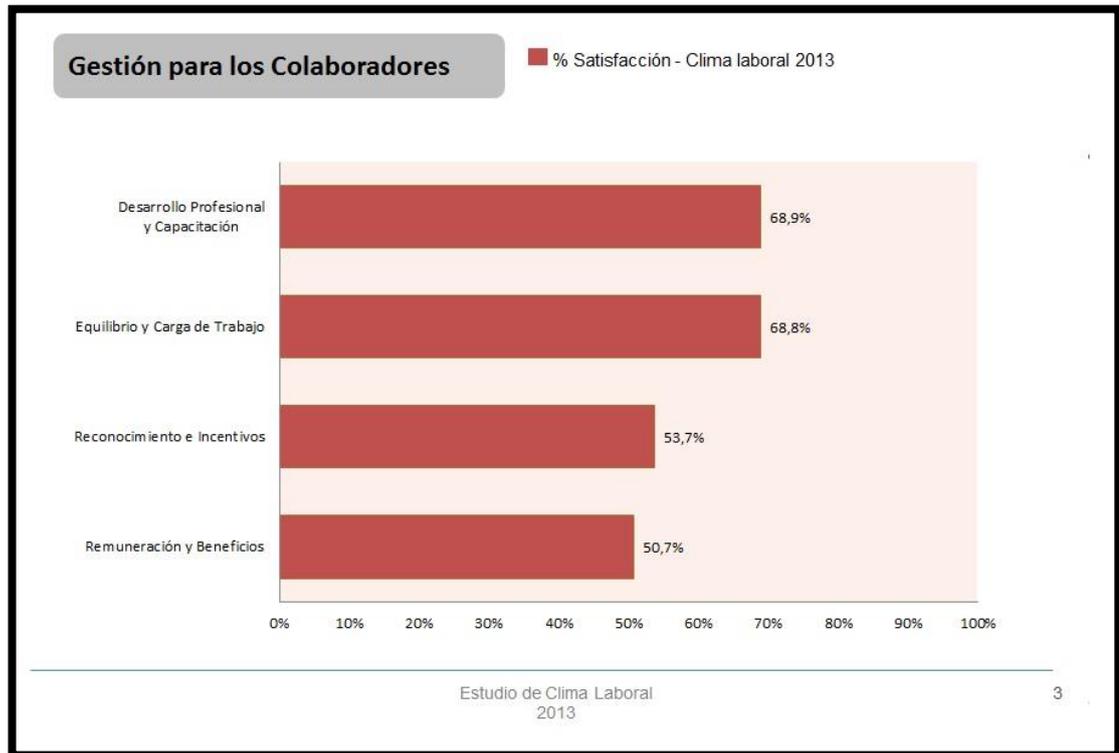


Figura 5. Gráfico de Barra de la gestión de los colaboradores del año 2013.

Fuente: Estudio de Clima Laboral 2013.

Autor: Empresa anónima.

En la figura 5. En el año 2013 en la dimensión *Gestión para los Colaboradores*, los resultados reflejados fueron en: Desarrollo profesional y capacitación 68,9%, Equilibrio y carga de trabajo 68,8%, Reconocimiento e incentivos 53,7% y Remuneración y beneficios 50,7%.

