

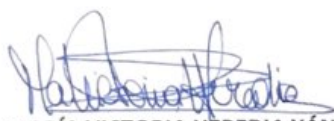
DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **MARÍA VICTORIA HEREDIA YÁNEZ** con CC. **131001502-7**, autora del trabajo de graduación intitulado: **"DISEÑO DE UN PLAN DE ENDOMARKETING EN LA EMPRESA ERNST&YOUNG DEL ECUADOR EN EL AÑO 2019**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, agosto 2019



MARÍA VICTORIA HEREDIA YÁNEZ

CC. 131001502-7



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA

ORGANIZACIONAL

“DISEÑO DE UN PLAN DE ENDOMARKETING EN LA EMPRESA

ERNST&YOUNG DEL ECUADOR EN EL AÑO 2019”

MARÍA VICTORIA HEREDIA YÁNEZ

DIRECTOR: ING. JIMMY LÓPEZ C., MA.

QUITO, 2019

AGRADECIMIENTOS

Gracias de corazón a todas las personas que de una u otra forma me apoyaron a lo largo de la carrera y sobre todo en el proceso de realizar este trabajo.

Gracias a mis papis por apoyarme siempre e inspirar muchos sueños en mí. A mi familia y a Lion por siempre darme cariño.

Gracias a mi enamorado, Juan Daniel, que desde que lo conozco ha sabido darme fuerzas y sobretodo en estos últimos meses, confiar en mí más que yo misma.

Gracias a mis abuelitos, Ecuador, Silvia, Wilma y Víctor porque de una u otra forma esto es posible gracias a ellos. Gracias Marinita por inspirar siempre sueños en mí.

Gracias totales a mis amigas y a mis compañeros.

Gracias a Gabi, a Cami y a Vero por soportarme este tiempo y apoyarme en todo.

Gracias a mi director, Jimmy López, por estar pendiente y realizar este trabajo a mi lado, esta tesis es de ambos. Y también a mis tutores por darme apoyo e ideas para la realización de este trabajo.

En especial gracias a todos los profesores que pasaron por mi etapa de aprendizaje y que amaban lo que hacían, han sido un gran ejemplo.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	1
1. CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO.....	2
1.1 Tema: Diseño de un plan de endomarketing en la empresa Ernst&Young del Ecuador en el año 2019.....	2
1.2 Datos de la organización.....	2
1.3 Justificación	4
1.4 Antecedentes	5
1.5 Objetivos.....	7
1.5.1 General:	7
1.5.6 Objetivos específicos:.....	7
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 Historia del endomarketing	8
2.2 Creadores del endomarketing.....	9
2.3 Definición y conceptos	10
2.4 Componentes del endomarketing	12
2.5 Comparación de elementos Marketing general vs Marketing interno	15
2.6 Gestión del endomarketing desde Recursos Humanos	17
2.7 Beneficios del endomarketing.....	20
2.8 Estructura del plan de endomarketing	21
2.9 Relación del endomarketing con indicadores de Recursos Humanos	24
2.10 Relación del endomarketing con la satisfacción laboral.....	26
2.11 Relación del endomarketing con compromiso organizacional.....	27
2.12 Aportes del endomarketing a Recursos Humanos	28
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	30
3.1 Tipo de investigación.....	30
3.2 Alcance de la investigación.....	30
3.3 Diseño.....	30
3.4 Población y muestra	30
3.5 Recolección de información.....	30
3.6 Entrevista	31
3.7 Encuesta.....	31
3.8 Procesamiento de datos.....	32
3.9 Resultados de las entrevistas.....	32
a. Country Manager Partner-Socio Tas: Javier Salazar.....	32

b.	Advisory Partner: Diego León	33
c.	Assurance Managing Partner: Patricio Cevallos	34
d.	Assurance Partner: Betsy Zorrila	35
e.	Assurance Partner: Marco Panchi	36
f.	Tax Partner: Carlos Cazar	37
g.	Tax Partner: Alexis Carrera	38
3.10	Resultados de encuestas.....	38
h.	Conocimiento empresarial	39
i.	Relación laboral	45
j.	Compromiso organizacional	49
3.11	Conclusiones	56
4.	CAPITULO IV: PRODUCTO O PROYECTO.....	59
4.1	Alcance del proyecto	59
4.2	Objetivos del plan de endomarketing	59
4.2.1	General.....	59
4.2.2	Específicos	59
4.3	Actividades	59
a.	Matriz general de producto	60
a.	Comunicación interna.....	61
b.	Salario emocional.....	63
c.	Fortalecimiento de la cultura organizacional	65
4.4	Precondiciones	68
4.5	Fuentes de verificación.....	68
4.6	Sostenibilidad.....	68
4.7	Matriz de marco lógico.....	68
4.8	Monitoreo.....	70
4.9	Evaluación	70
4.10	Destinatarios	70
4.11	Cronograma.....	71
5.	CAPÍTULO V: MARCO CONCLUSIVO	72
5.1	Conclusiones	72
5.2	Recomendaciones	72
	Referencias.....	74
	ANEXOS	81
	Anexo 1: Encuesta aplicada.....	81
	Anexo 2: Guía de Entrevista.....	83
	Anexo 3: Cuestionario LEAD	84

