

ENDOMARKETING Y SU ORIENTACION AL ENGAGEMENT

ENDOMARKETING AND ITS FOCUS ON ENGAGEMENT

JESÚS ADRIANA MARRUFO-CALDERÓN  ¹.

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE CIUDAD CONSTITUCIÓN ¹

México

Recibido el 09 de Agosto de 2018; Aceptado el 10 de Diciembre de 2018; Disponible en Internet el 20 de Diciembre de 2018

E-mail de Correspondencia: jmarrufo@itscc.edu.mx

© Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (México)

Vol. 3, N° 6 Pág. 82-88. ISSN: 2448-6051

Av. Gral. Francisco J. Múgica S/N
Edificio AII C.P. 58030
Ciudad Universitaria
Morelia, Michoacán, México.
Tel. y Fax (443) 3-16-74-11
Email: rfcca@umich.mx
Web: <http://rfcca.umich.mx>

Resumen

Esta investigación pretende realizar un análisis de la conceptualización del marketing interno (endomarketing) y su orientación al engagement, con el fin de resaltar las oportunidades y retos que enfrenta el endomarketing en el ambiente laboral de las empresas, para lo cual, se hace una revisión de la literatura del tema en relación a su conceptualización, se analiza la orientación al cliente interno como elemento central del marketing y su implicación en el ambiente laboral, a través del análisis de dos modelos: Modelo de endomarketing propuesto por Inkotte (2000) y un Modelo de Engagement planteado por Bakker y Demerouti (2007). Además se presentan los resultados de un estudio descriptivo realizado en empresas del Municipio de Comondú, Baja California Sur, sobre la dimensión de ambiente laboral (coordinación), una variable de endomarketing relacionada con el engagement.

Palabras Clave: Endomarketing, engagement, ambiente laboral, cliente interno, coordinación.

Abstract

This research aims to make an analysis of the conceptualization of internal marketing (endomarketing) and its focus on engagement, in order to highlight the opportunities and challenges facing the endomarketing in the work environment of businesses, for which a review is made of literature of the subject in relation to its conceptualization, it analyses the orientation to the internal customer as a central element of marketing and involvement in the work environment, through the analysis of two models: Endomarketing model proposed by Inkotte (2000) and an Engagement model proposed by Bakker and Demerouti (2007). In addition we show the results of a perception study performed in enterprises of the Municipality of Comondu, Baja California Sur, about the dimension of work environment (coordination), a variable of Endomarketing related to the engagement.

Keywords: Endomarketing, engagement, work environment, internal customer, coordination.

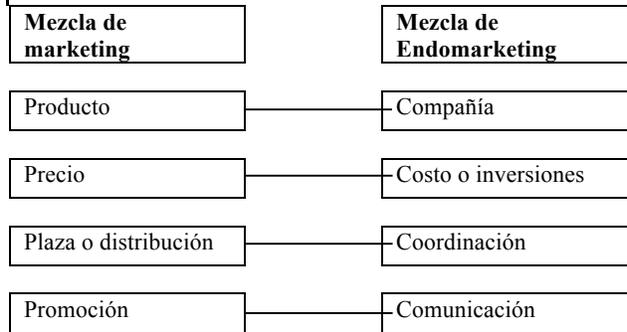
JEL CODE—M31.

INTRODUCCION

El marketing interno propone que los empleados sean tratados como clientes internos, donde los productos que compran son los propios trabajos (Grönroos, 1981), lo que hoy en día se conoce como endomarketing o marketing interno, es una estrategia de impulso a las empresas para generar sentimientos de pertenencia y motivación en sus empleados; generalmente las empresas se enfocan en las necesidades de los consumidores, mostrando un comportamiento de poca importancia hacia las necesidades de sus colaboradores; recientemente algunas organizaciones e investigadores han mostrado interés y dado importancia al endomarketing como una alternativa para generar compromiso en los trabajadores, sintiéndose éstos parte de la empresa. Para Kotler (1998) el marketing interno (endomarketing) debe preceder al marketing externo, pues según él no tiene sentido prometer servicio excelente antes de que las personas estén listas para suministrarlo y comprometidos para con la organización, este compromiso se logra a través de tácticas de engagement, dicho concepto es un anglicismo que significa literalmente compromiso. La finalidad de este artículo es encaminar el endomarketing al engagement para motivar nexos sólidos y permanentes con los empleados.

