



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

Recibido: 18-8-22 Aceptado: 14-11-22

## EL MARKETING INTERNO, DIMENSIONES QUE LO INTEGRAN Y SU IMPORTANCIA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

Internal marketing, dimensions that integrate it and its importance within organizations.

**Ronald Ariel Gutiérrez Gutiérrez**

Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de Azuero, Panamá

Email: [ronald13gutierrez.rg@gmail.com](mailto:ronald13gutierrez.rg@gmail.com)  <https://orcid.org/0000-0001-6679-8412>.

### RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito analizar las dimensiones que integran el marketing interno y conocer la importancia de este concepto dentro de las organizaciones. Para la medición del marketing interno se tomó como referencia el instrumento creado y validado por Bohnenberger (2005). El mismo consta de 22 ítems y cuatro dimensiones, las cuales son: Desarrollo: 4 ítems; contratación y retención de empleados: 5 ítems; adecuación al trabajo: 4 ítems; comunicación interna: 6 ítems y comunicación externa 3 ítems. El cuestionario se aplicó a 2 trabajadores que laboran en una empresa de hostelería ubicada en la provincia de Los Santos. Los resultados obtenidos muestran las puntuaciones promedio por dimensión, las cuales fueron: Desarrollo: 4.50; Contratación y retención de empleados: 4.60; Adecuación al trabajo: 3.00; Comunicación interna: 3.33 y comunicación externa: 3.00. Se concluye que la empresa está aplicando el marketing interno y debe fortalecer su aplicación aún más en algunas dimensiones.

**Palabras clave:** Marketing interno, dimensiones, comunicación.

### ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the dimensions that make up internal marketing and to understand the importance of this concept within organizations. For the measurement of internal marketing, the instrument created and validated by Bohnenberger (2005) was taken as a reference. It consists of 22 items and four dimensions, which are: Development: 5 items; hiring and retention of employees: 5 items; suitability for work: 4 items; internal communication: 6 items and external communication 6 items. The questionnaire was applied to 2 workers who work in a hospitality company located in the province of Los Santos. The results obtained show the average scores per dimension, which were: Development: 4.50; Hiring and retention of employees: 4.60; Fitness for work: 3.00; Internal communication: 3.33 and external communication: 3.00. It is concluded that the company is applying internal marketing and should further strengthen its application in some dimensions.

**Keywords:** Internal marketing, dimensions, communication



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

Recibido: 18-8-22 Aceptado: 14-11-22

## INTRODUCCIÓN

Al hablar de marketing se toma en cuenta que las empresas buscan satisfacer las necesidades del mercado (cliente externo) pero también hay que considerar que no se puede descuidar uno de los principales recursos que integra la organización como es el caso del capital humano, conocido también como cliente interno. “El marketing interno es la tarea de contratar, entrenar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes”. (Kotler y Keller, 2006, pág. 20). Constituye un conjunto de estrategias de marketing centradas en el ambiente interno de una empresa, haciendo énfasis en los colaboradores, su bienestar y satisfacción. Las empresas llevan a cabo diferentes planes de acción para captar la atención del cliente externo y poder así ofrecerles un producto o servicio. Kotler y Keller (2006), expresan que: “El marketing holístico incorpora la aplicación de marketing interno, garantizando así que todos los miembros de la organización adopten los principios de marketing adecuados, especialmente los altos directivos” (p.20).

Según Bohnenberger (2006), “la revisión de la literatura demuestra que, en 1976, Berry, Hensen y Burker hacen referencia a él cuando lo relacionan por primera vez, a una calidad elevada de servicios” (p.26). Grönroos(1990, como se citó en Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo,2011,p.20), “describió el objetivo del endomarketing, motivar y concientizar a los empleados sobre la importancia del cliente interno”.

Según Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo (2011), “ En la década de 1990, nuevamente Grönroos defiende que la satisfacción del cliente externo se realiza a través de los empleados y reclama mayor atención y conciencia sobre ellos entre los gestores de la organización”.

A continuación, se detallan algunos antecedentes investigativos relacionados al tema de endomarketing.