Quality, risk management and technical excellence	85
Client leadership	85
Team leadership	85
Personal leadership	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Marketing tradicional vs Marketing interno. Fuente: Elaboración propia	17
Tabla 2: Tipos de compromiso. Fuente: Rivas, G. 2017	27
Tabla 3: Resultados entrevista Country Manager Partner	32
Tabla 4: Resultados entrevista Advisory Partner	33
Tabla 5: Resultados entrevista Assurance Managing Partner	34
Tabla 6: Resultados entrevista Assurance Partner Gye	35
Tabla 7: Resultados entrevista Assurance Partner Uio	36
Tabla 8: Resultados entrevista Tax Partner Gye	37
Tabla 9: Resultados entrevista Tax Partner Uio	38
Tabla 10: Resultados de conocimiento de visión	39
Tabla 11: Resultados conocimiento de misión.....	40
Tabla 12: Resultados consideración acerca de dar a conocer la visión	41
Tabla 13: Resultados consideración acerca de dar a conocer la misión	41
Tabla 14: Resultados conocimiento de objetivos globales de la organización	42
Tabla 15: Resultados conocimiento de líneas de servicio.....	42
Tabla 16: Resultados conocimiento del personal de las líneas de servicio.....	43
Tabla 17: Resultados conocimiento de empresas que representan competencia	44
Tabla 18: Resultados conocimiento de valores	45
Tabla 19: Resultados conocimiento de planes de carrera	45
Tabla 20: Resultados conocimiento de la gestión del desempeño.....	46
Tabla 21: Resultados conocimiento de los beneficios.....	46
Tabla 22: Resultado conocimiento de acceso a beneficios	47
Tabla 23:Resultados consideración de beneficios	48
Tabla 24: Resultados conocimiento de beneficios	48
Tabla 25: Resultados sentimiento de orgullo por trabajar en EY.....	49
Tabla 26: Resultados sentimiento de disfrutar el trabajo	50

Tabla 27: Resultados motivación por el trabajo	50
Tabla 28: Resultados materiales necesarios para realizar el trabajo	51
Tabla 29: Resultados infraestructura necesaria para realizar el trabajo.....	52
Tabla 30: Resultados trabajo en equipo	52
Tabla 31: Resultados desarrollo profesional	53
<i>Tabla 32: Resultados recomendación de trabajo en EY.....</i>	<i>54</i>
Tabla 33: Resultados esfuerzos adicionales en el trabajo	54
<i>Tabla 34: Resultados oportunidades de crecimiento en EY</i>	<i>55</i>
Tabla 35: Resultados recomendación de EY por sobre otras firmas consultoras	56
Tabla 36: Matriz General del producto	60
Tabla 37: Matriz descriptiva de acciones-Comunicación interna	61
Tabla 38: Matriz de comunicación interna.....	62
Tabla 39: Matriz descriptiva de acciones-Salario emocional.....	63
Tabla 40: Matriz de salario emocional.....	64
Tabla 41: Matriz descriptiva de actividades-Compromiso organizacional.....	65
Tabla 42: Matriz fortalecimiento de la cultura organizacional	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Interrelación de componentes del marketing interno y algunos autores ..	15
Ilustración 2: Resultados de conocimiento de visión	39
Ilustración 3: Resultados conocimiento de misión	40
Ilustración 4: Resultados consideración acerca de dar a conocer la visión	40
Ilustración 5: Resultados consideración acerca de dar a conocer la misión	41
Ilustración 6: Resultados conocimiento de objetivos globales de la organización	42
Ilustración 7: Resultados conocimiento de líneas de servicio	42
Ilustración 8: Resultados conocimiento del personal de las líneas de servicio	43
Ilustración 9: Resultados conocimiento de empresas que representan competencia.....	44
Ilustración 10: Resultados conocimiento de valores	44
Ilustración 11: Resultados conocimiento de planes de carrera.....	45
Ilustración 12: Resultados conocimiento de la gestión del desempeño	46
Ilustración 13: Resultados conocimiento de los beneficios	46
Ilustración 14: Resultados conocimiento de acceso a beneficios	47
Ilustración 15: Resultados consideración de beneficios	48
Ilustración 16: Resultados conocimiento de beneficios.....	48
Ilustración 17: Resultados sentimiento de orgullo por trabajar en EY	49
Ilustración 18: Resultados sentimiento de disfrutar el trabajo	50
Ilustración 19: Resultados motivación por el trabajo	50
Ilustración 20: Resultados materiales necesarios para realizar el trabajo	51
Ilustración 21: Resultados infraestructura necesaria para realizar el trabajo	52
Ilustración 22: Resultados trabajo en equipo	52
Ilustración 23: Resultados desarrollo profesional	53
Ilustración 24: Resultados recomendación de trabajo en EY.....	54
Ilustración 25: Resultados esfuerzos adicionales en el trabajo	54
Ilustración 26: Resultados oportunidades de crecimiento en EY	55
Ilustración 27: Resultados recomendación de EY por sobre otras firmas consultoras ...	56

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta aplicada

Anexo 2: Guía de entrevista

Anexo 3: Reporte de Feedback LEAD

RESUMEN EJECUTIVO

El conectarse de manera real con los colaboradores de una empresa y captar su atención es un reto del mundo actual de Recursos Humanos. Es aquí donde el endomarketing se presenta como una atractiva solución. Gracias al mismo, se puede encontrar una forma adecuada de “vender” las buenas prácticas de Recursos Humanos y de la empresa en general, para que los colaboradores se sientan conectados con la misma y así todos caminen juntos hacia un mismo objetivo.

Por el interés que ha generado el endomarketing en los últimos años, la empresa Ernst&Young del Ecuador y la autora, se comprometieron en diseñar un programa de endomarketing, para impactar de manera correcta a sus colaboradores e incrementar el compromiso de los mismos con la empresa.