6. Gestión de los Colaboradores 2015

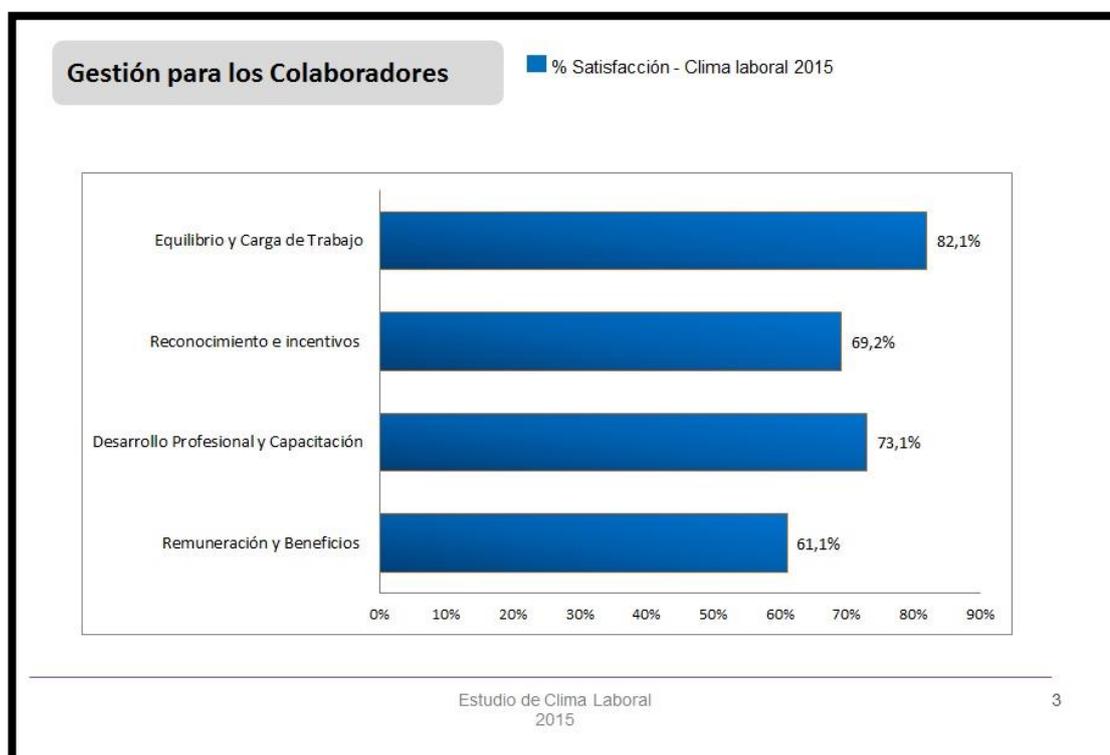


Figura 6. Gráfico de Barra de la gestión de los colaboradores del año 2015

Fuente: Estudio de Clima Laboral 2015

Autor: Empresa anónima

En la figura 6. Los resultados en la dimensión *Gestión para los Colaboradores* en el año 2015, reflejaron un incremento en: Desarrollo profesional y capacitación de un 68,9% a un 73,1%, en el aspecto de Equilibrio y carga de trabajo de 68,8% a 82,1%, en Reconocimiento e incentivos de 53,7% a 69,2% y en Remuneración y beneficios de 50,7% a 61,1%.

