

**NIVEL DE SATISFACCIÓN  
Y SU RELACIÓN CON EL  
ENDOMARKETING, EN LA  
EMPRESA HIELOSNORTE  
S.A.C., DISTRITO DE  
TRUJILLO, 2018**

**Cassinelli Holguín, Enrico<sup>1</sup>,  
Díaz Cabel, Juan Carlos<sup>1</sup>  
Alpaca Salvador, Hugo A.<sup>2</sup>**

---

1 Estudiante de Administración - Universidad Privada Antenor Orrego

2 Magister en Administración - Docente, Universidad Privada Antenor Orrego

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el endomarketing y la satisfacción laboral, en la empresa Hielosnorte S.A.C., distrito de Trujillo, 2018. Han participado en la investigación 81 colaboradores. Se utilizó como técnica de recolección de datos el análisis documental, así como el test de Endomarketing de Bohnenberger (2005) y el test de Satisfacción laboral de Chiang, Salazar, Huerta y Núñez (2008). Este estudio es de tipo no experimental, con un diseño descriptivo correlacional, porque tiene como propósito medir el grado de relación o incidencia que existe entre dos variables sobre las que no se ha ejercido ningún control, en donde el endomarketing es la variable independiente y la satisfacción laboral es la variable dependiente; para este propósito se aplicó la prueba Rho de Sperman. Los resultados obtenidos indican que existe una relación positiva entre las variables *marketing* interno y la satisfacción laboral, confirmando nuestra hipótesis: a mayor grado de endomarketing, mayor será el nivel de satisfacción laboral. Las dimensiones que componen el *marketing* interno (comunicación interna, prácticas de recursos humanos y orientación al cliente) determinaron que la empresa no se enfoca en ver a los colaboradores como clientes internos. Se evidenció una notable diferencia entre el grado de endomarketing en los puestos de trabajo administrativos y operativos. Los colaboradores con niveles de satisfacción laboral bajo o insatisfecho reflejan actitudes negativas hacia sus puestos de trabajo, mientras que los que tienen un nivel alto de satisfacción laboral tienen actitudes positivas en sus puestos de trabajo. Se concluye que el nivel de satisfacción laboral en la empresa es bajo. Las dimensiones que involucran las variables endomarketing y satisfacción laboral cuentan con una correlación significativa y positiva.

**Palabras claves:** Endomarketing, satisfacción laboral, comunicación interna, prácticas de recursos humanos y orientación al cliente.

## Abstract

This investigation had as an objective to determine the relation between endomarketing and work satisfaction, in Hielosnorte S.A.C., district of Trujillo, 2018. Eighty one employees participated in the investigation, we used as a technique of data recollection an analisis of company documents, also Bohnenberger's (2005) endomarketing test and Chiang, Salazar, Huerta, and Nuñez (2008) work satisfaction test. This study is of the non-experimental type, with a correlational descriptive design, because it has as a purpose to measure the level of relation that exists between the two variables, over which there was no control exerted, where endomarketing is the independent variable and work satisfaction is the dependent variable, for this purpose Rho Spearman was applied. The results obtained indicate that a positive relation exists between the variables endomarketing and work satisfaction, confirming our hypothesis; determining that with higher levels of endomarketing, there are higher levels of work satisfaction. The dimensions that compose work satisfaction (internal communication, human resource practices and customer orientation), determine that the company does not focus on seeing the employees as an internal customer. A notable difference was evident between the level of endomarketing in the positions in charge of administrative work and operative work. The employees with low levels of work satisfaction reflect negative attitudes towards their positions, while the employees that have a high level of work satisfaction have positive attitudes towards their positions. In conclusion, the work satisfaction in the company is low. The dimensions that involve the variables endomarketing and work satisfaction have a meaningful and positive correlation.

**Key words:** Endomarketing, work satisfaction, internal communication, human resource practices and customer orientation.

## I. Introducción

En la actualidad, para las empresas es indiscutible la importancia de mantener satisfechos a sus clientes internos, ya que son indispensables para consolidarse y trascender en el mercado. En tal sentido, el personal es un factor clave para alcanzar una ventaja competitiva; las organizaciones que tienen empleados más satisfechos son más productivas y rentables que aquellas cuyos empleados están más insatisfechos. (Chiang, Salazar, Huerta, y Núñez, 2008). La satisfacción laboral se convierte, entonces, en un componente esencial para incrementar la competitividad de las empresas, pues produce un impacto directo en los resultados de la empresa.

