

# Endomárketing: Estrategia de innovación en las organizaciones el siglo XXI

## Endomarketing: Innovation strategy in the 21st century organizations

Diego A. CARDONA-ARBELAEZ [1](#); Gustavo Rafael HENRIQUEZ-FUENTES [2](#); Jesus RADA-LLANOS [3](#); Jairo Luis MARTINEZ VENTURA [4](#); Mauricio BONNETT [5](#)

Recibido: 23/08/2017 • Aprobado: 02/09/2017

### Contenido

- [1. Introducción](#)
  - [2. El endomárketing y su relación con la gestión de recursos humanos](#)
  - [3. Componentes constitutivo del endomárketing](#)
  - [4. Endomarketing, generador de valor y conocimiento](#)
  - [5. Desafíos del endomarketing](#)
  - [6. Evaluación de la efectividad del endomarketing](#)
  - [7. Conclusiones](#)
- [Agradecimientos](#)  
[Referencias](#)

#### RESUMEN:

Productividad, rentabilidad y buen clima organizacional son los retos que las empresas, sin importar su tamaño, asumen en este siglo. La competitividad permanente ha generado un ambiente empresarial reñido donde el nivel de engranaje interno de la empresa se refleja en el posicionamiento del producto o servicio que ofrece la misma al cliente final. Es por ello gestionar hacia el interior de las empresas ha tomado relevancia generando procesos innovadores como el Endomárketing. Este es una serie de técnicas dirigidas y aplicadas a los clientes internos (empleados) que crea motivación permanente hacia la realización de sus labores diarias, compromiso y lealtad con la organización, para lograr que el trabajador sea el primer cliente, en el más fiel y la mejor referencia que el cliente final pueda encontrar. Este artículo plantea que es el Endomárketing una estrategia eficaz para

#### ABSTRACT:

Productivity, profitability and good organizational climate are the challenges that companies, regardless of their size, assume in this century. The permanent competitiveness has generated a tight business environment in the level of internal gear of the company is reflected in the positioning of the product or service that offers the same to the end customer. This is why managing to the interior of companies has taken on a role in generating innovative processes such as Endomarketing. This is a series of techniques directed and applied to the internal customers (employees) that create the permanent motivation towards the accomplishment of their daily tasks, the commitment and the end of the organization, to make the worker the first client, in the more faithful and The best reference that the final customer can find. This article proposes that Endomarketing is an effective strategy to improve

mejorar los procesos organizacionales, la satisfacción de los clientes internos y la proyección empresarial.

**Palabras-Clave:** Endomárketing, mejoramiento continuo, innovación, clima organizacional, competitividad

organizational processes, internal customer satisfaction and business projection.

**Keywords:** Endomarketing, continuous improvement, innovation, organizational climate, competitiveness.

# 1. Introducción

El mundo del siglo XXI experimenta cambios permanentes que ponen a prueba las capacidades organizacionales de las empresas. Anticipar o hacer frente a dichos cambios es de vital importancia para que una organización perdure y sea rentable en este siglo. Anticipar o desarrollar medidas correctivas ante los movimientos del mercado exige un engranaje interno fuerte y sincronizado, capaz de trabajar mancomunadamente en el desarrollo de nuevos proyectos en muy corto plazo.

Medidas que permitan innovar en Marketing y realizar nuevos proyectos puede significar el que la empresa utilice métodos de comercialización anteriormente no utilizados para hacer cambios significativos en diseño, envase, posicionamiento, promoción, o precios persiguiendo el aumento de las ventas (Cardona, Balza, Henríquez, 2017).

De esa misma manera las empresas en la base pueden encontrar acciones que favorecen una oportunidad y desarrollo de estrategias de marketing responsabilidad social. Tal como explica (Balza & Cardona, 2015) "Por su lado, las grandes compañías transnacionales –que en parte se benefician del fenómeno y también lo alimentan-- intentan mitigar los efectos de la pobreza con el desarrollo de diversos programas de RSC o con acciones de filantropía". Pág. 118.

Sincronizar áreas productivas no es nada fácil. Sin embargo, en dicha tarea viene tomando fuerza la implementación del Endomarketing o Marketing Interno como un complemento importante en los procesos administrativos y en el mejoramiento de las condiciones de los colaboradores de la organización con desarrollo integral en la apuesta del desarrollo empresarial. (Cardona, Rada y Hernández 2017).

El endomarketing tiene que ver con la forma en que se organizan las estrategias de un programa dirigidas hacia el personal interno, el cual está diseñado de acuerdo a los intereses de la organización, persiguiendo calidad e imagen del producto ofertado (Caridad, Salazar, Castellano, 2017).

Realizar una introspección en la organización y velar porque haya sincronización entre sus partes resulta útil y genera valor, no solo al producto o servicio sino también a la estructura de la empresa, lo que se ve reflejado en mayor productividad y competitividad. En este sentido Guzmán (2013) señala que en Endomarketing es una herramienta competitiva que va más allá de la simple aplicación de métodos de mercadeo o comunicación, sino que lleva implícita una estrategia de negocios integral que beneficia la imagen corporativa que reciben los clientes internos y externos de la empresa.