7. Gestión de Equipos 2013

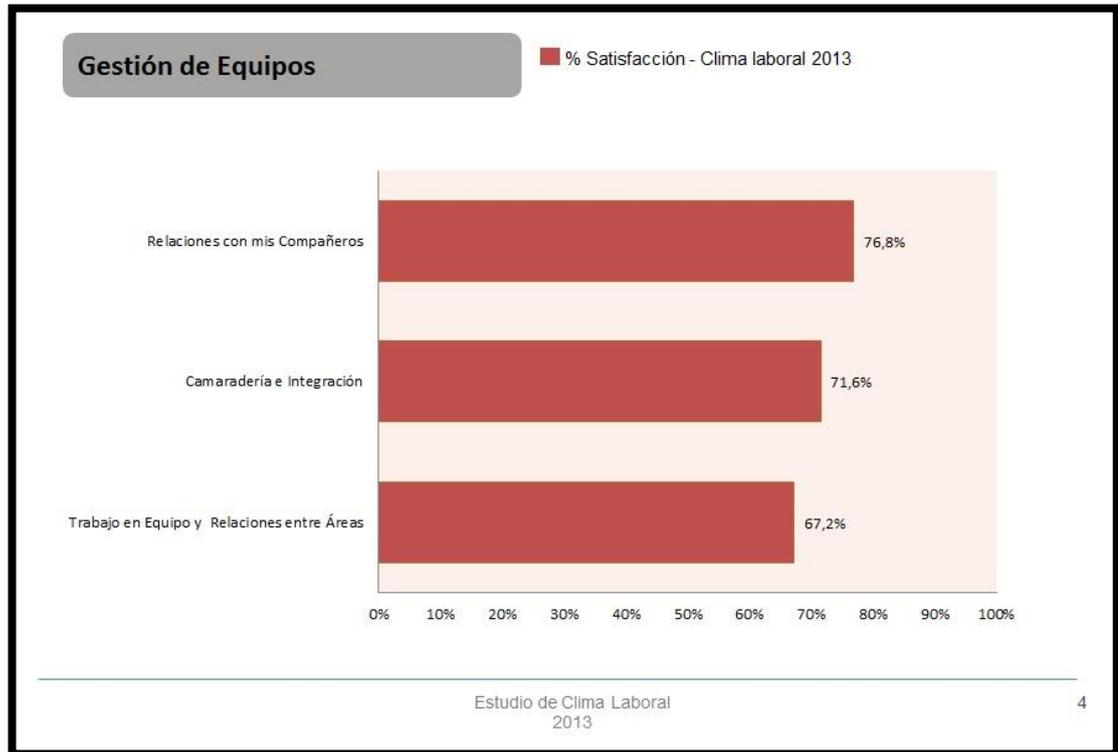


Figura 7. Gráfico de Barra de la gestión de equipos del año 2013.

Fuente: Estudio de Clima Laboral 2013.

Autor: Empresa anónima.

En la figura 7. En la dimensión *Gestión de Equipos*, los resultados reflejados en el estudio del año 2013 fueron en: Relaciones con mis compañeros 76,8%, en Camaradería e Integración 71,6%, y en Trabajo en equipo y Relaciones entre áreas 67,2%.