En este sentido, muchas organizaciones e investigadores han reconocido la importancia del *marketing* interno como una alternativa para aumentar el compromiso de los empleados con la organización y con la satisfacción de los clientes (Fuentes, 2009, p. 190). El endomarketing o *marketing* interno encierra un conjunto de características que permiten a las empresas promocionarse con sus colaboradores. Alcántara, Goytortua, y Vega (2014, p. 3) señalan que el *marketing* interno es importante para obtener una mayor satisfacción laboral, pues permite evitar la rotación del personal, añadir lealtad hacia la empresa y generar mayor productividad, pues el empleado es visto bajo la perspectiva de un cliente, al cual se debe generar fidelidad, buena comunicación y relaciones interpersonales. Con el endomarketing se pretende mejorar la satisfacción del cliente interno, permitiendo un impacto potencial en el cliente externo.

A pesar que el concepto de endomarketing no es nuevo, han sido pocas las investigaciones que describen a quien se encuentra a cargo de realizar el marketing interno y cómo se ejecuta este proceso. Por eso es necesario estudiar los distintos modelos de gestión de endomarketing, como los de Berry, Grönroos, Rafiq y Ahmed, Lings, Bansal, Mendelson y Sharma, y Bohnenberger, para determinar cuál se adapta a las necesidades actuales del recurso humano en las organizaciones. Adicionalmente, es importante recopilar información de investigaciones sobre endomarketing y los resultados obtenidos, para tener una visión mucho más amplia de su práctica en la actualidad y su impacto en la satisfacción laboral.

Por tal motivo, con la finalidad de profundizar más en este tema, realizaremos una investigación en la empresa industrial Hielosnorte SAC del distrito de Trujillo, dedicada a la fabricación de hielo y envasado de agua de mesa, de manera que se pueda determinar cómo manejan su *marketing* interno y si existe relación con el nivel de satisfacción de sus colaboradores. Para ello vamos hacer uso de una investigación de tipo descriptiva correlacional, pues a través de este proyecto de investigación se pretende conocer si los niveles de satisfacción laboral se relacionan al manejo del *marketing* interno.

### SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es cómo se siente el trabajador en la organización, considerándose las condiciones de trabajo, salario, estilos de liderazgo, oportunidades de crecimiento, entre otros aspectos. Además, es considerada una actitud y está estrechamente relacionada a las creencias desarrolladas por el empleado. (Flórez, 1992)

La definición de satisfacción laboral se puede dividir según distintos autores en dos direcciones: la primera hace referencia a la satisfacción laboral como un estado emocional, sentimiento o respuesta afectiva; el segundo grupo de autores considera que es una actitud generalizada del trabajo, y va más allá de un estado emocional. (Chiang, Martín, y Núñez, 2010, p.153).

## ENDOMARKETING

Araque, Sánchez y Fernanda (2016) manifiestan que de acuerdo con múltiples teóricos que han abordado el tema se puede definir el *marketing* interno como un conjunto de técnicas que le permiten a una empresa mostrar el valor de sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes a un mercado constituido por sus trabajadores, con el objetivo de incrementar su productividad y lealtad por medio de un ambiente de trabajo adecuado que se interese por sus necesidades y deseos, el cual da como resultado un servicio generalizado de todos los empleados hacia la satisfacción del cliente externo.

Existen dos cuestiones relacionadas al *endomarketing*: coordinación y técnicas que pueden ser utilizadas. Los autores que tratan del tema presentan cuatro alternativas de coordinación: el sector de recursos humanos (Grönroos); el sector de marketing (Berry); los dos sectores (Rafiq y Ahmed); o, aún, el nivel ejecutivo (Lings), ya que es una filosofía de gestión, que tiene como objetivo desarrollar la orientación interna para el cliente. Para algunos, el ejercicio de las prácticas más avanzadas de recursos humanos lleva a un proceso de marketing interno (Bansal, Mendelson y Sharma).

La mayoría de los modelos fueron construidos a partir de una concepción teórica. Pero Ahmed, Rafiq y Saad (2003) se destacan porque hicieron una investigación empírica para identificar las relaciones del modelo propuesto a partir de una concepción teórica. El modelo presupone una relación entre el *marketing* interno y las competencias que afectan al rendimiento de la organización.