El diseño de este programa se desarrolló en varias etapas, el diagnóstico de la situación actual de la organización gracias al uso de entrevistas a la alta directiva y un instrumento diseñado en base a la información obtenida de las mismas especialmente para la empresa. La información obtenida en la etapa de recolección, se agrupó por aristas distintas que engloban los temas tratados para un mejor entendimiento. El instrumento utilizado se basa en una escala de Likert que propone cinco escalas: Totalmente de Acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.

Posteriormente, se presenta un plan específico para la empresa en cuestión, que gestione un endomarketing y llegue a cautivar a los colaboradores. Se pretende que este plan sea aplicable en un futuro y que la empresa pueda utilizarlo para su beneficio directo.

1. CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Tema: Diseño de un plan de endomarketing en la empresa Ernst&Young del Ecuador en el año 2019.

1.2 Datos de la organización

a. Nombre: Ernst&Young Ecuador Cia Ltda

b. Actividades:

E&Y es una firma que se dedica a brindar servicios profesionales bajo varias líneas de servicio. En Ecuador, el giro de negocio de la empresa se enfoca en Auditoría, Consultoría de Negocios, Asesoría técnica en impuestos, Finanzas empresariales y precios de transferencia (Ernst&Young , 2019).

c. Ubicación:

E&Y se encuentra en más de 150 países a nivel mundial. Actualmente, en Ecuador están ubicados en Guayaquil y Quito. En la ciudad de Quito se encuentra ubicada en el sector La Floresta.

d. Características:

E&Y nace de la fusión de dos consultoras pequeñas fundadas por quienes le otorgaron el nombre que hoy en día conocemos. En 1989, Ernst & Ernst y Arthur Young & Company se unieron para crear Ernst&Young. La nueva organización se posicionó rápidamente como una firma de vanguardia caracterizada por una rápida globalización, nuevas tecnologías de negocios y un cambio continuo en la manera de realizar los negocios.

Seguramente, Alwin C. Ernst y Arthur Young estarían orgullosos del resultado: una organización global de 212,000 personas que comparten sus ideales y pasión para ayudar a construir un mejor entorno de negocios (Ernst&Young , 2019).

e. Contexto:

EY es una de las llamadas Big Four, una de las cuatro empresas de servicios profesionales más grandes del mundo junto con: PwC, KPMG, Y Deloitte&Touch. Sin embargo, EY se posiciona en el mercado como la más grande a nivel mundial.

f. Estatus:

A continuación, se describe la filosofía empresarial.

g. Misión:

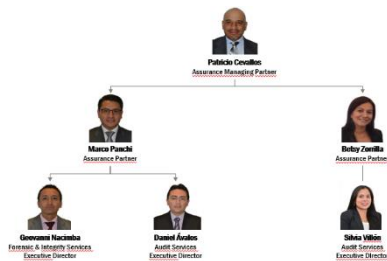
Construir un mejor entorno de negocios a través de nuestras propias acciones y en colaboración con personas y organizaciones con ideas afines (Ernst&Young , 2019).

h. Visión:

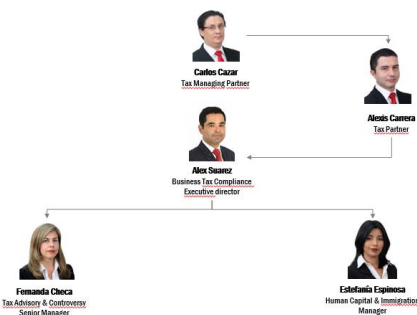
Visión 2020: Para el año 2020, ser el empleador más favorecido con la participación No. 1 o 2 en el mercado, con crecimiento destacado y utilidades competitivas (Ernst&Young , 2019).

i. Organigrama:

Assurance:



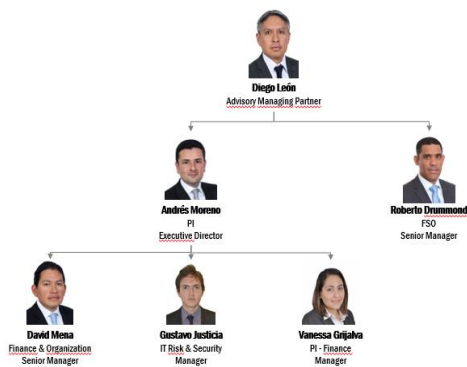
Tax:



Tas:



Advisory:



CBS:



1.3 Justificación

En la actualidad uno de los retos más importantes del departamento de Talento Humano, es el conectar directamente con sus colaboradores y fidelizar a los mismos. El endomarketing, también conocido como marketing interno, se presenta dentro de este terreno como una herramienta de alta utilidad, que además de crear un vínculo con el cliente interno, utilizando la técnica de la comunicación, puede generar varias consecuencias positivas para la empresa, todas envueltas en áreas de responsabilidad de Talento Humano.

El marketing es una herramienta que ha contribuido en gran parte al desarrollo de las compañías que han logrado posicionarse acertadamente en el mercado, al encontrar como punto de acción la unificación de actividades, procesos, instituciones y personas a través de la incorporación de metodologías de comunicación (Dávila & Velasco, 2013).

La importancia de un plan de endomarketing radica en que puede ser considerado como medio de proyección a través del cual se pueden fortalecer las relaciones al interior de las organizaciones, abarcando estrategias de interacción entre los empleados, independiente de los roles que ocupen en la organización, contribuyendo así a la concentración de ideales cuya base son los clientes internos y externos, su crecimiento, reconocimiento y proyección organizacional.