8. Gestión de Equipos 2015

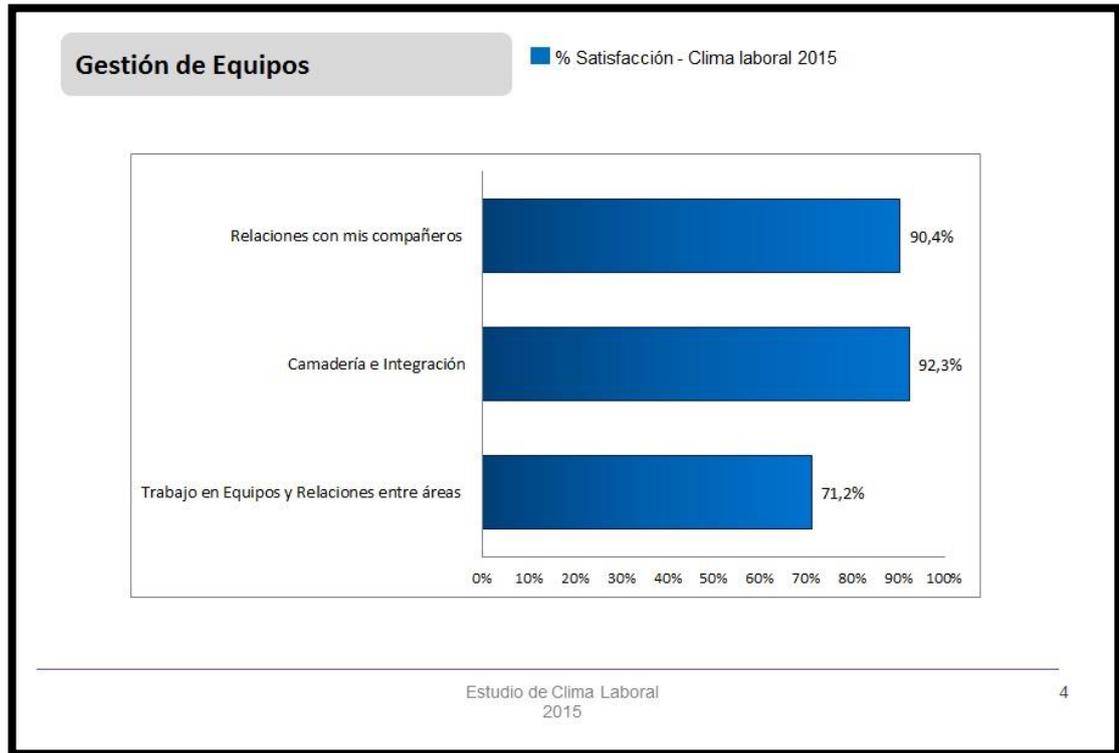


Figura 8. Gráfico de Barra de la gestión de equipos del año 2015.

Fuente: Estudio de Clima Laboral 2015.

Autor: Empresa anónima.

En la figura 8. Los resultados en el año 2015 en la dimensión *Gestión de Equipos*, reflejaron un incremento significativo. En Relaciones con mis compañeros de un 76,8% a un 90,4%, en Camadería e Integración de 71,6% a 92,3%, y en Trabajo en equipo y Relaciones entre áreas de 67,2% a 71.2%.

9. Compromiso 2013

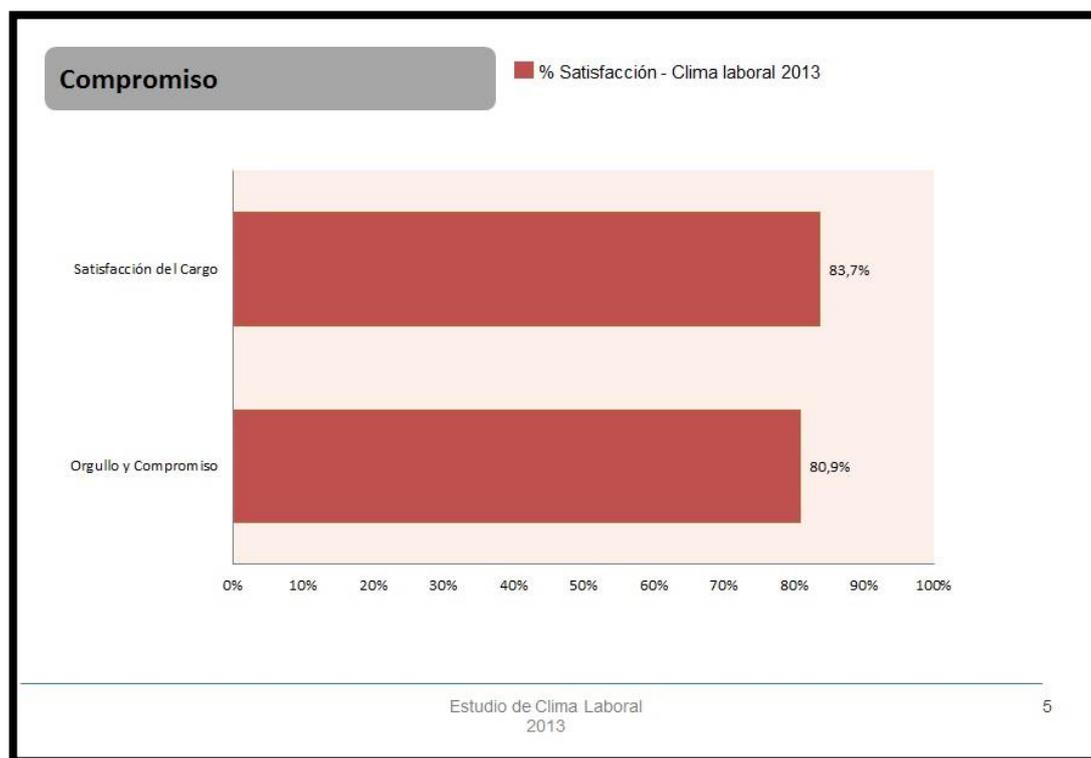


Figura 9. Gráfico de Barra del compromiso del año 2013.

Fuente: Estudio de Clima Laboral 2013.