Bohnenberger (2005) propone un modelo de *marketing* interno basado en los modelos antes mencionados, e indica que el endomarketing está relacionado a una filosofía de gestión de la empresa, que ve a los colaboradores como un cliente interno, aceptándolo como un recurso estratégico, al cual se busca satisfacer, mediante diversas técnicas de gestión, para alcanzar una mayor satisfacción del cliente externo y, consecuentemente, obtener mejores beneficios. El autor divide al endomarketing en tres dimensiones, relacionadas con la comunicación interna, las prácticas de recursos humanos y las actividades de orientación al cliente, respectivamente.

Bakar, Rohaizat, y Sukati (2013) investigaron la relación entre las prácticas de marketing interno con la satisfacción laboral, la orientación al cliente y el compromiso organizacional en el sector bancario de Johor Bahru, Malasia. Demostraron que el componente desarrollo del marketing interno tiene una sobresaliente relación con la satisfacción laboral (0.36;  $p < 0,05$ )

## II. Metodología

### TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

#### Test

Los instrumentos utilizados en el desarrollo de la presente investigación fueron el test de marketing interno, de María Bohnenberger, y el test de satisfacción laboral, de Chiang, Salazar, Huerta y Núñez, aplicados a los colaboradores de Hielosnorte S.A.C. del distrito de Trujillo, 2018. En ambos casos, los resultados fueron calificados sobre la base de una escala ordinal, usando el método Likert de cinco puntos, los cuales permiten expresar, en términos de frecuencia, la ocurrencia de los aspectos indicados y fluctúan desde muy en total desacuerdo (1) para el menor valor, hasta total acuerdo (5) para la mayor valoración.

#### Análisis documental

El análisis documental es una herramienta de recopilación e interpretación de información que permite sintetizar un documento o documentos, en forma de contenido resumido o documento secundario.

### III. Resultados

Dentro de los resultados obtenidos se realiza un análisis documental con respecto a las estrategias de endomarketing desarrolladas por la empresa Hielosnorte SAC al 2018.

#### ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING

##### Objetivos y metas de la organización

Esta información es compartida a cada área según la información que concierne a los mismos.

El área de Recursos humanos no ha delegado la función a los jefes de las áreas que comuniquen al personal bajo su cargo sobre los objetivos de sus respectivas áreas.

##### Resultados alcanzados

En este punto los jefes sí tienen rol de asignar cifras que esperan que cumplan los trabajadores, el trabajador tiene el deber de cumplir con las metas diarias asignadas.

El área de Recursos humanos se encarga de concertar reuniones mensuales entre jefaturas para conocer los avances de los objetivos (resultados) de las distintas áreas.

##### Reconocimiento

El área de recursos humanos tuvo un programa de reconocimiento de desempeño para los departamentos de producción, almacén y distribución, denominado "El empleado del mes", entre el 2015 y el 2016. En la actualidad no existe registro de programas de reconocimiento.

##### Conocer las necesidades de los empleados

Estos informarán de sus inquietudes o necesidades a sus jefes inmediatos. Solo de ser el caso, pueden ser atendidos por el área de recursos humanos para solicitar permisos, justificar faltas y/o tardanzas, quejas o molestias, etc.

Se realizó también la aplicación de encuestas a los colaboradores de la empresa Hielosnorte SAC. Aquí los resultados:

Tabla 1: Endomarketing de Hielosnorte S.A.C.

Endomarketing	Nº	%
Muy bajo	7	9
Bajo	62	77
Medio	0	0
Alto	12	15
Muy alto	0	0
Total	81	100

Fuente: Encuesta propia.

**Interpretación:** De los datos obtenidos se encontró que el 77% de los colaboradores afirman que el endomarketing en la empresa es bajo, seguida del 15% con alto.

**Tabla 2:** Satisfacción laboral de Hielosnorte S.A.C.

Satisfacción laboral	Nº	%
Muy mala	0	0
Mala	67	83
Medio	4	5
Buena	10	12
Muy buena	0	0
Total	81	100

*Fuente: Aplicación de encuestas.*

**Interpretación:** Se aprecia que el 83% de los colaboradores tienen un nivel de satisfacción bajo, seguida del 12% que tienen un nivel de satisfacción alto.

**Tabla 3:** Análisis de correlación entre las dimensiones del endomarketing y las dimensiones de satisfacción laboral en Hielosnorte S.A.C.