El endomarketing contribuye al éxito de una organización logrando generar sentimientos de compromiso y reconocimiento. Por tanto, el beneficiario directo con este proyecto es la alta gerencia de la organización, porque contaría con empleados trabajando alineados a la empresa, con objetivos en concordancia, pero sobre todo brindando su máximo desempeño en la realización de sus actividades. Además, los colaboradores por sí mismos, se beneficiarían de forma directa, al experimentar vivencias positivas en su propia empresa. Por otro lado, los clientes de la organización serían beneficiarios indirectos al tener una mayor calidad y mejor prestación en el servicio solicitado. En adición, el servicio que se brinda con calidad, calidez y responsabilidad beneficia a la organización, los empleados y los clientes. Conjuntamente, la investigadora se vería beneficiada de forma directa, debido a que esta investigación aumentará su conocimiento respecto a un tema calificado de importante en el sector empresarial e innovador dentro del área de Talento Humano, que han considerado que sus mejores clientes son sus empleados.

Este proyecto tiene un impacto social al poder servir de ejemplo o modelo a seguir para compañías de pequeños o medianos empresarios que busquen “vender” sus buenas prácticas laborales y puntos fuertes empresariales al personal de su organización. En base a lo mencionado, este proyecto puede ser entregado a CONQUITO para que se haga un uso socialmente adecuado y contribuya a los empresarios quienes lo tomarán como documento útil en el desarrollo de sus compañías.

Para la elaboración de este proyecto se aplican varias herramientas de recolección de datos y de análisis de los mismos. Se realizan entrevistas con la alta gerencia para conocer su visión de la organización, y se usa encuestas a los colaboradores para identificar factores influyentes en su conocimiento empresarial. Lo que se obtiene como resultado al finalizar este proyecto es un plan de endomarketing.

Este proyecto es factible de realizar debido a que se cuenta con la aprobación y colaboración de la empresa para el levantamiento de información, además de los recursos económicos, pero sobre todo se cuenta con los recursos humanos, los cuales son considerados primordiales para la realización de este plan de endomarketing.

1.4 Antecedentes

Las compañías suelen dirigir sus estrategias al mercado y a los clientes, pero en muchas ocasiones se olvidan de la importancia de su propia estructura interna y de que a los primeros a los que deben fidelizar es a sus propios empleados (Berry & Parasuram, 1992). Es aquí donde aparece el endomarketing, gracias al mismo, las compañías podrían involucrar a sus empleados en los objetivos empresariales. Sin embargo, actualmente a pesar de vivir en un mundo de innovación constante, existen organizaciones que aún no consideran de manera adecuada este factor.

La investigación sustenta las bases de la información y teorías existentes acerca de la importancia de contar con un diseño de endomarketing en la organización, abarcando distintos fines relacionados con la gestión del Talento Humano al interior de la empresa.

En la actualidad la empresa “Ernst&Young” no cuenta con un plan definido o un proceso estructurado de endomarketing que genere los aspectos ligados al mismo. En años anteriores, la empresa realizó campañas internas de branding empresarial, pero no persistieron en el tiempo, debido a razones de presupuesto y falta de una persona responsable permanentemente del mismo. Se ha evidenciado que Ernst&Young cuenta

con grandes beneficios para los colaboradores pero principalmente tiene claro que lo importante es el desarrollo de su personal y la captación de sus empleados, así, ha estructurado planes de carrera globales claramente definidos, en donde año a año en base a su desempeño pueden ascender uno o dos niveles en la estructura empresarial e incluso llegar a ser socios de alguna línea de servicio, sin embargo, estos planes de carrera no se conocen a fondo en el interior de la firma y el nuevo colaborador no comprende a fondo sus funciones lo que genera confusión.

EY también brinda beneficios varios a sus colaboradores, como seguros privados, refrigerios, subsidios en eventos deportivos, campañas de salud, horario de verano, vacaciones flexibles y almuerzos para el personal de la práctica en temporada, sin embargo, estos beneficios son conocidos por muchos colaboradores a breves rasgos por tanto desconocen cómo acceder a los mismos y en muchas ocasiones los pierden. Por tal motivo, se considera el diseño de este plan para que exista en la empresa una estructura clara de marketing interno y cómo gestionarlo.

Si la empresa no aplica este plan o modelo diseñado, podría sufrir consecuencias tales como pérdida de altos potenciales humanos e incluso clientes importantes. Al no generar un sentido de pertenencia empresarial, motivación laboral, o incluso satisfacción, la empresa podría llegar a evidenciar en sus empleados el síndrome de “burn out” reduciendo de esta manera la productividad y la satisfacción general en el trabajo, importante factor en el compromiso profesional. Por tales razones se considera que este plan de marketing interno es una solución para posibles problemas laborales.

Google, se encuentra encabezando el primer puesto según Career Bliss con los empleados más felices del mundo. Esto debido a que se enfoca en estimular la creatividad y productividad de sus empleados gracias a su entorno de trabajo amigable y cómodo en donde todos sus colaboradores pueden disfrutar de áreas de recreo y descanso. Es así que Google se establece como una de las empresas más productivas del mundo, creando de esta manera la idea de que diversión y trabajo dan un gran resultado. (Pérez & Pérez, 2016)

Al mencionar otro caso de éxito, encontramos a The Coca Cola Company. Esta empresa, indudablemente, pone en práctica en su día a día de manera exitosa las estrategias del endomarketing, empezando porque el lema principal de Coca Cola hace énfasis en la búsqueda constante de la felicidad de sus empleados, a quienes considera

como el factor principal de su éxito y recuerda el lema constantemente a sus colaboradores (The Coca Cola Company, 2019).