Autor: Empresa anónima.

En la figura 9. En la dimensión *Compromiso*, los resultados reflejados en el estudio del año 2013 fueron en: Satisfacción del cargo 83,7%, y en Orgullo y Compromiso 80,9%.

10. Compromiso 2015

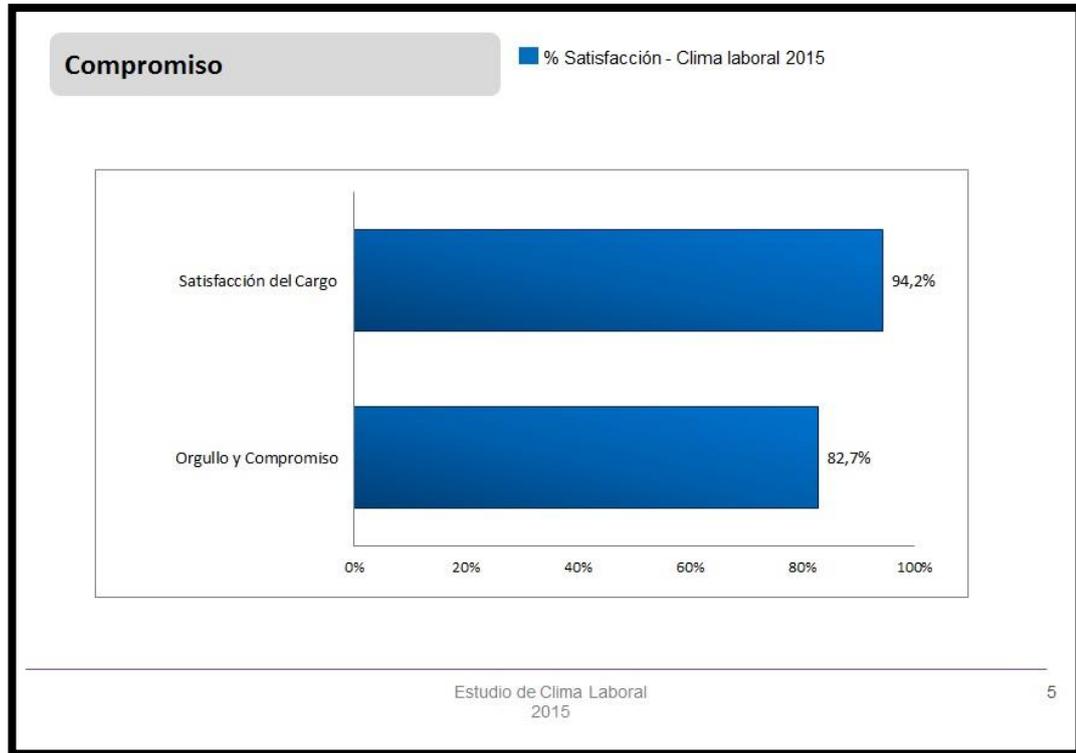


Figura 10. Gráfico de Barra del compromiso del año 2015.

Fuente: Estudio de Clima Laboral 2015.

Autor: Empresa anónima.

En la figura 10. Para el año 2015 en la dimensión *Compromiso*, los resultados también reflejaron un incremento en: Satisfacción del cargo de 83,7% a 94,2%, y en Orgullo y Compromiso de 80,9% a 82,7.