Satisfacer a los clientes internos es garantizar que los procesos productivos, gerenciales y de innovación de la empresa marchen a un ritmo determinado, garantizando el mejoramiento de la capacidad de respuesta ante cambios del mercado o necesidades internas de la organización en pro de fortalecerse y consolidarse. Para generar innovación, las personas que conforman la empresa deberán tener capacidades para asimilar cambios, en la medida en que generan también cambios en el valor que satisfagan al cliente (Cardona, Balza y Henríquez, 2017).

Es en este nicho de mercado (clientes internos) sobre el cual trabaja el Endomarketing. Tal como lo plantea Aburoub (2011) este surgió bajo el precepto de que los empleados forman un mercado que al recibir estímulos motivantes, reacciona positivamente al logro de metas como es la satisfacción del cliente externo. Esto indica que si una empresa aplica Endomarketing en sus empleados existe una alta probabilidad de que los mantenga orientados hacia el logro de metas, proyectados a la innovación y con crecientes capacidades laborales y cooperativas lo que conllevaría a mejorar la productividad, los beneficios financieros y un mejor clima

## 2. El endomárketing y su relación con la gestión de recursos humanos

La aplicación del Endomárketing, aunque es resorte de todas las áreas de la empresa, tienen gran relación con las actividades que constantemente ejecuta la de Recursos Humanos. En ambas se deben analizar, como lo indica Otto Regalado (2011) elementos como la organización, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño y competencias de los empleados, así como la motivación y productividad de los mismos en todos los niveles laborales.

El Endomárketing es una estrategia innovadora que abre la posibilidad de mejorar de las relaciones entre la alta gerencia y los trabajadores en general, puesto que crea mecanismos de motivación y compromiso. Es por ello que toda organización que desee tener su equipo de trabajo motivado debe estimular sus emociones y lograr insertar en cada síquis la importancia que su trabajo reviste para el logro de los objetivos organizacionales; así como también valorar de manera oportuna las actuaciones positivas e innovadoras de los empleados, ya que en resumidas cuentas el activo más importante de cada organización es su gente. (Romero, Cardona

Mejorar la valoración que el trabajador o cliente interno le da a la marca para la cual trabaja es una de las gestiones a la que apunta el Endomárketing. En este sentido Brown (2007) indagó en el sector bancario de Reino Unido y concluyó que el Endomárketing aporta a la construcción de la marca en las industrias de servicios, debido a que es un método para alentar al personal a dar lo mejor de sí en pro de prestar un buen servicio y lograr la satisfacción del cliente. Es preciso indicar que en el sector bancario, abordado por el autor, la calidad en el servicio es fundamental para la construcción y diferenciación de la marca por lo que la gestión de la calidad solo es posible mediante la atención que presten los empleados.

Como resultados del Endomárketing Brown (2007) señala que este proporciona una forma de incluir a todos los empleados en la creación de la cultura y los valores de marca de los bancos. Sugiere, sin embargo, que algunos esquemas de recompensa pueden ser injustos y promover la negatividad. Por lo tanto, debe considerarse una manera justa y efectiva de incentivar un servicio excelente.

Un estudio que realiza importantes aportaciones sobre el Endomárketing y su relación con la gestión del recurso humano es el efectuado por Balemba y Mungu (2016). El propósito de este trabajo fue triple, puesto que primero buscaba probar las relaciones entre marketing interno y satisfacción del empleado; en segundo lugar, investigar los vínculos entre la satisfacción de los empleados y el rendimiento percibido de la organización; y finalmente, probar la relación entre el marketing interno y el rendimiento percibido de la organización. Para este fin, los autores usaron datos de 419 empleados de 53 instituciones microfinancieras (IMF) ubicadas en Kivu, República Democrática del Congo. El procesamiento de datos lo realizaron mediante el modelado de ecuaciones estructurales a través de LISREL 9.1.

Los resultados de Balemba y Mungu (2016) revelaron que existe una relación positiva y significativa entre la comercialización interna y la satisfacción de los empleados. Los resultados también señalan que existe una relación positiva y significativa entre el Marketing Interno y el rendimiento percibido de la organización. Sin embargo, no se identificó una relación significativa entre la satisfacción de los empleados y el rendimiento percibido de la organización.

Estas conclusiones permiten precisar que en las prácticas empresariales del siglo XXI los directivos están llamados a centrarse más en sus empleados, puesto que aunque representan un costo, son la base para construir y sostener el crecimiento y la rentabilidad de la empresa, por lo cual su mayor o menor esfuerzo será impulsado por el grado de recompensa motivacional que reciban por parte de la empresa.

Lo dicho hasta aquí resalta que las organizaciones, si bien están en la búsqueda de innovaciones para impulsar sus productos o servicios ante al clientes externo, también están encaminando sus esfuerzos en usar herramientas para fortalecer su equipo humano, ya que este es fundamental para los propósitos corporativos. Debido a que está demostrado que el personal trabaja de mejor manera si se encuentra motivado e incentivado para desarrollar sus tareas y las acciones extras ocasionales que le sean encomendadas en proyectos especiales de importante envergadura.