Rosales (2015) menciona que el endomarketing incorporado en los colegios privados del municipio de Santo Tomás La Unión, presentó resultados extremadamente favorables para los mismos. Esto, debido a que, gracias a la aplicación de estrategias de marketing interno direccionadas a promocionar internamente la visión, misión y valores, además de estudiar a fondo su mercado interno para poder atender sus necesidades, se expandió una ola de motivación en sus colaboradores, lo que permitió brindar un mejor servicio a los clientes finales, y como causa lógica incrementar su rentabilidad.

1.5 Objetivos

1.5.1 General:

Diseñar un plan de endomarketing para la empresa “Ernst&Young” del Ecuador en el año 2019.

1.5.6 Objetivos específicos:

- Levantar información sobre la situación actual de los empleados de Ernst&Young.
- Realizar una investigación teórica sobre los fundamentos del Endomarketing.
- Identificar los componentes básicos del endomarketing y su relevancia en la organización.
- Plantear un plan de Endomarketing en la empresa.

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Historia del endomarketing

La literatura científica sitúa las primeras conceptualizaciones del marketing interno o endomarketing en la década de los años 70, principalmente provenientes del término “internal marketing” en los autores de habla inglesa o explícitamente endomarketing, según el brasileño Saul Faingaus Bekin (quien acuña el término por primera vez en 1975). Este autor definió el endomarketing como una forma de alcanzar una calidad consistente del servicio, a lo interno de las organizaciones y en interrelación con el impacto en los clientes externos (Chino, 2017).

Como base de este nuevo enfoque dentro del marketing se tiene que para satisfacer a los clientes externos se hace no solo necesario, sino imprescindible, mantener satisfechos a los clientes internos, entendiéndose con ello a los empleados. La lógica detrás de este supuesto es que, satisfaciendo las necesidades de los trabajadores que de una u otra forma se ven involucrados en los resultados de la entidad, la misma se encuentra en una mejor posición para entregar una apropiada calidad a los consumidores externos de sus bienes y servicios (Chino, 2017).

Como uno de los precursores del endomarketing se cuenta a Thomas (1978), cuando propone un marco conceptual de Marketing conocido como el “Triángulo del servicio”, que incorpora conceptos de marketing interno, externo y la consecuente interacción de estos componentes, cuyo enfoque ha sido incorporado por otros autores, como Grönroos (1981) y Kotler (2000), en sus propuestas de modelos para la gestión de marketing (Bellaouaied & Gam, 2011).

En la década de los 80 emerge con fuerza en la literatura la conceptualización del marketing interno o endomarketing como componente a considerar seriamente dentro del marketing visto de manera general. Primeramente, se desarrolló en el área relacionada con el marketing de los servicios (Berry, 1980, 1981, 1983; Grönroos, 1981, 1983), más tarde se realizaron trabajos dentro el marketing industrial (Gummesson, 1987), y de la gestión en su sentido general (Carlzon & Peters, 1987). Sin embargo, a pesar de los más de 40 años de desarrollo investigativo en esta área, el endomarketing no ha alcanzado un reconocimiento amplio entre los ejecutivos, ni en los procesos de toma de decisiones a pesar de sus potenciales beneficios. De hecho, autores reconocidos en este campo,

consideran las investigaciones realizadas en estado embrionario y mayormente descriptivas (Frost & Kumar, 2001; Ferrão, 2018).

Aunque el endomarketing ha sido y es, muy utilizado en la literatura al respecto como sinónimo de marketing interno, Inkotte (2000) expone algunas diferencias básicas, que en su opinión existe entre ambos conceptos. Para este autor, el marketing interno tiene su punto de partida en el cliente externo como su mercado meta u objetivo. Desde esa concepción se entrena a los empleados para mejorar la atención que reciben los clientes. En el marketing interno, la empresa diseña y elabora el producto que será ofertado en el mercado con un enfoque que incluye la perspectiva interna de la entidad. Mientras en el endomarketing, la empresa en sí misma es el producto, y se centra en el cliente interno como una parte de su mercado. La empresa se adapta para conquistar y motivar a sus empleados, siendo vistos como por sobre todas las cosas como clientes, y obteniendo con ello un beneficio para la organización (Inkotte, 2000).

No obstante, a lo antes planteado, la mayoría de los autores utilizan indistintamente los términos “endomarketing” y “marketing interno” como sinónimos. En la literatura de habla inglesa se utiliza el término “internal marketing” para definir esta disciplina dentro del marketing general. En este trabajo se concibe todos estos conceptos como definiciones de una misma disciplina.

2.2 Creadores del endomarketing

El hecho de que el marketing interno se conozca también como endomarketing no es casual, se desprende del origen de la palabra. Endomarketing como palabra puede descomponerse a partir del prefijo griego endo, que significa acción interior, y de marketing, término que se refiere a la mercadotecnia como disciplina científica. El término endomarketing fue utilizado por vez primera por Saul Faingaus Bekin siendo gerente de Johnson & Johnson en 1975, este autor expuso como una necesidad la mayor integración entre los departamentos de la compañía a través de un marketing dirigido a los empleados (González, 2016). En este contexto, se entiende como "endomarketing" como un conjunto coherente de técnicas, herramientas y estrategias concebidas dentro del marketing, focalizadas sobre los actores que se encuentran a lo interno de una organización (González, 2016).