11. Cultura Corporativa 2013

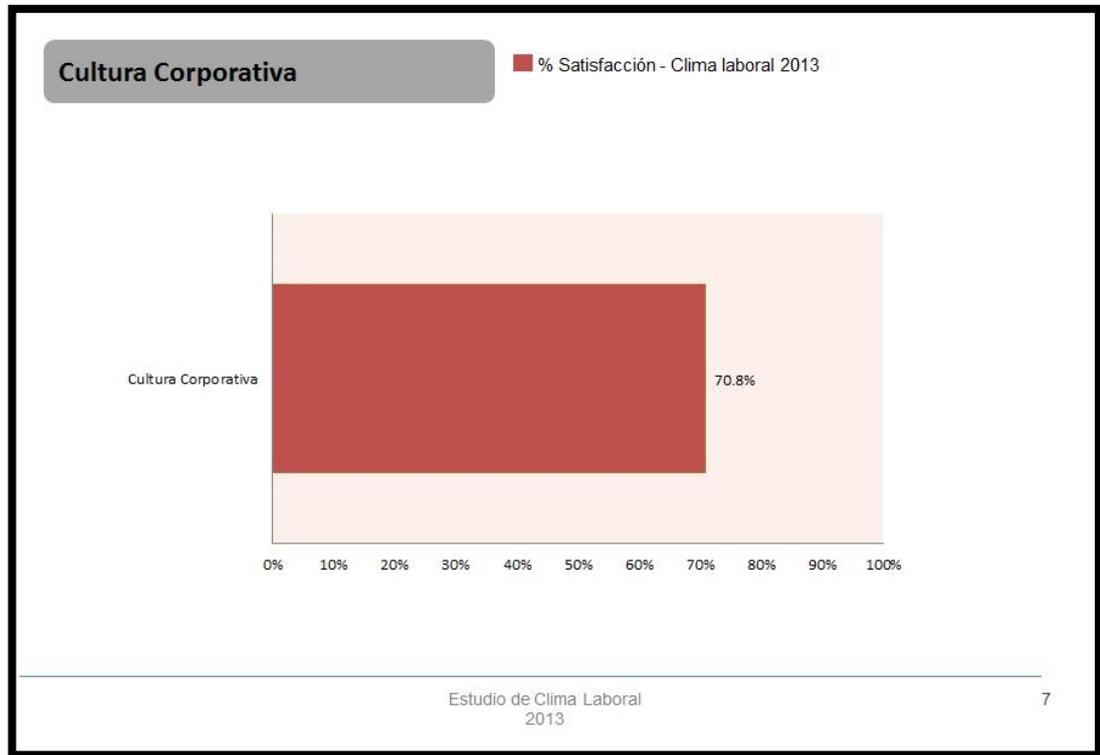


Figura 11. Gráfico de Barra de la cultura corporativa del año 2013.

Fuente: Estudio de Clima Laboral 2013.

Autor: Empresa anónima.

En la figura 11 muestra en los resultados un 70.8% de cómo los colaboradores perciben la cultura corporativa en el año 2013.