---

### 3. Componentes constitutivo del endomárketing.

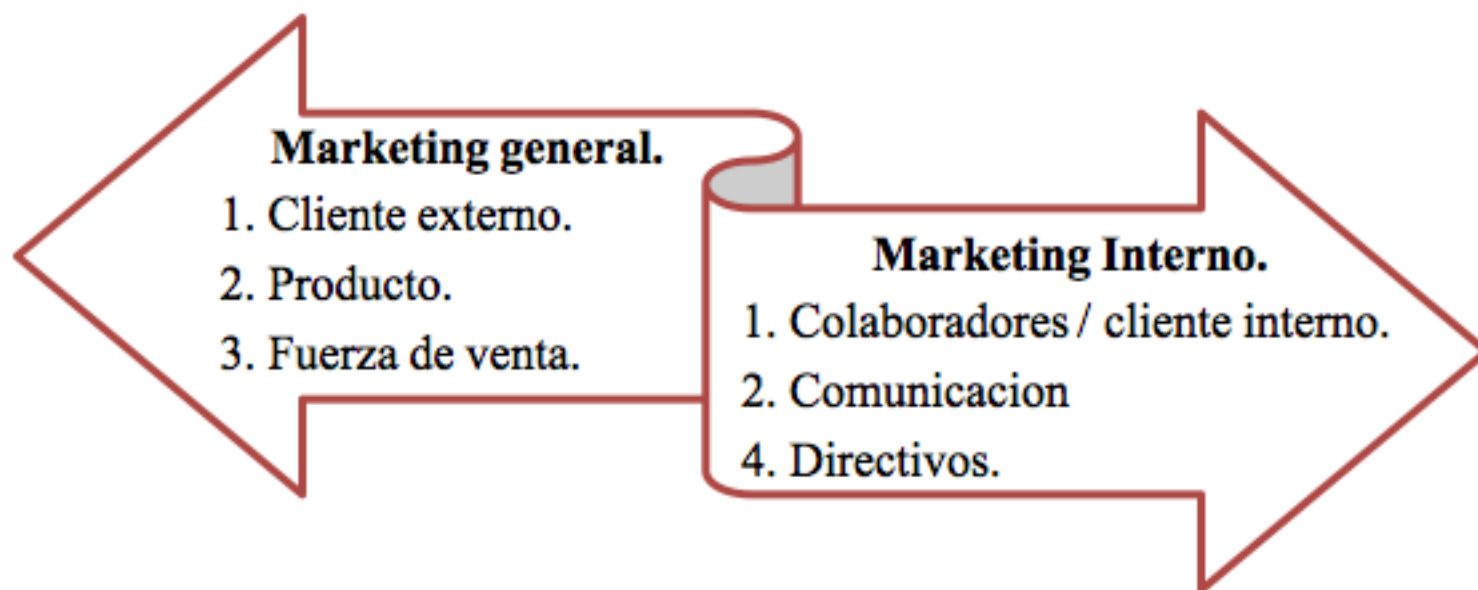
Para identificar los componentes de Endomárketing es necesario efectuar una disertación entre lo que es el Marketing Interno y Marketing General (externo) y de las diferencias entre ambos reconocer los elementos del primero.

El Marketing Interno está dirigido a los empleados de una empresa lo cual hace de este grupo la base del método. Así mismo requiere de canales de comunicación eficaces al interior de la empresa para la trasmisión de las informaciones requeridas en el proceso. Por último, es fundamental la disposición de los directivos ante las directrices motivacionales que se implantan en la empresa. Por su parte el Marketing General está dirigido a generar una reacción positiva del cliente potencial hacia el producto o servicio ofrecido por la empresa. Usa en gran medida canales de comunicación externos y el trabajo del área de ventas de la empresa. En este sentido, las acciones de marketing son producto de la evaluación de los clientes, la satisfacción de los mismos y las necesidades de venta de la empresa señalada por sus directivos.

En esta medida, como se ilustra en el Gráfico 1, las diferencias entre el Marketing Interno y Marketing General son relevantes en tanto a que, a pesar de ambas beneficiar a una empresa, van dirigidas a sectores de clientes distintos. Además, la primera gestiona mejores prácticas laborales, mientras que la otra la compra de un producto o servicio por parte de un cliente final.

**Gráfico 1**

Diferencias entre Marketing Interno y Marketing General



Las relaciones entre los elementos del Endomarketing son las que apalancan la correcta implementación de las estrategias y la consecución de los resultados esperados. Esto lo corrobora el estudio desarrollado por Akroush, Abu-ElSamen, Samawi, y Odetallah (2013) en el que identifican las relaciones que existe entre Marketing Interno (MI) y Calidad de Servicio Interno (ISQ) en restaurantes en Jordania. Para dicho fin efectuaron una encuesta estructurada y auto-administrada dirigida a directivos y empleados de restaurantes turísticos jordanos, usando una muestra de 334 gerentes y empleados estudiados mediante un análisis factorial exploratoria y confirmatoria para evaluar las dimensiones de los constructos de investigación, la unidimensionalidad, la validez y la confiabilidad del compuesto. El análisis del modelo de la trayectoria estructural también se usó para probar las interrelaciones hipotéticas del modelo de investigación.