Variable	Comunicación Interna	Prácticas de Recursos Humanos	Orientación del Cliente
Satisfacción por el trabajo en general	.375**	.601**	.616**
Satisfacción con el espacio físico del trabajo	.289**	.374**	.463**
Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	.543**	.437**	.629**
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	.350**	.358**	.426**
Satisfacción con relación subordinado-supervisor	.244*	.359**	.552**
Satisfacción con la remuneración	.257*	.448**	.304**

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

*Fuente: Aplicación de encuestas.*

**Interpretación:** Los resultados presentados en la tabla 14, nos indican que existen correlaciones significativas y positivas entre las dimensiones de las variables de estudio.

**Tabla 4:** Relación entre endomarketing y satisfacción laboral en Hielosnorte S.A.C.

Medidas simétricas					
		r	Valor	Error estándar asintótico	T aproximada
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	0.570	0.091	6.173	,000
N de casos válidos			81		

Fuente: Aplicación de encuestas.

**Interpretación:** Los resultados presentados en la tabla 4 indican que existe correlación positiva y significativa entre las variables ( $r = 0.570$ ).

## IV. Discusión

Nuestra investigación puso en evidencia que existe correlación significativa y positiva, entre las variables endomarketing y la satisfacción laboral, con un coeficiente de correlación de 0.570. Los resultados coinciden con los de las investigaciones de Bakar, Rohaizat y Sukati (2013), quienes demostraron que el componente desarrollo del marketing interno tiene una sobresaliente relación con la satisfacción laboral (0.36;  $p < 0.05$ ), y la investigación de Chiu, Cho y Won (2014), cuyos resultados mostraron la existencia de una relación directa significativa entre el *marketing* interno y la satisfacción laboral (0.84;  $p < 0.001$ ).

Analizando las dimensiones de endomarketing (comunicación interna, prácticas de recursos humanos y la orientación al cliente) se encontró que el 59% de los colaboradores afirman que la comunicación interna de la empresa es mala, seguida del 23% que consideran que muy mala. De igual manera se encontró que el 73% de los colaboradores afirman que las prácticas de recursos humanos en la empresa son malas, seguida del 14% que creen que son muy buenas. Asimismo, de los datos obtenidos se encontró que el 60% de los colaboradores afirman que la orientación al cliente en la empresa es baja, seguida del 17% que la consideran muy baja. Finalmente se pudo determinar que el 77% de los colaboradores afirman que el endomarketing en la empresa es bajo, seguida del 15% que opinan que es alto. Los resultados coinciden con lo dicho por Bohnenberger (2005) quien identificó que las variables del proceso de *marketing* interno en las empresas se dividen en tres grupos, a partir de su relación con la comunicación interna, las prácticas de recursos humanos y las actividades de orientación al cliente, respectivamente.

El estudio de las dimensiones de satisfacción laboral (satisfacción por el trabajo en general, con el espacio físico del trabajo, la forma que realiza su trabajo, las oportunidades de desarrollo, la relación subordinado-supervisor y la remuneración) muestra que el 66.7% de los colaboradores tienen un nivel bajo de satisfacción por el trabajo en general, seguida del 13.6% con un nivel alto. Además, el 49.4% de los colaboradores tienen un nivel medio de satisfacción con el espacio físico del trabajo, seguida del 32.1% que tienen un nivel bajo. También se observa que el 58% de los colaboradores tienen un nivel bajo de satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, seguida del 16% con muy bajo. De igual manera, el 54.3% de los colaboradores tienen un nivel bajo de satisfacción con las oportunidades de desarrollo, seguida del 17.3% con medio. Al mismo tiempo, de los datos obtenidos se encontró que el 58% de los colaboradores tienen un nivel de bajo de satisfacción con



la relación subordinado-supervisor, seguida del 21% con un nivel medio. De los datos obtenidos también se encontró que el 46.9% de los colaboradores tienen un nivel medio de satisfacción con la remuneración, seguida del 32.1% con nivel bajo. Por último, de los datos obtenidos se encontró que el 83% de los colaboradores tienen un nivel de satisfacción bajo, seguida del 12% que tienen un nivel alto. Se conforma, de este modo, la afirmación de Chiang *et al.* (2008) que indicaban que la satisfacción laboral involucra seis factores antes descritos. Estos factores o subescalas presentan un coeficiente de fiabilidad alto (0.834 – 0.913), que reafirma la exactitud de los datos obtenidos en esta investigación.