En esta investigación se plasma el modelo de marketing según Inkotte (2000) para el análisis del marketing interno, en éste, las 4 P's de la mezcla de marketing (producto, plaza, precio y promoción) definiciones ampliamente conocidas en medios académicos y empresariales, se transforman en las 4 C's orientadas al cliente interno (compañía, coordinación, costo y comunicación).

Figura 1: Transformación de los elementos de la mezcla de Marketing tradicional al endomarketing.



Fuente: Inkotte. (2000). Endomarketing: elementos para a construção de um referencial teórico. Florianópolis SC, 2000. Dissertação de Mestrado em

Engenharia da produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

Se abordan también los antecedentes del engagement guiados por el modelo de demandas y recursos laborales (Bakker y Demerouti, 2007), el cual plantea que las condiciones de trabajo se pueden clasificar en dos categorías: las demandas y los recursos laborales.

Este artículo presenta además, los resultados de un estudio de análisis de las variables de endomarketing realizado a 7 empresas del Municipio de Comondú, Baja California sur, tomándose como población 254 integrantes que componen el número total de empleados que conforman las empresas seleccionadas, el instrumento de investigación pretende evaluar la percepción de las personas sobre las prácticas adoptadas por las empresas considerando las dimensiones de Coordinación, Costo, Compañía y Comunicación.

Específicamente se abordará la plaza o distribución; de acuerdo al marketing interno de Inkotte, se refiere a la dimensión de Coordinación de personas que representa el ambiente de la empresa.

METODOLOGIA

La investigación se enmarca bajo una investigación descriptiva y exploratoria, con un diseño no experimental transversal, su población se centró en siete empresas y/o instituciones del Municipio de Comondú. Para el desarrollo de esta investigación se recopiló información documental sobre las empresas del Municipio de Comondú, Baja California Sur, México en el DENU (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas) del INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía), bajo las siguientes condiciones de búsqueda: 1) área geográfica, Baja California Sur, Municipio de Comondú; 2) tamaño del establecimiento, mayor de diez personas, y; 3) actividad económica: comercio al por menor, servicios educativos de nivel superior y servicios de alojamiento temporal; dando como resultado 15 empresas que cumplen con estas variables, de las cuales solo 7 empresas aceptaron se realizara la investigación con el personal que en ella labora.

En la fase exploratoria, se utilizó un análisis de corte transversal a través de un instrumento estructurado basado en las dimensiones de Inkotte (2000) que analiza las variables del endomarketing, éste se compone de 39 cuestionamientos, los cuales se estructuran en cuatro dimensiones: compañía, costo o

inversiones, coordinación y comunicación. Los resultados obtenidos se reforzaron mediante guías de observación. Se tomó como población o tamaño del universo 254 personas que componen el número total de empleados que conforman las siete empresas seleccionadas con un tamaño muestral de 153. Los procedimientos de análisis utilizados fueron a través de la moda, utilizando una escala Likert donde 5 es totalmente de acuerdo y el 1en desacuerdo.

DESARROLLO

Hacia una conceptualización de Endomarketing o marketing interno.

El concepto de marketing interno aparece por primera vez en la literatura hace más de cuarenta años, se propone como una solución al problema de la calidad en el servicio, bajo la expectativa de que la calidad dentro de los servicios internos, logra indudablemente la calidad del producto o servicio que el cliente externo espera recibir. Al mismo tiempo, Sasser y Arbeit (1976) introducen la consideración de visualizar a los empleados como clientes que compran un empleo, misma idea refrendada por otros autores como Grönroos (1985).