Entre los resultados figura la identificación de seis dimensiones del Marketing Interno. Las cuales son: contratación de personal, capacitación del personal, comunicaciones internas, motivación del personal, seguridad en el empleo y retención del personal.

Las relaciones entre estas dimensiones fueron evaluadas por los autores dando como resultado que la contratación del personal, la capacitación del personal y las comunicaciones internas influyeron positiva y significativamente en la motivación del personal. De igual forma, El reclutamiento de personal y las comunicaciones internas influenciaron la ISQ. Por su parte la motivación del personal ejerció fuerza positiva e importante sobre la seguridad en el empleo, y esta última a su vez hizo lo mismo sobre la retención del personal. Por último, la retención del personal representó una fuerza positiva sobre la ISQ y el reclutamiento del personal ejerció el efecto más fuerte en la motivación del personal y el ISQ.

Es preciso indicar que a pesar de que los autores examinaron teóricamente sólo seis componentes de IM que conducen a ISQ, podrían existir otros componentes que ejerzan influencia sobre ella. Así como también sería importante examinar el efecto potencial de la ISQ sobre el desempeño del negocio.

Al identificar al cliente interno como eslabón primario y fundamental del Endomarketing es preciso señalar que el trabajo sobre dicho nicho de clientes es perdurable en el tiempo, tanto en época de prosperidad como en las de crisis. Encaminado a este postulado están dirigidas las aportaciones de López (2012) quien, basado en estudios a empresas del sector privado industrial, en Santiago de Chile, señala que el Marketing Interno consiste en hacer que la dinámica interna de la empresa mejore y se mantenga fuerte tanto en época de rentabilidad, cuando en el clima organizacional reina la tranquilidad, y en tiempos de problemas para que la desesperación y el estrés que esto produce no se generalice en el personal, y no afecte su desempeño, además de que con aptitud positiva estos asuman acciones gerenciales como cambios en las políticas o en los procesos internos como medidas de contingencia para afrontar la crisis.

Por otra parte, Boshoff y Tait (1996) abordan la importancia del cliente interno en la percepciones de la calidad en el sector de los servicios financieros, ya que mediante el Endomarketing los empleados de una empresa pueden estar motivados para aspirar a la conciencia del cliente, la orientación al mercado y la mentalidad de ventas a través de la aplicación de enfoques y principios del Marketing Externo. Considera este estudio que los objetivos podrían lograrse mediante la comercialización interna de las metas, objetivos y valores de la empresa.

En lo que respecta a las directivas o alta gerencia, sus funciones dentro de la aplicación del Endomarketing son las de reconocer al colaborador como cliente interno, buscar la participación de este en los procesos antiguos y nuevos a desarrollar, así ellos se sentirán parte de la empresa, y realizar las inversiones en los reconocimientos destinados a los empleados que aportan su máximo potencial para lograr metas comunes.

Sobre este aspecto Téllez (2017) señala que la alta gerencia tiene como deber tener como política interna el mejoramiento continuo de las condiciones laborales y la calidad de vida de sus empleados otorgando incentivos, bonificaciones, capacitaciones, comunicaciones corporativas que incentiven las buenas acciones y afiancen en el empleado la cultura organizacional y sus valores.

Al respecto Akroush et al. (2013) indica que los gerentes deben tener tres dimensiones de Calidad de Servicio Interno (ISQ): confiabilidad, seguridad y empatía, que sumadas a un factor llamado "calidad de interacción" generan un clima de comunicación de doble vía entre la gerencia y los empleados. Este hallazgo tiene implicaciones importantes ya que revela que los clientes internos tienen "necesidades de trabajo" que deben cumplirse para satisfacerse personalmente y así satisfacer las necesidades de los clientes externos. Ante dichas necesidades de los empleados, la única manera de que los gerentes las conozcan es mediante el uso de canales de comunicación que le permitan a este conocer el perfil de su empleado, sus

necesidades y sus metas.

En este contexto es posible señalar que la relación entre los elementos que componen el Endomarketing debe ser constante y equilibrada para que tanto empleados, como gerencia y comunicaciones estén dirigidas hacia un mismo fin. Conseguir esta sincronía es trabajo diario y requiere que los procesos de innovación y adquisición de conocimientos al interior de la empresa sean permanentes y a todo nivel para fomentar el mejoramiento continuo y un permanente clima organizacional armónico.

---

## **4. Endomarketing, generador de valor y conocimiento**

La aplicación de cualquier estrategia empresarial interna o externa lleva consigo la necesidad de lograr un objetivo concreto y en razón de esto en Endomarketing también persigue metas específicas al interior de la organización que revisten una importancia significativa en la consolidación de metas estratégicas.