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

ACCESO ABIERTO

Recibido: 18-8-22 Aceptado: 14-11-22

En el año 2009, Fuentes Jiménez, llevó a cabo un estudio llamado: “ Operativa del marketing interno: Propuesta de modelo de endomarketing” cuyo objetivo fue analizar el discurrir del marketing interno en la literatura académica y el papel que juega la comunicación interna en el mismo para resaltar el nexo de unión entre la estrategia de comunicación interna y el éxito de la comunicación externa de la organización con el consumidor final. El estudio reveló aspectos relacionados al marketing interno, algunas diferencias entre lo que las empresas hacen y lo que la bibliografía recomienda.

Cabe destacar que, en el sector de la salud, se han desarrollado trabajos relacionados al Marketing interno, en este sentido, (Jiménez y Gamboa, 2016) llevaron a cabo el estudio: “El Endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector salud”, el cual tuvo como propósito la presentación del endomarketing como herramienta gerencial y proceso de gestión, tomando en cuenta los cambios dados en el sector salud. Los autores hacen una reflexión sobre puntos que deben ser analizados por los gerentes del sector salud en búsqueda de alternativas para la formación y satisfacción del personal.

Se puede señalar estudio titulado: “Relación entre el marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico Colombianos”, realizado por Araque Jaimes, Sánchez Estepa y Uribe en el año 2017. Los autores identificaron la relación existente entre el marketing interno y compromiso organizacional. Este estudio se llevó a cabo en dos Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. Utilizaron el cuestionario de marketing interno de Bohnenberger y la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen.

En el 2018, García Cali, Barros Arrieta y Valle Ospino, efectuaron un trabajo de investigación llamado: “Endomarketing from the paradigm of organizational sustainability: a revision of literature” en el cual analizaron el endomarketing desde un enfoque de sostenibilidad, mediante la elaboración de una revisión de literatura. Los autores



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

Recibido: 18-8-22 Aceptado: 14-11-22

concluyen que el endomarketing contribuye al logro de los objetivos organizacionales mediante la motivación del cliente interno.

Por otro lado, Paz Vilchez, Huamán Moreto y Tarrillo Paredes, 2020 desarrollaron el trabajo que se titula: “Endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una asociación educativa”, en el cual determinaron la relación entre el endomarketing, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. El alcance del estudio fue correlacional, bajo un diseño no experimental en una muestra no probabilística de 125 colaboradores. Emplearon el cuestionario de Endomarketing creado por Bohnenberger, la escala de compromiso organizacional creado por Meller y Allen y la escala de satisfacción laboral creado por Sonia Palma. Concluyen que a mayores prácticas de endomarketing, habrá un compromiso mayor con la institución educativa y mayor satisfacción con los colaboradores.

## METODOLOGÍA

Este proyecto iniciará con la revisión de literatura, paso en la investigación que consiste en “detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2014, pág. 61).

El instrumento utilizado para medir la variable del marketing interno fue creado y validado por Bohnenberger (2006), tiene 22 ítems y cuatro dimensiones, las cuales son: Desarrollo: 4 ítems; contratación y retención de empleados: 5 ítems; adecuación al trabajo: 4 ítems; comunicación interna: 6 ítems y comunicación externa: 3 ítems. Las opciones de elegir por parte de los encuestados es la siguiente: 5: totalmente de acuerdo; 4: de acuerdo; 3: ni de acuerdo ni en desacuerdo; 2: en desacuerdo y 1: totalmente en desacuerdo. Para llevar a cabo el desarrollo de esta investigación, se escogió una



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



Recibido: 18-8-22 Aceptado: 14-11-22

empresa de hostelería ubicada en la provincia de Los Santos. La misma cuenta con 2 trabajadores a los cuáles se les suministrará el cuestionario.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 1