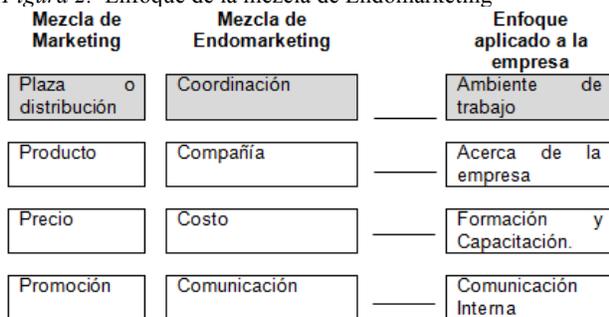
Después de una revisión de la literatura de los principales artículos publicados de endomarketing y sus líneas de pensamiento, esta investigación se sustenta en algunos modelos de gestión propuestos, como lo es el Modelo de las 4 C's de Endomarketing, entendiendo que en la concepción de endomarketing, los empleados de una compañía son sus clientes internos y, como tales, la empresa necesita crear estrategias para generar lealtad y una mejor respuesta de ellos (Martínez, Sánchez y Rodríguez, 2005). De acuerdo a Berry, Hensen y Burke (1994) el marketing Interno se ocupa de viabilizar los productos internos (trabajo) que satisfaga las necesidades de un Mercado interno vital (empleados) al mismo tiempo de satisfacer los objetivos de la organización. Berry (1981) fue el primero que llamó a los empleados clientes internos "La gente que compra bienes y servicios como consumidores y la gente que compra empleo como empleados son la misma gente". Posteriormente, Christian Grönroos definió los objetivos del marketing interno como "motivar y concienciar a los empleados sobre la importancia del cliente externo" (Dunmore, 2003). No siendo el único que hizo grandes aportaciones, destaca también el estudio realizado por Flipó (1986) al resaltar el papel de los empleados como herramientas para llevar a cabo las estrategias de marketing.

Autores como Lings y Brooks (1998) proponen modelos de endomarketing apoyado en la relación entre proveedor y cliente interno para obtener satisfacción del cliente externo. Los planteamientos citados reflejan una de las principales concordancias que se basa en la idea de que un empleado insatisfecho no puede dejar un cliente satisfecho.

Para Kotler (1994) el marketing externo muestra el esfuerzo de la organización para elaborar el bien o servicio, fijar precios y comunicar las características de los mismos junto al público objetivo y evaluar como este esfuerzo es visto por quien haga uso de los bienes o servicios. En el marketing interno Kotler describe el esfuerzo de la organización para entrenar y crear condiciones de motivación en sus colaboradores, para que presten un servicio a los clientes que traiga su satisfacción.

Esta investigación presenta el enfoque de las 4 C's del marketing interno y su orientación a las dimensiones aplicadas a la empresa, específicamente al ambiente de trabajo. [Figura 2].

Figura 2. Enfoque de la mezcla de Endomarketing



Fuente: Elaboración propia.

Orientación al Engagement.

El marketing interno corresponde a un nuevo abordaje organizacional ligado a los trabajadores, es la mudanza de la perspectiva tradicional del cliente externo a la visualización del empleado como cliente interno de la empresa.

Cerqueira (2005) expresa que marketing interno son proyectos y acciones que una empresa debe emprender para consolidar la base cultural del compromiso de sus empleados, es aquí donde el endomarketing se orienta al engagement, anglicismo que significa literalmente compromiso, sin embargo en la actualidad no se ha encontrado un término que traduzca la total idiosincrasia del concepto. De acuerdo a Slanova, Agut y Peiró (2005) el término que más se ajusta al mismo es quizá, vinculación psicológica con el trabajo. En el

contexto laboral el engagement se ha definido como “un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo y que está caracterizado por vigor, dedicación y absorción o concentración en el trabajo” (Schaufeli, 2002).

Las personas con engagement se sienten enérgicas y eficazmente unidas a sus actividades laborales y capaces de responder a las demandas de su puesto con absoluta eficacia.