En una investigación de 2001, Davis estudió la forma de integrar el Marketing Interno (MI) con la gestión participativa, en la cual identificó que el MI es una forma de incrementar el compromiso de los trabajadores de menor rango laboral con las estrategias corporativas y mejorar la integración organizacional. El autor explica que el Endomarketing es una herramienta eficaz con la que pueden contar los gerentes generales y los directores de departamento para aumentar la participación de los empleados en la toma de decisiones, adquisición de compromisos y la toma de medidas de choque.

En este sentido hacer a un empleado participe de las decisiones empresariales de impacto general hace que este se sienta parte activa de la empresa y miembro importante de la misma. Así mismo crea sentido de pertenencia y mayor grado de responsabilidad en el cumplimiento de las metas que él mismo ayudó a trazar. Es entonces este un método para cohesionar al personal y dirigir los esfuerzos hacia un mismo fin.

Otro aporte importante del Endomarketing es la creación de valor para la empresa, los empleados y los clientes finales. Al respecto Ballantyne (2003) argumenta que debido a que la comercialización interna requiere un enfoque mediado por la relación, es en este proceso donde se generan interrelaciones fuertes de compañerismo, cooperación y colaboración, lo cual es un valor agregado de especial importancia para los empleados y la empresa, además de que influencia positivamente el clima organizacional de los mismos.

En el 2000, Ballantyne indicó que el Endomarketing desarrolla relaciones interpersonales con el propósito de renovar los conocimientos útiles para la empresa. Posteriormente, en 2003, el mismo autor subraya que está demostrado que en las fases de aprendizaje que impulsa en Endomarketing, generalmente con trabajo en grupo, se generan nuevos conocimientos que resultan ser válidos para su aplicación interna en pro de mejorar el desempeño de la empresa en el mercado externo. En consonancia con lo anterior se puede sostener que el Marketing Interno tiene gran importancia en la generación de relaciones con el propósito de renovar permanentemente los conocimientos de miembros de la organización.

Que los empleados generen y compartan conocimientos entre sí y con la gerencia crea una sinergia especial que aporta mucho al desarrollo de la empresa a costos relativamente más bajos, puesto que la organización no tendrá que recurrir a terceros para diseñar nuevos procesos, productos o servicios ya que cuenta en su interior con personal capacitado y actualizado que genera permanentemente proyectos acordes a las necesidades de la empresas.

Cahill, en 1995, introdujo el término "organizaciones de aprendizaje" para conceptualiza las implicaciones administrativas que subyacen a la organización que aprende. Este no solo se refiere al conocimiento en el desempeño de una labor específica por parte del empleado, sino que va más allá abordando la adquisición de los comportamientos organizacionales. Es claro que cada empresa diseña su forma de presentarse al mercado de acuerdo al producto o servicio que ofrece, es como el ADN comercial, y por ello cada trabajador debe llevar consigo parte de ese ADN para representar correctamente los valores e intereses de la empresa para la cual

trabaja. Aprender esos comportamientos corporativos no es fácil y requiere de tiempo y capacitaciones en las que primeramente se haga sentir al empleado como parte de un todo para que así refleje en su actuar el ser de la empresa.

Gupta y Rogers (1991) hacen un aporte especial sobre cómo el Marketing Interno aporta a que los avances del área Investigación y Desarrollo (I + D) se integren y difundan dentro de la organización. En muchas organizaciones los nuevos desarrollos de productos o servicios tienden a ser rechazados por parte de los empleados debido a su desconocimiento, es por ello que la integración mediante el Endomarketing de las áreas de I+D, Marketing, y Recursos Humanos, resulta favorable para que la incursión de las nuevas propuestas o prototipos sean aceptadas y asimiladas con mayor facilidad. Que esto se dé facilita que el empleado pueda vender con convicción el nuevo producto o servicio. También aporta a que los conocimientos del empleado se renueven y se generen en él nuevas propuestas para aportar a la empresa.

Tal como lo expresa Estrada (2015) la adecuada aplicación del Endomarketing deja grandes beneficios para la organización tanto en materia laboral, personal, y productiva de los empleados, lo que a su vez redundará y beneficia la proyección externa de la organización. Para la organización que adopta y aplica constantemente el Endomarketing este se convierte en pieza clave de las relaciones organizacionales puesto que mejora la creatividad de los colaboradores, la innovación y el desempeño.

Por otra parte, es importante resaltar que los colaboradores deben conocer la filosofía de la empresa, y la alta gerencia debe encargarse de que se identifiquen con ella, sepan hacia dónde van y las metas a lograr. Finalmente, todos los días se debe "enamorar" a los empleados y hacer que se sientan cómodos en su puesto de trabajo. Así mismo, si al trabajar un empleado satisface su necesidad de aportar, generar o adquirir conocimientos se verá más motivado para incluirse en los procesos innovadores de la empresa y aportar desde sus funciones a que la empresa se fortalezca, puesto que desde el ámbito laboral los empleados reconocen que si la empresa prospera ellos también lo harán.