En las décadas del 70 y del 80, otros autores realizaron contribuciones importantes al marketing interno o endomarketing. Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo (2011)

citan como los autores más importantes en el estudio del endomarketing a Berry (1980), Grönroos (1990), Flipo (1986), entre otros. No obstante, las mayores contribuciones pueden ser atribuidas a Berry (1980) y Grönroos (1990), cuyos modelos de gestión de endomarketing, según los estudios de Bohnenberger (2005), son los más citados en la literatura fundamentalmente porque constituyen los primeros en plantearse como tal. Otros autores como Sasser y Arbeit (1976) se encuentran en la génesis misma del endomarketing mediante su contribución a la concepción del trabajador como cliente interno de la organización, y por tanto la necesidad de su satisfacción (Robledo, Arán & Pérez-Aranda, 2015).

2.3 Definición y conceptos

Para definir como se ha conceptualizado el marketing interno o endomarketing a través de las investigaciones realizadas y que marcan su desarrollo hay que partir del marketing de manera general. Kotler y Armstrong (2013) indican que “el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”. Mientras que Lamb, Hair y McDaniel (2011), mencionan que el concepto del marketing de manera primordial se enfoca en los deseos y expectativas del cliente, con lo que la organización puede distinguir sus productos de los ofertados por la competencia, logrando así las metas a largo plazo dirigidas a la satisfacción de esos deseos y necesidades del cliente de manera legal y socialmente responsable.

El marketing se ha desarrollado a través del tiempo conforme la sociedad ha atravesado grandes cambios, complejizándose y ampliándose su campo de acción. Es así que ocurre un cambio de paradigma en cuanto a que los procesos de marketing no son solo necesarios con vistas a un impacto en los clientes externos de la organización, sino que los mercados metas deben comprender también los individuos o grupos de individuos que se desempeñan dentro de la organización. El marketing interno muestra la importancia del concepto del marketing tanto a lo interno como a lo externo en cualquier empresa, enfocándose mayormente en los empleados. De esta forma tiene el potencial de proporcionar una ventaja competitiva sostenible.

No obstante, el endomarketing es un concepto ambiguo (Benea, 2008), ya que para su conceptualización los autores han recurrido a los saberes de áreas del conocimiento como la psicología y la gestión de la calidad indistintamente, generando

enfoques diferenciados al respecto. Aunque las definiciones de marketing interno son abundantes, Bannon (2005) contempla como las más representativas las siguientes:

Para conseguir empleados motivados y conscientes de las necesidades del cliente, el mercado interno de empleados de una organización puede ser influenciado más efectivamente y, por lo tanto, motivado hacia una conciencia del cliente. Es una orientación al mercado y las ventas mediante un enfoque interno similar al marketing y por tanto aplicando internamente actividades de tipo marketing (Grönroos, 1985, pag. 125)

Alinear, educar y motivar al personal hacia los objetivos institucionales. Proceso por el cual el personal entiende y reconoce no solo el valor del Programa, sino también su lugar en él (Winter, 1985, pag. 72)

El marketing interno es un esfuerzo planificado que utiliza un enfoque similar al marketing, dirigido a motivar a los empleados, para implementar e integrar estrategias organizacionales hacia la orientación al cliente (Ahmed & Rafiq, 2004, pag. 67).

Inkotte (2000) también menciona los conceptos que diversos autores reconocidos han formulado para definir el endomarketing, enfatizando en las diferencias que presentan al respecto, bifurcándose sus concepciones en cuanto al enfoque en “técnicas de comunicación”, “relaciones humanas” y “los fundamentos de marketing en la relación de empleados y empleadores”. Por otra parte, Rafiq y Ahmed (2000) reconocen que existe una falta de uniformidad en torno al concepto, planteando igualmente que los enfoques se dividen, pudiéndose clasificar en tres perspectivas diferentes: “*marketing de servicios*”, “*estrategia empresarial*” y “*gestión de personas*”.

Otras definiciones importantes fueron dadas por autores reconocidos, como Berry (1981), quien puntualizaba que concebir un mercado interno consiste en enfocarse en los empleados tal como en los clientes. Kotler (1991, pag. 165) considera que “el marketing interno trata de aplicar exitosamente métodos de capacitación, entrenamiento y motivación para hacer a los empleados interesados en los clientes” (Chi, Yeh & Liou, 2016, pag. 160).

Por su parte, una definición más contemporánea y que intenta agrupar las dimensiones del concepto de endomarketing recogidas en las definiciones dadas por los

autores clásicos que le precedieron, es la de Regalado et al. (2011). Estos autores en su definición enuncian que

Endomarketing es el conjunto de estrategias y acciones propias del marketing, que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones, con la finalidad de incentivar a los trabajadores o clientes internos a mostrar actitudes que eleven la satisfacción de los clientes externos y, con ello, contribuyan a crear valor para la empresa. Se trata de motivar a los trabajadores, crear un mejor clima organizacional y obtener un mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa-trabajador (pag, 7)

El análisis de estas definiciones muestra la utilización y el énfasis en determinadas palabras claves tales como; “empleados” o “personal”, “motivados” y “clientes”, que permite concluir que el endomarketing concibe a los trabajadores y su satisfacción a partir de su focalización como clientes internos, como en un elemento clave y central, en la cadena de valor que conduce a la satisfacción del cliente externo.