12. Cultura Corporativa 2015

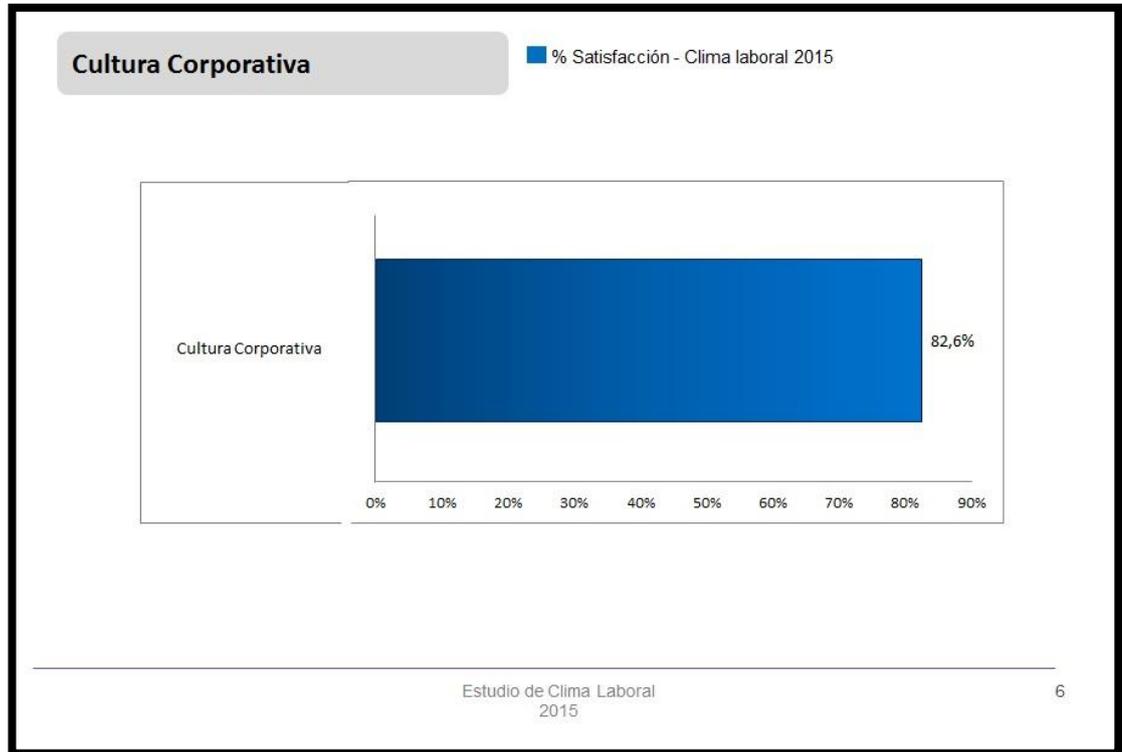


Figura 12. Gráfico de Barra de la cultura corporativa del año 2015.

Fuente: Estudio de Clima Laboral 2015.

Autor: Empresa anónima.

En la figura 12 muestra en los resultados un 82.6% de cómo los colaboradores perciben la cultura corporativa en el año 2015, manifestándose un incremento en comparación al estudio posterior.

13. Satisfacción General 2013

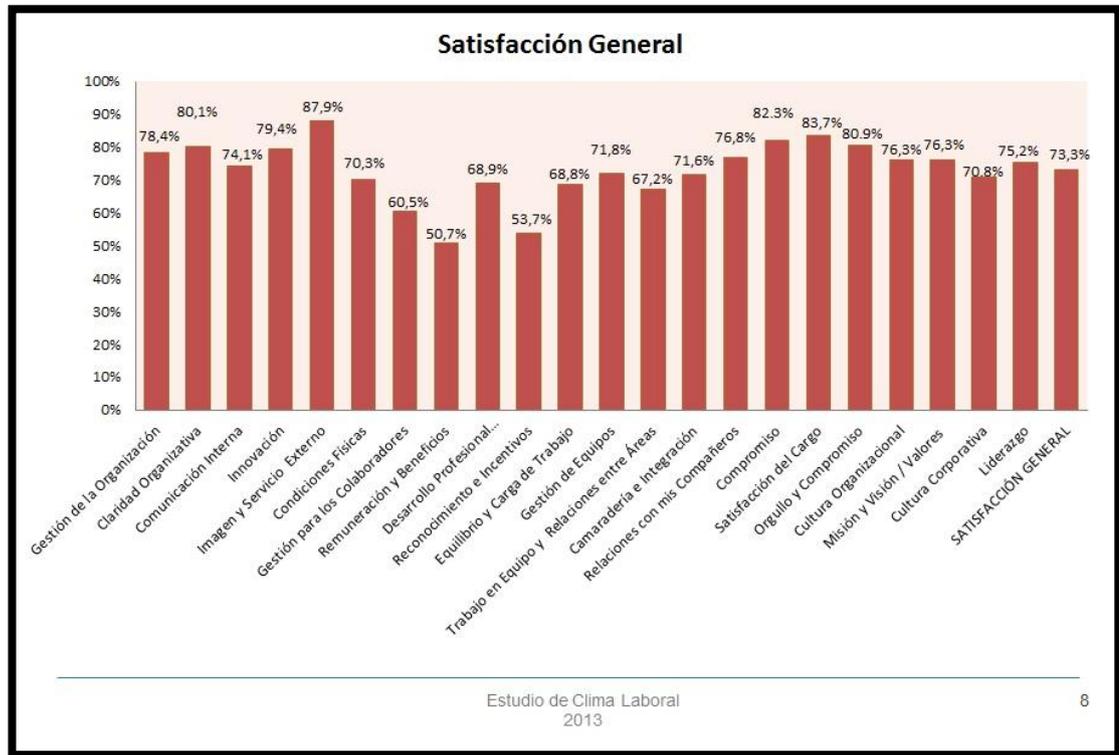


Figura 13. Gráfico de Barra de satisfacción general del año 2013.