---

## **5. Desafíos del endomarketing**

Los estudios sobre Endomarketing analizados muestran un panorama amplio sobre la interrelación entre clientes internos, gerencia, comunicaciones y recursos humanos, así como las funciones que cada uno cumple. Sin embargo, debido a la amplia gama de organizaciones se evidencian la aparición de posibles ramas de investigación que podrían aportar mayores elementos de juicio para comprender el aporte que el Endomarketing ofrece a las organizaciones de acuerdo a sus características y contexto.

Sobre el particular, Ahmed y Rafiq (2003) exhortan sobre algunos retos que enfrenta la investigación de Marketing Interno. Entre estos retos destacan temas como: el vínculo entre la satisfacción de los empleados y el desempeño organizacional, la necesidad de investigar cómo puede lograrse la coordinación interfuncional para la aplicación efectiva de las estrategias de comercialización, el análisis de la percepción de la comercialización en el Marketing Interno, la relación del Endomarketing con las estrategias de comunicación interna, y el papel del Marketing Interno en el desarrollo de competencias organizativas.

Otro desafío, esta vez planteado por Varey (1995) va dirigido a descubrir cómo el Endomarketing aporta a que los empleados manejen de mejor forma los cambios organizacionales. Como se indicó al inicio de este artículo, son los cambios internos y externos el permanente desafío de las organizaciones. En cuanto a prever cambios o anticiparlos las organizaciones a nivel mundial han avanzado mucho gracias a diversas técnicas, pero sin embargo sigue costando que al interior de las organizaciones dichos cambios sean asimilados rápidamente. Determinar si el Endomarketing ayuda a que este proceso se dé ágilmente es una tarea a revisar.

Existen otras rutas que desafían los alcances del Endomarketing tal como el reto que tienen las organizaciones de corroborar si la implementación de esta herramienta es acorde con la

planeación inicialmente efectuada por la empresa y si este se ajusta y cumple las políticas de calidad de la misma. En este ámbito, Gummesson (1987), mediante el uso del caso de la compañía Ericsson, hace una aproximación al tema revelando que la empresa realiza un esfuerzo permanente para incentivar su cultura de calidad mediante el Endomarketing y que este está ceñido a las políticas de calidad del programa Ericsson Quality (EQ) en la que el cliente interno tiene especial relevancia como actor principal de la calidad.

---

## **6. Evaluación de la efectividad del endomarketing**

Medir la efectividad de los procesos al interior de una organización resulta una herramienta determinante para identificar falencias, logros y reajustar metas. La aplicación del Endomarketing no escapa a esta figura, puesto que al ser un proceso interno también debe ser sometido a evaluación periódica.

Sobre el particular, se han desarrollado algunos ejercicios importantes como el ejecutado en 2015, Huang y Rundle-Thiele, quienes diseñaron una escala de medida que ofrece a los gerentes de marketing una herramienta de diagnóstico capaz de señalar el grado en que el Marketing Interno se ha aplicado dentro de la organización. Este estudio diseñó una estructura de 3 elementos de 16 puntos para la comercialización interna, lo cual sugiere que la práctica de Endomarketing es un concepto tridimensional asociada, además del mercado interno, a la formación y a actividades de comunicación. Es necesario precisar que para este estudio Huang y Rundle-Thiele (2015) usaron definiciones conceptuales y operacionales de Marketing Interno que se convirtieron en ítems, los cuales fueron ensayados en una organización de educación superior (n = 205) y en la industria del turismo y la hospitalidad con empleados australianos y taiwaneses (n = 458) usando versiones de encuestas en Inglés y Chino tradicional. Los datos los analizaron con los programas SPSS 19.0 y AMOS 19.0.

El tipo de apuesta hecha por Huang y Rundle-Thiele (2015) deja ver que sí es posible medir cualitativa y cuantitativamente el impacto y apropiación del Endomarketing en la organización, esto analizando elementos del Marketing Interno como la formación que recibe el empleado, los canales de comunicación, las actividades de trabajo en equipo, los logros individuales y colectivos de los miembros de la empresa, así como la apropiación de los valores y cultura de calidad de la organización.

Otro tipo de medición efectuada, aunque a mayor escala, fue la realizada por Crick (2003) en tres destinos turísticos del Caribe que habían desarrollado en su interior procesos de Endomarketing para comercializar internamente los servicios turísticos. Para el estudio, Crick desarrolló una matriz de 5 posibles respuestas del turista interno y al analizar las respuestas obtuvo como resultados que cada uno de los tres países ocupaba diferentes posiciones en la matriz. Un posterior análisis de las estrategias de Marketing Interno determinó que los países adoptaron enfoques diferentes basados en sus desafíos particulares, pero ninguno de los enfoques logró un éxito duradero.