2.4 Componentes del endomarketing

Berry (1981) es uno de los pioneros del endomarketing, debido fundamentalmente a su propuesta de Modelo de Marketing Interno en donde pone de relieve elementos que considera centrales en los análisis del endomarketing y han sido reconocidos como tal en las investigaciones posteriores de la mayoría de los autores. Tal es el caso de un componente central de su propuesta, el enfoque en la satisfacción del empleado como cliente interno, esto con el objetivo de incrementar la motivación, y que esta sirva como una ventaja competitiva, en franca orientación hacia el mercado externo (Fuciu & Dumitrescu, 2018). Su propuesta concibe igualmente otros componentes importantes haciendo un paralelo con los componentes centrales del marketing tradicional, basado en esto incorpora dos de las 4P del marketing (conocidas como: producto, precio, plaza y promoción). Estos elementos son el “producto” concebido como la tarea del empleado alineada a los objetivos de la organización y la “promoción” como la comunicación interna que facilita la consecución de estos objetivos (Berry, 1981).

Grönroos (1994) es más abarcador y preciso en la definición de los componentes centrales de su propuesta de modelo de marketing interno. Mantiene los elementos planteados por Berry (1981) como el enfoque en el trabajador como cliente interno y la orientación al mercado exterior, así como el uso de la comunicación interna como

promoción mientras hace mayor énfasis en la motivación. Introduce el enfoque de la empresa como un producto organizacional, y ligado a esto, la integración de las diferentes áreas que la componen, introduciendo con ello el elemento plaza o distribución, además del precio interno, siguiendo la analogía con los componentes centrales del marketing tradicional. Así mismo, introduce el enfoque por procesos, como componente novedoso a tener presente en un modelo de endomarketing (Fuciu & Dumitrescu, 2018).

Si se pone en consideración como elementos fundamentales dentro del endomarketing el enfoque por procesos y una mayor orientación hacia la satisfacción del trabajador como cliente interno, el modelo desarrollado por Lings (1999) es el más completo y concreto en este sentido. Si bien no deja de considerar los elementos que, al momento de su propuesta, se tenían como los más aceptados dentro del endomarketing, excepto por una no tan definida orientación hacia el cliente externo. El Modelo de Marketing Interno presentado, se diferencia fundamentalmente de los demás, por estar estructurado teniendo como focos de atención los procesos, ya sea de producción, servicios e incluso de gestión, considerando así las estructuras organizativas (dígase departamentos, direcciones, unidades de negocio), y no los empleados, como los clientes internos. Esta percepción es poco explorada en la literatura referente al marketing, y normalmente está limitado a la concierne de la gestión de la calidad (Saad, Hassan & Shya, 2015).

Rafiq y Ahmed (2002) plantean igualmente un modelo de gestión de endomarketing, e integran elementos de propuestas que le antecedieron, incluyendo las suyas propias realizadas en los años 90.

Estos autores identifican cinco elementos principales en el endomarketing, estando implícito en estos las variables clásicas del marketing tradicional (producto, precio, plaza y promoción) junto con el enfoque por procesos:

“La motivación y satisfacción de los empleados”.

“La orientación al cliente y a su satisfacción”.

“La coordinación interfuncional y la integración”.

“El uso del Marketing como una forma de superar la resistencia al cambio en los empleados”.

“La implementación de estrategias corporativas o funcionales específicas” (Caro y Rodríguez, 2014).

Otros autores con definiciones interesantes y muy compartidas en cuanto a los componentes distintivos del endomarketing, son Quintanilla (2010), y Ferrell y Hartline (2012). Estos últimos ven plenamente identificados los elementos del marketing tradicional con los del endomarketing.

La diversidad en las conceptualizaciones del endomarketing se extiende también en cuanto a los componentes que los expertos consideran parte de la gestión del mismo. Incluso, autores como Rafiq y Ahmed (2002), lamentan la no existencia de un marco conceptual unificado, o al menos completamente coherente, sobre el significado del marketing interno. Es por dicha razón que existen propuestas como las de Tansuhaj, Randall y McCullough (1988) y Bansal, Mendelsom y Sharma (2001), que involucran en el endomarketing, elementos propios de la gestión de recursos humanos (Núñez, 2011).

El estudio de los diferentes autores considerados y los componentes de sus propuestas para el endomarketing, se pueden resumir en la Ilustración 1, donde se puede concluir que la propuesta más abarcadora es la de Rafiq y Ahmed (2002), además de la centralidad de algunos de los componentes tratados por la literatura revisada como el enfoque del empleado como un cliente de la entidad, la empresa como el producto que se ofrece, el objetivo de incrementar la motivación y la coordinación e integración entre las áreas.

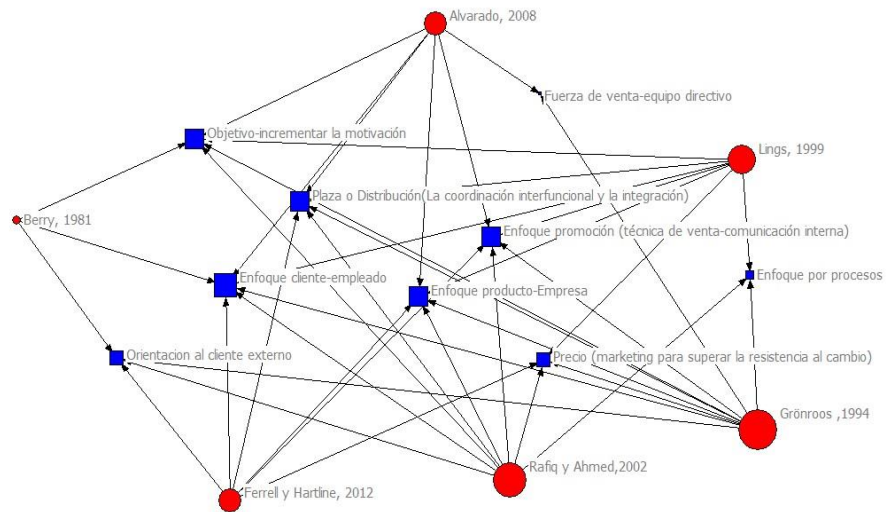


Ilustración 1: Interrelación de componentes del marketing interno y algunos autores