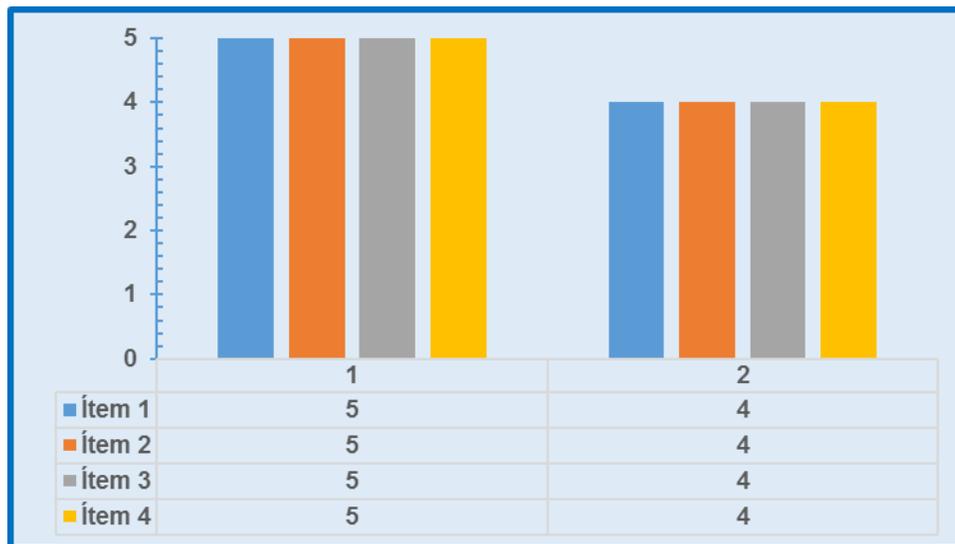
*Puntuaciones de la dimensión desarrollo*

Encuestado	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4
1	5	5	5	5
2	4	4	4	4
<b>Promedio</b>	<b>4.50</b>	<b>4.50</b>	<b>4.50</b>	<b>4.50</b>

**Nota:** La tabla fue elaboración propia del autor a partir de datos obtenidos de una empresa dedicada a las actividades de Hostelería en la provincia de Los Santos.

Figura 1

*Gráfico de la dimensión desarrollo*



**Nota:** La figura (gráfico) fue elaboración propia del autor a partir de datos obtenidos de una empresa dedicada a las actividades de Hostelería en la provincia de Los Santos.



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



Recibido: 18-8-22 Aceptado: 14-11-22

En la dimensión desarrollo se tiene cuatro ítems. Se puede apreciar que los trabajadores reciben capacitaciones para realizar mejor su trabajo, también reciben información referente a los clientes de la empresa y también la empresa ofrece oportunidades para que éstos aumenten su conocimiento de forma general. Todos estos criterios mantienen una puntuación promedio de 4.50.

**Tabla 2**

*Puntuaciones de la dimensión contratación y retención de los empleados*

<b>Encuestado</b>	<b>Ítem 1</b>	<b>Ítem 2</b>	<b>Ítem 3</b>	<b>Ítem 4</b>	<b>Ítem 5</b>
1	5	5	4	5	5
2	4	4	5	5	4
<b>Promedio</b>	<b>4.50</b>	<b>4.50</b>	<b>4.50</b>	<b>5.00</b>	<b>4.50</b>

**Nota:** La tabla fue elaboración propia del autor a partir de datos obtenidos de una empresa dedicada a las actividades de Hostelería en la provincia de Los Santos.

**Figura 2**

*Gráfico de la dimensión contratación y retención de empleados*



**Nota:** La figura (gráfico) fue elaboración propia del autor a partir de datos obtenidos de una empresa dedicada a las actividades de Hostelería en la provincia de Los Santos.



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



Recibido: 18-8-22 Aceptado: 14-11-22

A diferencia de la dimensión anterior esta cuenta con cinco ítems. En este sentido la empresa mantiene un proceso de reclutamiento claro y se explica que espera ésta de sus trabajadores. Existen actividades y responsabilidades para cada trabajador de manera clara, una remuneración equitativa, pago de horas extras y buen reconocimiento por parte de los superiores por el trabajo que se realiza. En promedio se muestra una puntuación de 4.50.