Hasta este punto se han señalado mecanismos de evaluación de la efectividad del Endomarketing los cuales han sido aplicados a casos específicos de acuerdo a las condiciones de cada contexto en particular. Sin embargo, existe otra postura en torno a la evaluación de la efectividad la cual es expuesta por Griffin (2002). Este autor sostiene la necesidad de evaluar las actividades de Marketing Interno y la ejecución de un plan de marketing, haciendo la salvedad de que para quienes tienen un plan de Marketing Interno es necesario revisar detenida y verazmente el ciclo de comercialización y las herramientas usadas, así como los objetivos de mercadeo comparando estos con las metas trazadas. Como resultado de esta revisión o evaluación minuciosa debe resultar un diagnóstico del entorno empresarial actual y la creación de un plan estratégico, además de un plan de implementación de la estrategia de marketing a nivel interno.

---

## **7. Conclusiones**



En el siglo XXI las empresas están en un permanente desarrollo, lo cual las hace buscar constantemente mejores prácticas para mejorar su competitividad. En los últimos años las organizaciones y las investigaciones gerenciales han señalado la importancia de la cohesión interna de la empresa para poder afrontar los retos que exige el mercado. Ante esta necesidad han surgido técnicas como el Endomarketing.

A nivel interno cada empresa tiene un segmento de mercado de gran valor: Los empleados o colaboradores. Son ellos la base para gestionar las estrategias de Endomarketing las cuales los benefician al obtener mayor grado de motivación, más conocimientos, reacción positiva ante nuevos proyectos y retos, capacidad de innovar y participación en la toma de decisiones en la empresa.

Desde el punto de vista empresarial, el Endomarketing aporta sustancialmente al clima organizacional, el mejoramiento de la productividad, mejores relaciones laborales entre alta gerencia y empleados y trabajo colaborativo que redundan en mejores productos o servicios que a su vez se traducen en rentabilidad para la empresa.

Un aporte importante de esta técnica es que agrega valor a los procesos internos de la organización tales como generación de conocimiento propio, innovaciones en procesos y productos, así como el afianzamiento de la cultura corporativa. Cabe señalar que el cliente externo del siglo XXI exige a las empresas aplicar mayor valor a sus productos o servicios y esto mantiene a las empresas en permanente búsqueda y competencia consigo mismas y con las demás en el mercado.

Cada empresa escoge las herramientas de planeación y ejecución que mejor se adapten a sus necesidades y cuyos resultados perduren en el tiempo como forma de hacer frente a los retos que plantea el mercado. En este sentido las exposiciones hechas en este artículo aportan luces para identificar las ventajas que el Endomarketing puede brindar al fortalecimiento interno de las empresas y a la marcha eficaz de los procesos, ya que quienes los orientan son empleados que tienen la necesidad de ser motivados, valorados y sentirse importantes para la organización.

## Agradecimientos

Al grupo de semilleros Adminirse y la semillerista María Angélica Pérez por su contribución al presente estudio.

---

## Referencias

Aburoub, D. A. (2011). Relationship between Internal Marketing and Service Quality with Customers' Satisfaction. *International Journal of Marketing Studies* , Vol. 3, No. 2; May .

Ahmed, Pervaiz K. & Rafiq, Mohammed. (2003) "Internal marketing issues and challenges", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 Issue: 9, pp.1177-1186, <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>.

Akroush, Mamoun N; Abu-ElSamen, Amjad A; Samawi, Ghazi A.; y Odetallah, Abdelhadi L. (2013) "Internal marketing and service quality in restaurants", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 31 Issue: 4, pp.304-336, <https://doi.org/10.1108/02634501311324834>.

Balembe Kanyurhi, Eddy & Mungu Akonkwa, Déogratias Bugandwa. (2016) "Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 34 Issue: 5, pp.773-796, <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0083>.

Ballantyne, David. (2000) "Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18 Issue: 6, pp.274-286, <https://doi.org/10.1108/02652320010358698>.

Ballantyne, David. (2003) "A relationship-mediated theory of internal marketing", *European*

Journal of Marketing, Vol. 37 Issue: 9, pp.1242-1260,  
<https://doi.org/10.1108/03090560310486979>.

Boshoff, Christo y Tait, Madéle. (1996) "Quality perceptions in the financial services sector: The potential impact of internal marketing", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7 Issue: 5, pp.5-31, <https://doi.org/10.1108/09564239610149939>.

Brown, Rachel. (2007) "Building brand values through internal marketing: Starting with service in the UK banking industry", *Strategic Direction*, Vol. 23 Issue: 6, pp.8-9,  
<https://doi.org/10.1108/02580540710743167>.

Cahill, Dennis J. (1995) "The managerial implications of the learning organization: a new tool for internal marketing", *Journal of Services Marketing*, Vol. 9 Issue: 4, pp.43-51,  
<https://doi.org/10.1108/08876049510094513>.

Cardona A., D., Montenegro Rada, A., & Hernández Palma, H. (2017). Creación de empresa como pilar para el desarrollo social e integral de la región caribe: Apuntes críticos. *Saber Ciencia Y Libertad*, 12(1), 130-139. Recuperado de <http://www.sabercienciaylibertad.org/ojs/index.php/scyl/article/view/220>.