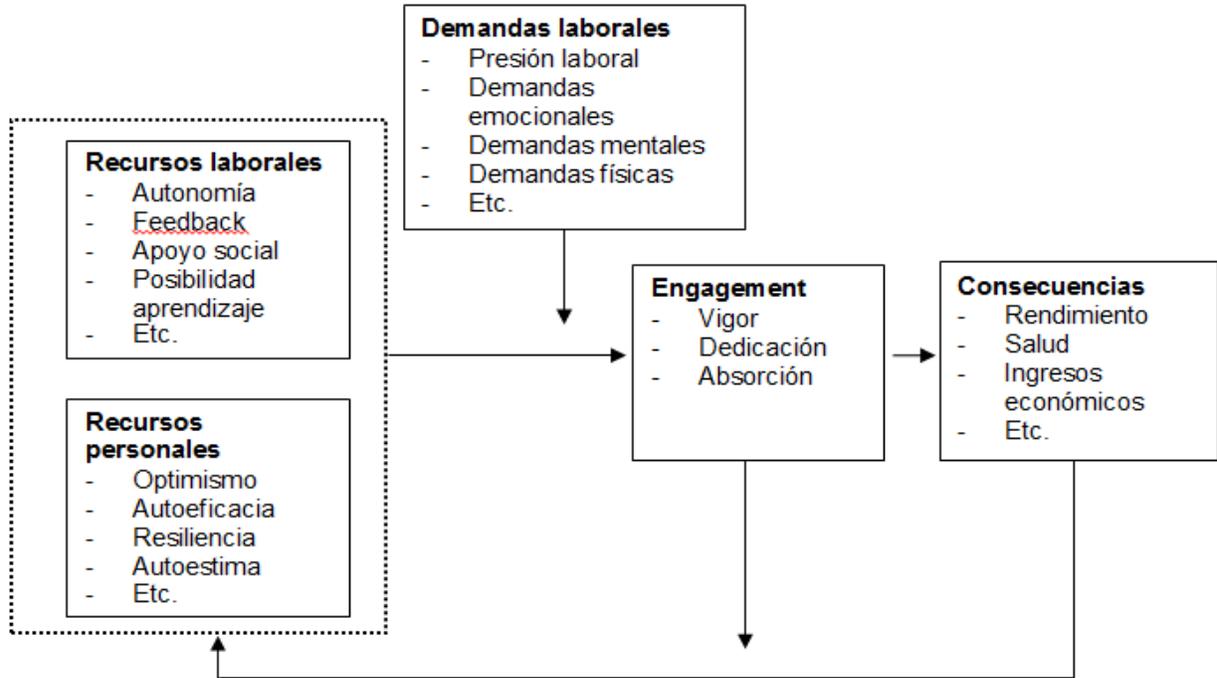
El rol del Engagement en la dimensión de Coordinación de Endomarketing (ambiente de la empresa).

La eficiencia de una empresa radica en el nivel de compromiso que tiene su capital humano para alcanzar los objetivos, trabajar en equipo, utilizar su creatividad, así como en la internalización de los valores de la empresa, en este contexto, la conexión psicológica de los empleados con sus trabajos adquieren especial relevancia; parafraseando a Bakker y Leiter (2010) las organizaciones actuales necesitan empleados proactivos, que estén conectados con su trabajo y comprometidos con altos estándares de calidad.

Kahn (1990) fue uno de los primeros autores en teorizar sobre engagement, concibiéndolo como la energía concentrada que se dirige hacia metas organizacionales. Describía a los empleados con engagement como personas física, cognitiva y emocionalmente conectadas con sus roles.

Numerosos estudios han identificado los antecedentes del engagement guiados por el modelo de demandas y recursos laborales [figura 3], el cual plantea que las condiciones de trabajo se pueden clasificar en dos categorías: las demandas y los recursos laborales. Las demandas laborales hacen referencia a aquellos aspectos del trabajo que requieren un esfuerzo y se relacionan por tanto con factores fisiológicos como la fatiga, mientras que los recursos laborales tienen cualidades motivacionales. Los recursos laborales como el apoyo social de los compañeros y supervisores, la retroalimentación sobre el rendimiento, la autonomía o las oportunidades de aprendizaje se asocian positivamente con el engagement (Bakker y Demerouti, 2007). En este tipo de entorno, es más probable que se genere un ambiente laboral positivo basado en la coordinación de las relaciones interpersonales a través del apoyo social. En estos entornos laborales se ha mostrado una relación positiva entre el engagement y el ambiente laboral.