**Tabla 3**

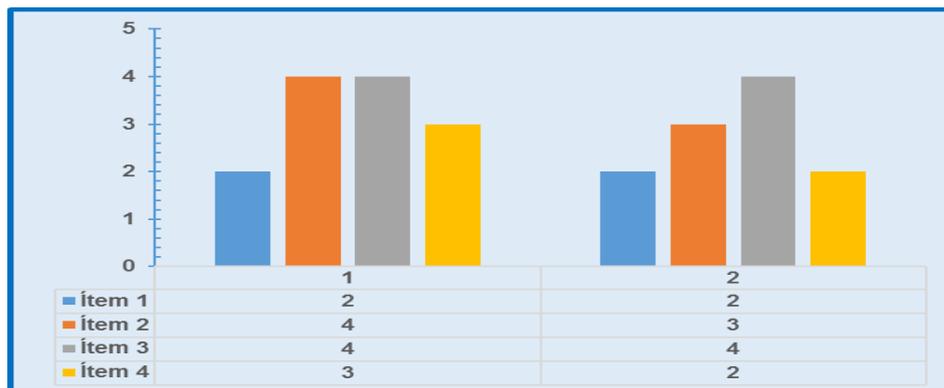
*Puntuaciones de la dimensión adecuación al trabajo*

<b>Encuestado</b>	<b>Ítem 1</b>	<b>Ítem 2</b>	<b>Ítem 3</b>	<b>Ítem 4</b>
1	2	4	4	3
2	2	3	4	2
<b>Promedio</b>	<b>2.00</b>	<b>3.50</b>	<b>4.00</b>	<b>2.50</b>

**Nota:** La tabla fue elaboración propia del autor a partir de datos obtenidos de una empresa dedicada a las actividades de Hostelería en la provincia de Los Santos.

**Figura 3**

*Gráfico de la dimensión adecuación al trabajo*



**Nota:** La figura (gráfico) fue elaboración propia del autor a partir de datos obtenidos de una empresa dedicada a las actividades de Hostelería en la provincia de Los Santos.



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



Recibido: 18-8-22 Aceptado: 14-11-22

Esta dimensión cuenta con cuatro ítems. Existe una puntuación media en lo relacionado al cambio de función si el trabajador lo amerita, también existe a nivel medio preocupación por la empresa en la atribución de actividades de acuerdo con las habilidades de cada trabajador y un nivel no tan alto de toma de decisiones por parte de los empleados al igual que programas para atender sus necesidades.

**Tabla 4**

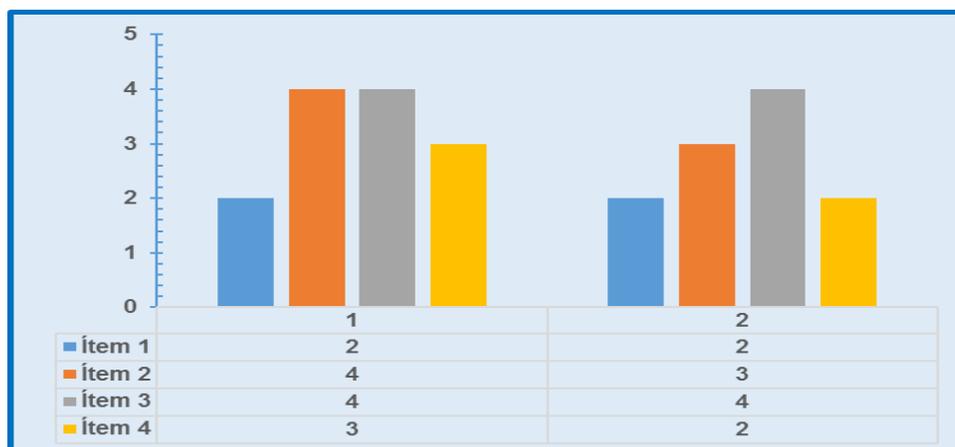
*Puntuaciones de la dimensión comunicación interna*

<b>Encuestado</b>	<b>Ítem 1</b>	<b>Ítem 2</b>	<b>Ítem 3</b>	<b>Ítem 4</b>
1	2	4	4	3
2	2	3	4	2
<b>Promedio</b>	<b>2.00</b>	<b>3.50</b>	<b>4.00</b>	<b>2.50</b>

**Nota:** La tabla fue elaboración propia del autor a partir de datos obtenidos de una empresa dedicada a las actividades de Hostelería en la provincia de Los Santos.

**Figura 4**

*Gráfico de la dimensión comunicación interna*



**Nota:** La figura (gráfico) fue elaboración propia del autor a partir de datos obtenidos de una empresa dedicada a las actividades de Hostelería en la provincia de Los Santos.