Cardona, D., Balza, V. y Henríquez, G. (2017) "Innovación en el sector de los servicios: aproximación conceptual y revisión de su aporte a la economía", *Revista Espacios*, Vol. 38 Issue: 21, pp. 36. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n21/17382136.html>.

Cardona, D., Balza, V. y Henríquez, G. (2017) "Innovación en los procesos logísticos: retos locales frente al desarrollo global", Editorial Universidad Libre, Cartagena.

Caridad, M., Salazar, C. y Castellano, M. (2017) "Endomarketing: Estrategia dinamizadora para la responsabilidad social del sector universitario", *Revista Espacios*, Vol. 38 Issue: 1, pp. 6. Recuperado de <http://repositorio.cuc.edu.co/xmlui/handle/11323/846>.

Crick, Anne P. (2003) "Internal marketing of attitudes in Caribbean tourism", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15 Issue: 3, pp.161-166,  
<https://doi.org/10.1108/09596110310470202>.

Davis, Tim R.V. (2001) "Integrating internal marketing with participative management", *Management Decision*, Vol. 39 Issue: 2, pp.121-132,  
<https://doi.org/10.1108/EUM0000000005418>.

Estrada, M. M. (2015). Endomarketing para mejorar el servicio al cliente en los colegios privados del municipio de Santo Tomás La Unión, Suchitepéquez. Universidad Rafael Landívar.

Griffin, Charles P. (2002) "Strategic planning for the internal marketing and communication of facilities management", *Journal of Facilities Management*, Vol. 1 Issue: 3, pp.237-246,  
<https://doi.org/10.1108/14725960310808015>.

Gummesson, Evert. (1987) "Using Internal Marketing to Develop a New Culture—The Case of Ericsson Quality", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 2 Issue: 3, pp.23-28,  
<https://ezproxy.uninorte.edu.co:3099/10.1108/eb006032>.

Gupta, Ashok K. y Rogers, Everett M. (1991) "Internal Marketing: Integrating R&D and Marketing Within the Organization", *Journal of Services Marketing*, Vol. 5 Issue: 2, pp.55-68,  
<https://ezproxy.uninorte.edu.co:3099/10.1108/08876049110035558>.

Guzmán, N. U. (2013). Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas. *publicidad*, Vol. 2 No. 1.

Huang, Yu-Ting & Rundle-Thiele, Sharyn. (2015) "A holistic management tool for measuring internal marketing activities", *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 Issue: 6/7, pp.571-584,  
<https://doi.org/10.1108/JSM-03-2015-0112>.

Lopez, M. D. (2012.). Estrategias de marketing interno para incrementar la motivación del cliente interno. *Revista Iberoamericana de Ciencias*.

Navas Ríos, M., & Romero González, Z. (2016). Responsabilidad social universitaria impactos de

la Universidad Libre, sede Cartagena, en su gestión socialmente responsable. Saber Ciencia Y Libertad, 11(1), 187-196. doi:<http://dx.doi.org/10.22525/sabcliber.2016v11n1.187196>.

Otto Regalado, R. A. (2011). Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno. Esan.

Téllez, J. C. (2017). ¿Qué es eso llamado "Endomarketing"? Dinero.

Varey, Richard J. (1995) "Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges", International Journal of Service Industry Management, Vol. 6 Issue: 1, pp.40-63, <https://doi.org/10.1108/09564239510078849>.

- 
1. Magister en Desarrollo empresarial. Especialista en Gerencia de mercadeo. Email: [diecardona@hotmail.com](mailto:diecardona@hotmail.com)
  2. Ingeniero de Mercado, Publicidad y Ventas, (Universidad Simón Bolívar), Magíster en Administración de Empresas e Innovación, (Universidad Simón Bolívar), Tecnólogo en Gestión Logística (Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA). Profesor Investigador, Programa de Mercadeo y Publicidad, Universidad de la Costa, CUC. Doctorante del programa Administración en condición de becario, Universidad del Norte. Email: [ghenriqu4@cuc.edu.co](mailto:ghenriqu4@cuc.edu.co)
  3. Administrador de Empresas, (Universidad de la Costa, CUC), Magister en Administración de Empresas, (Universidad del Norte), Docente de planta, programa de Administración de Empresas, Universidad Autónoma del Caribe, Doctorante del programa de Administración, Universidad del Norte. Email: [jrada@uac.edu.co](mailto:jrada@uac.edu.co)
  4. Magister en Admnsitración, Especialización en Logística internacional, Administrador de Empresas. Docente Investigador de la Corporación Universitaria Latinoamericana. Correo: [academico@ul.edu.co](mailto:academico@ul.edu.co)
  5. Contador y Abogado de la universidad del Atlantico, Magister en Administracion de la CUC, docente de tiempo completo del programa de contaduria Publica. de la corporacion Universitaria Latinoamericana. e-mail: [mbonettb@ul.edu.co](mailto:mbonettb@ul.edu.co)
- 

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 57) Año 2017

[Index]

[En caso de encontrar un error en esta página notificar a [webmaster](#)]

©2017. revistaESPACIOS.com • ®Derechos Reservados