Figura 3. Modelo de demandas y recursos laborales del Engagement



Fuente: Modelo de demandas y recursos laborales del Engagement (Bakker y Demerouti, 2007)

Desde esta perspectiva, el engagement es “un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (Shaufeli y Bakker, 2003). Donde el vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en la tarea que se está realizando, incluso cuando se presentan dificultades. La dedicación hace referencia a una alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Por último, la absorción, se produce cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo. La presente descripción se fundamenta en el modelo antes mencionado.

Un estudio de Endomarketing que evalúa la percepción de la dimensión “Coordinación” o “ambiente de la empresa”.

Regresando al modelo de Inkontte (2000) que hace referencia a las dimensiones de Endomarketing, se presentan los resultados de un estudio realizado a 7 empresas del Municipio de Comondú, Baja California sur, se aplicaron 153 instrumentos en instituciones educativas y empresas privadas; el instrumento de investigación evaluó la percepción de las personas

sobre las prácticas adoptadas por las empresas considerando las dimensiones de Coordinación, Costo, Compañía y Comunicación. Específicamente se expone la plaza o distribución, de acuerdo al marketing interno de Inkontte se refiere a la dimensión de Coordinación de personas que representa el ambiente de la empresa.

Coordinación de personas o ambiente de la empresa.

El grado de coordinación de las personas responsables en la implementación de las acciones, así como los gestores juegan un papel fundamental en la estructuración del ambiente laboral. Las acciones de coordinación son las pesquisas y gestión del clima, arquitectura y ergonomía de los ambientes, cada área funcional responde a sus clientes internos que están directa o indirectamente relacionados con el mercado, correspondiendo a los directivos “vender” los objetivos y planes de la organización a sus empleados (Harrel y Fors, 1992).

Esta dimensión reveló un nivel satisfactorio de la percepción que tienen los encuestados respecto al ambiente laboral que opera en la empresa donde laboran, pero queda para el análisis y futuras investigaciones profundizar sobre el tema y su relación con la productividad laboral en las empresas investigadas.

De acuerdo con la Tabla 1, que evalúa esta dimensión, se observa que los participantes se encuentran motivados y perciben un adecuado clima de cooperación y coordinación entre las distintas áreas de la empresa.

Tabla 1 Análisis descriptivo de la dimensión Coordinación, ambiente de trabajo.

Coordinación	Medida Modal
Me siento completamente motivado en mi trabajo.	5,4
La relación de las personas de mi equipo al ejecutar una actividad es buena.	4
En periodos de descanso, existe una integración entre colegas.	4
Considero buena la relación entre directores, superiores inmediatos y subordinados.	4
Me siento en confianza para pedir u ofrecer ayuda a mis compañeros.	4
En mi área, existe una adecuada cooperación para lograr los objetivos.	4
En la empresa existe un clima de cooperación entre las distintas áreas de la empresa.	4
Me siento libre de desarrollar mis actividades en presencia del gerente o responsable de área.	4
Considero mi superior inmediato una referencia en nivel profesional, de forma a confiar libremente en las decisiones por él tomadas.	4
Mis ideas y sugerencias son oídas por mis superiores.	4
Se me brinda completo reconocimiento por el trabajo que ejecuto.	4

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Es necesario que la orientación al cliente parta del nivel estratégico, y que se establezcan políticas que consoliden una filosofía organizacional que reconozca al empleado como un cliente de la empresa y de esta manera, las tácticas y estrategias empleadas por el sector de marketing, sean también utilizadas en el contexto interno lo que podría repercutir en mejor nivel de alineación y compromiso del empleado con su organización. Es importante rescatar que el marketing interno no solo es una gestión de recursos humanos, sino que es una perspectiva de marketing aplicada a este recurso, partiendo que el marketing interno debe preceder al marketing externo, pues primero el recurso humano debe estar comprometido con la organización para suministrar un servicio de calidad a los externos.