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)

Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)



Recibido: 18-8-22 Aceptado: 14-11-22

En la comunicación interna existen 4 ítems. Las puntuaciones son bajas en cuanto al conocimiento de los resultados del sector de trabajo, los resultados de la empresa y los cambios que van a ocurrir en la empresa. El conocimiento de los valores por parte del personal mantiene una puntuación media, ya que hace falta que se mantengan más identificados con los valores y que conozcan como se aplica cada uno.

**Tabla 5**

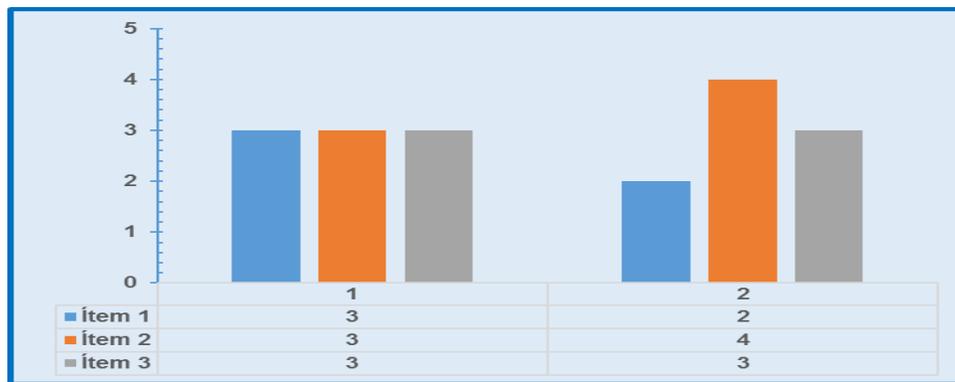
*Puntuaciones de la dimensión comunicación externa*

<b>Encuestado</b>	<b>Ítem 1</b>	<b>Ítem 2</b>	<b>Ítem 3</b>
1	3	3	3
2	2	4	3
<b>Promedio</b>	<b>2.50</b>	<b>3.50</b>	<b>3.00</b>

**Nota:** La tabla fue elaboración propia del autor a partir de datos obtenidos de una empresa dedicada a las actividades de Hostelería en la provincia de Los Santos.

**Figura 5**

*Gráfico de la dimensión comunicación externa*



**Nota:** La figura (gráfico) fue elaboración propia del autor a partir de datos obtenidos de una empresa dedicada a las actividades de Hostelería en la provincia de Los Santos.

La dimensión comunicación externa cuenta con tres ítems. Hace referencia a la divulgación interna de las actividades de la empresa antes de salir a lo externo en cuanto



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

Recibido: 18-8-22 Aceptado: 14-11-22

a sus productos y servicios. Las puntuaciones promedio obtenidas son : 2.50, 3.50 y 3.00 respectivamente.

## Tabla 6

*Promedio general de puntuaciones por dimensión*

<i>Dimensión</i>	<i>Promedio</i>
Desarrollo	4.50
Contratación y retención de empleados	4.60
Adecuación al trabajo	3.00
Comunicación interna	3.33
Comunicación externa	3.00

**Nota:** La tabla fue elaboración propia del autor a partir de datos obtenidos en una empresa dedicada a las actividades de Hostelería en la provincia de Los Santos.

Las puntuaciones promedio más bajas se muestran en las dimensiones adecuación al trabajo y comunicación externa: **3.00**. De forma ascendente sigue la comunicación interna con **3.33**, desarrollo con **4.50** y finalmente la puntuación promedio más alta fue contratación y retención de empleados con **4.60**.

En la siguiente tabla se hace referencia a la varianza y desviación estándar del promedio de las dimensiones de marketing interno.

## Tabla 7

*Medidas de variación y dispersión de las puntuaciones por dimensión*

<i>Dimensión</i>	<i>Varianza</i>	<i>Desviación estándar</i>
Desarrollo	0.00	0.00
Contratación y retención de empleados	0.05	0.22
Adecuación al trabajo	0.83	0.91
Comunicación interna	1.17	1.08
Comunicación externa	0.25	0.50

**Nota:** La tabla fue elaboración propia del autor a partir de datos obtenidos en una empresa dedicada a las actividades de Hostelería en la provincia de Los Santos.