Se puede determinar por los datos obtenidos que el 56% del personal compuesto por puestos operativos o funcionales tienen un nivel de satisfacción laboral bajo, mientras que un 9% que representan puestos de trabajo de nivel administrativo, tienen un nivel de satisfacción laboral alto.

Los resultados nos indican que existen correlaciones significativas y positivas entre las dimensiones de las variables de estudio. La correlación más significativa es la existente entre la satisfacción con la forma en que realiza su trabajo y la orientación al cliente del endomarketing. En contraste, la correlación menos significativa es aquella referida a la satisfacción con la relación subordinado-supervisor y la comunicación interna del endomarketing.

## V. Conclusiones

- Existe relación entre las variables *marketing* interno y la satisfacción laboral, entendiéndose que a mayor grado de endomarketing, mayor será el nivel de satisfacción laboral, puesto que el fin del endomarketing es la satisfacción del cliente externo a través de la satisfacción del cliente interno.
- Las dimensiones que componen el *marketing* interno (comunicación interna, prácticas de recursos humanos y orientación al cliente) ponen en evidencia que la empresa no se enfoca en ver a los colaboradores como clientes internos, dificultando el cumplimiento de su plan estratégico. Los colaboradores tienen la necesidad de sentirse identificados con lo que hacen en la empresa y la visión de la misma. Se evidenció la existencia de dificultades, sobre ¿cómo? y ¿a quién? se comunica los objetivos y metas de la organización, los resultados alcanzados, los valores y cultura de la organización, y la actuación de la organización en el ambiente externo; en cuanto a las prácticas de recursos humanos, existen problemas como la falta de reconocimiento, *empowerment* y conocimiento de las necesidades de los empleados. Con respecto a la orientación al cliente, es notoria la escasa orientación de los empleados hacia el cliente externo.
- Se evidenció una notable diferencia entre el grado de endomarketing en los puestos de trabajo administrativos y operativos, demostrando que cuando se descuida o no se hace buen uso del *marketing* interno impacta negativamente en los colaboradores, afectando significativamente al marketing externo.
- Los colaboradores con niveles de satisfacción laboral bajo o insatisfecho reflejan actitudes negativas hacia sus puestos de trabajo, mientras que los que tienen un nivel alto de satisfacción laboral tienen actitudes positivas en sus puestos de trabajo. Se concluye que el nivel de satisfacción laboral en la empresa es bajo.
- Las dimensiones que involucran las variables endomarketing y satisfacción laboral cuentan con una correlación significativa y positiva.

## VI. Referencias bibliográficas

- Ahmed, P., Rafiq, M., Saad, N. (2003) *Internal marketing and the mediating role of organizational competencies*. European Journal of Marketing. 37, (9), pp. 1221-1241.
- Araque, D., Sánchez, J. y Fernanda, A. (2016). *Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos*. Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, Colombia.
- Bansal, H., Mendelson, M., Sharma, B. (2001). *The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes*. Journal of Quality Management, pp. 61– 76.
- Bakar, A., Rohaizat, B. y Sukati, I. (2013) *The practices of internal marketing and its effects on job satisfaction, customer orientation and organizational commitment: Evidence from service industry*. International Business Management. 7(6), pp. 436-445.
- Berry, L. y Parasuraman, A. (1992). *Services marketing starts from within*. Marketing Management. 1(1), pp. 24-34.
- Bohnenberger, M. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional* (tesis de doctorado). Universitat de les Illes Balears, Islas Baleares, España.
- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P. y Núñez, A. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas)*. Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. Revista Universum. 2(23), pp. 67-85.
- Chiang, M., Martín, M. y Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.
- Chiu, W., Cho, N. y Won D. (2014) *The effects of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment in Taipei sports centers*. Journal of Global Scholars of Marketing Science. 24(2), pp. 206-222.
- Flórez, J. (1992). *El Comportamiento Humano en las organizaciones*. Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Fuentes, P. (2009). *Relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional: evolución en el estudio y medición del compromiso organizativo*. Perspectivas. (24).
- Grönross, C. (1990). *Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface*. Journal of Business Research. 20(1), pp. 3-11.
- Lings, I. (1999). *Managing service quality with internal marketing schematics*. Long Range Planning. 32(4), pp. 452-463.
- Rafiq, M. y Ahmed, P. (2000). *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*. Journal of Services Marketing. 14(6), pp. 449-462.