Este compromiso se logra a través del apoyo de herramientas como el Engagement, estrategia que genera nexos sólidos y permanentes de los empleados con la empresa, enfatizando que es un claro indicador de bienestar laboral, pues los empleados con engagement están física, cognitiva y emocionalmente conectados con sus roles laborales.

Es relevante resaltar las variables que componen el proceso de marketing interno: Ambiente laboral, empresa, comunicación interna y capacitación. En este estudio de manera particular se analizó solo la dimensión de ambiente laboral, el cual reveló un nivel satisfactorio de la percepción que tienen los encuestados de la empresa donde laboran respecto al ambiente laboral que opera en ella, pero queda para el análisis y futuras investigaciones profundizar sobre el tema y su relación con la productividad laboral y la motivación manifiesta en las empresas investigadas.

Por último, los modelos revisados en la presente investigación tratan de ofrecer una visión de este fenómeno empresarial, enfatizando la importancia de promover los recursos laborales y personales, con el objetivo de aplicar endomarketing orientado al engagement para fortalecer un ambiente laboral positivo y un recurso humano comprometido con la empresa.

REFERENCIAS

Bakker, A.B. y Demerouti. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. En A. y. Bakker, Journal of Managerial Psychology (págs. 22,309-328).

Bakker, A.B. y Leiter, M.P. (2010). Work engagement: A handbook of essential theory and research. Nueva York: Psychology Press.

Berry, L. (1981). The employee as a customer. Journal of retailing banking, Vol 3, n1 p 33-40.

Berry, L.L., Hensen, J.S. y Burke, M.C. (1994). Improving retailer capability for effective consumerism response. Journal of Retailing, Vol 52, n 3 p 3-14.

Cerqueira, W. (2005). Endomarketing: Educacao e Cultura para a Qualidades. Río de Janeiro: Qualitymark.

- Dunmore, M. (2003). Inside out marketing: how to create and internal marketing strategy, Hardcover.
- Flipo, J. (1986). Service firms: the interdependence of external and internal marketing strategies. *European Journal of marketing*, vol. 20 n 8 p 5-15.
- Grönroos, C. (1981). Internal marketing, an integral part of marketing theory. En J.H. Donnelly y W.R.-George (Eds.), En C. Grönroos, *Marketing of services* (págs. 236-238). Chicago: American Marketing Association.
- Grönroos, C. (1985). Internal marketing theory and practice. En T.M. Bloch, G. Upah y V. Zeithmal. En C. Grönroos, *Services marketing in a changing environment* (págs. 42-47). Chicago: American Marketing Association.
- Harrel, G. D. y. Fors, M.F. (1992). Internal marketing of a service. *Industrial Marketing Management*, 21, 4, 299-306.
- Inkontte. (2000). Endomarketing: elementos para a construção de um referencial teórico. Florianópolis SC, 2000. Dissertação de Mestrado em Engenharia da produção. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Kahn, W. (1990). *Academy of Management Journal*. En W. Kahn, *Psychological conditions of personal engagement and said engagement at work* (págs. 33, 692-724).
- Kotler, P. (1994). *Administracao de marketing: Análise, planejamento, implementacao e Controle*. Sao Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e Controle*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Lings, I.N. y Brooks, R.F. (1998). Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing. *Journal of marketing management*, Vol 14 p 325-51.
- Martinez Fernández V, Sánchez Hernández M.I. y Rodríguez, L. (2005). El papel estratégico de la comunicación en los programas organizacionales de marketing interno. *Fisecestrategias*, Año 1 Vol 2.
- Sasser, Earl y Arbeit, Stephen. (1976). *Business Horizons*. En E. y. Sasser, *Selling jobs in the service sector* (págs. 61-62). June.
- Shaufeli, W.B. y Bakker, A.B. (2003). *UWES Utrecht Work Engagement Scale: test manual*. Unpublished manuscript. En Department of Psychology. Utrecht University.
- Slanova, M., Agut S y Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. En M. A. Slanova, *Journal of Applied Psychology* (págs. 90, 1217-1227).