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

Recibido: 18-8-22 Aceptado: 14-11-22

## CONCLUSIONES

Después de haber finalizado este trabajo de investigación sobre el marketing interno, se ha concluido que:

- El marketing interno hace referencia al cliente interno (trabajadores ) dentro de las empresas y su importancia radica en la motivación y satisfacción de éstos.
- En la dimensión desarrollo, se aprecia una puntuación promedio de: 4.50 = 5 totalmente de acuerdo. Esto indica que los trabajadores reciben capacitaciones, información referente a los clientes y oportunidades para aumentar sus conocimientos.
- Referente a la dimensión contratación y retención de empleados, la puntuación promedio es de: 4.60 = 5 totalmente de acuerdo. Se demuestra la existencia de actividades y responsabilidades para cada trabajador de forma clara, remuneración equitativa, pago de horas extras y buen reconocimiento al trabajador por parte de sus superiores en cuanto al trabajo que se lleva a cabo.
- La dimensión adecuación al trabajo, se obtuvo una puntuación promedio de: 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo. Aquí existe un nivel medio en puntuaciones en lo asociado al cambio de funciones si el trabajador lo requiere, también en la atribución de actividades de acuerdo con las habilidades del trabajador y un nivel medio en la toma de decisiones por parte de los trabajadores, igual nivel (medio) para atender sus necesidades.
- En la comunicación interna se observa una puntuación de : 3.33 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, esto refleja un conocimiento medio en los resultados de la empresas y cambios futuros que pueden ocurrir en ella. De igual forma hay un nivel medio en el conocimiento de los valores por parte del personal y su



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

Recibido: 18-8-22 Aceptado: 14-11-22

identificación con estos principios.

- ✓ En la última dimensión que es comunicación externa, se obtuvo la puntuación de 3.00 = ni de acuerdo ni en desacuerdo. Aquí se muestra un nivel medio en cuanto a la divulgación de actividades de la empresa a nivel interno antes de salir a lo externo. Dichas actividades de divulgación hacen referencia a los productos o servicios que ofrece u ofrecerá la empresa.
- ✓ La empresa para elevar a nivel máximo todas las dimensiones del marketing interno, debe trabajar en aquellas en la que se obtuvo una puntuación promedio de 3.00 (adecuación al trabajo, comunicación interna y comunicación externa). Para lo anterior se deben formular estrategias competitivas de marketing interno.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araque Jaimes, D. L., Sánchez Estepa, J. M., & Uribe R, A. F. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales* , 33(142), 95-101. [doi:10.1016/j.estger.2016.12.005](https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005)
- Bohnenberger , M. C. (2005). Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos. [Tesis Doctoral, Universidad de las Islas Baleares, España]. Repositorio Biblioteca Digital de les Illes Balears. Obtenido de <http://ibdigital.uib.es/greenstone/library/collection/tesisUIB/document/TDX-0918106-132241>
- Fuentes Jiménez, P. A. (2009). OPERATIVA DEL MARKETING INTERNO: PROPUESTA DE MODELO DE ENDOMARKETING. *PERSPECTIVAS*(23), 189-231. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159012>



Acceso Abierto. Disponible en:

[https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens](https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens)Correo: [faeco.sapiens@up.ac.pa](mailto:faeco.sapiens@up.ac.pa)

Recibido: 18-8-22 Aceptado: 14-11-22

- García Cali, E., Barros Arrieta, D., & Valle Ospino, A. (2018). Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional: Una revisión de la literatura. *Desarrollo Gerencial*, 10(2), 65-82. [doi:10.17081/dege.10.2.3219](https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3219)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Jiménez, L. A., & Gamboa, R. (2016). El Endomarketing: aplicado al talento. *Mundo FESC*, 12, 8-19. Obtenido de <file:///C:/Users/ronal/Downloads/Dialnet-EIEndomarketing-5856129.pdf>
- Paz Vilchez, J. E., Huamán Moreto, S. A., & Tarrillo Paredes, J. (2020). Endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral en. *Apuntes Universitarios*, 10(1), 108-125. [doi:https://doi.org/10.17162/au.v10i4.495](https://doi.org/10.17162/au.v10i4.495)
- Philip, K., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (Duodécima ed.). Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación*. Lima: ESAN. Obtenido de [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/90/Gerencia\\_glob\\_al\\_20.pdf](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/90/Gerencia_glob_al_20.pdf)