Fuente: Estudio de Clima Laboral 2013.

Autor: Empresa anónima.

La figura 13 muestra los resultados generales de todas las dimensiones que se consideraron en el estudio de clima en el año 2013

14. Satisfacción General 2015

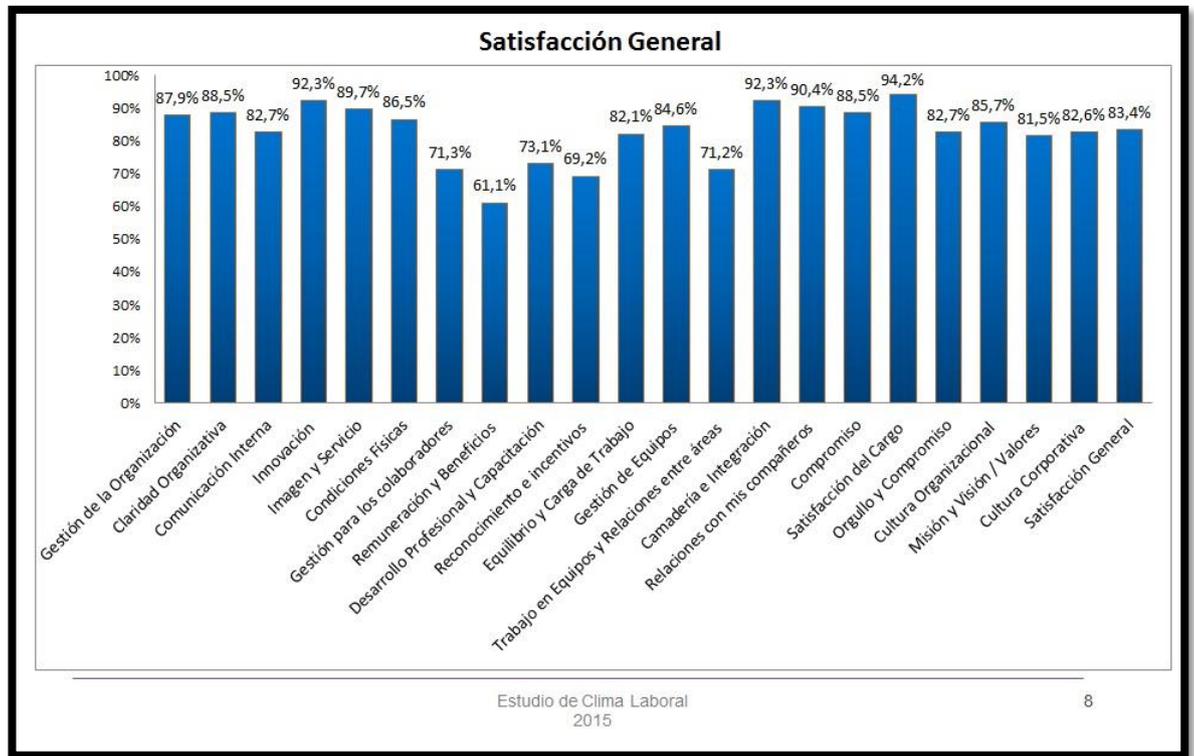


Figura 14. Gráfico de Barra de satisfacción general del año 2015.

Fuente: Estudio de Clima Laboral 2015.

Autor: Empresa anónima.

La figura 14 muestra los resultados generales de todas las dimensiones que se consideraron en el estudio de clima en el año 2015 y se evidencia el incremento de algunos factores luego de la aplicación de la campaña de endomarketing.