2.5 Comparación de elementos Marketing general vs Marketing interno

Una síntesis muy interesante de los componentes fundamentales del endomarketing es la propuesta de Quintanilla (2010), donde se hace una analogía respecto a los elementos tradicionales del marketing general que ilustra la estrecha relación que existe en la concepción misma de ambas disciplinas:

- “CLIENTE: EMPLEADO”: Con ello el trabajador pasa al centro de atención, las estrategias se diseñan y dirigen hacia él, para satisfacerlo y conquistarlo. (Quintanilla, 2010).
- “PRODUCTO: EMPRESA”: Lo que se ofrece es el conjunto de condiciones laborales, posibilidades de desenvolvimiento, desarrollo y crecimiento profesional a nivel individual que se espera tengan un efecto en la rentabilidad de la (Quintanilla, 2010).
- “FUERZA DE VENTA: EQUIPO DIRECTIVO”: El papel de la alta dirección y los estratos intermedios es asumir un liderazgo efectivo en cuanto a las estrategias a implementar y los objetivos a alcanzar: Se trata de favorecer un clima de lealtad, compromiso y colaboración (Quintanilla, 2010).
- “OBJETIVO FINAL: INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN”: Conseguir la motivación en el personal debe ser un constante anhelo en la concepción de las

acciones y estrategias, ya que se relaciona con el aumento de la productividad. (Quintanilla, 2010).

Los puntos comunes entre los componentes que distinguen el endomarketing del marketing general, no son casuales ni arbitrarios. El endomarketing nace como respuesta a la necesidad dentro del marketing de darle un vuelco a la cultura organizacional imperante de solo enfocarse en el mercado externo, gestionando cambios culturales internos como ventaja competitiva ante un ambiente externo convulso y cada vez más cambiante, con clientes a los que no solamente basta con satisfacer, cada vez se hace más necesario sobrepasar sus expectativas.

Es por ello que los elementos que los expertos han reconocido como distintivos en el marketing interno, están muy relacionados con los elementos tradicionales del marketing como disciplina general, como son las ya aludidas con anterioridad 4P del marketing: producto, precio, promoción y plaza. A tal punto que autores como Ferrell y Hartline (2012, pag. 45) expresan que “el proceso de Endomarketing se basa en alguno de los principios empleados en el marketing tradicional y es usado como insumo para implementar un programa de marketing externo”. Estos autores hacen analogía con respecto a los principales elementos del marketing general tradicional, para definir los elementos del endomarketing o marketing interno, posición compartida por muchos otros. Ellos definen como elementos, los siguientes:

Producto: Se trata de los aspectos relativos a la conducta de los trabajadores que resultan útiles acorde a las estrategias de marketing a implementar. Nuevos enfoques o estrategias precisa de cambios de actitudes e incluso del propio personal (Ferrell y Hartline, 2012).

Precio: También es reconocido como precios internos, debido a que reflejan el precio a pagar en calidad de esfuerzo por los clientes internos, o lo que es lo mismo el personal de la entidad (Ferrell y Hartline, 2012).

Distribución (Plaza): Se trata de cómo hacer llegar y que sea interiorizada por los empleados las estrategias a seguir. Lo que incluye herramientas propias de la capacitación, formación y entrenamiento con objetivos de socialización del contenido del plan de endomarketing (Ferrell y Hartline, 2012).

Promoción: Tal como sucede con la promoción en el marketing tradicional, se trata de influir sobre los clientes acerca de los beneficios del producto, en este caso los clientes internos. (Ferrell y Hartline, 2012).

Rabassa, Valverde, Villarroya y Setó (2008), también hacen una comparación análoga entre los componentes del marketing general y el marketing interno (ver en la tabla 1).

Tabla 1: Marketing tradicional vs Marketing interno. Fuente: Elaboración propia

Elementos		Marketing tradicional	Marketing interno
Público objetivo		Clientes externos	Empleados (clientes internos)
Variables instrumentales	Investigación de mercados	Dirigida al mercado externo, mayor enfoque cuantitativo	Auditoria social
	Segmentación de mercados	Segmentación por edad (...) Segmentación por poder adquisitivo	Segmentación de aptitudes Segmentación de valores Segmentación de conductas
Variables operativas	Producto		Puesto de trabajo
	Precio		Salario y compensaciones Atributos del puesto de trabajo
	Plaza (Distribución)		Estructura organizativa (descripción de puestos, gestión participativa, etc.)
	Promoción		Comunicación Interna

Esta visión de componentes comunes entre el marketing general o tradicional y el endomarketing, ha sido compartida por otros autores reconocidos como Grönroos (1994) y Rafiq y Ahmed (2002). Por todo lo anterior, se considera que el endomarketing, igual que el marketing general y en estrecha relación, forman parte del conjunto disciplinario que Kotler y Keller (2012) llaman “marketing holístico”. En otras palabras, el marketing y el endomarketing deben complementarse para proporcionar beneficios a toda la organización. Tanto uno como el otro, desde sus respectivos componentes, buscarán satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, en forma rentable, integrada y sostenible.

2.6 Gestión del endomarketing desde Recursos Humanos

Los trabajos precursores sobre endomarketing o marketing interno encabezados por Berry (1980) y Grönroos (1983), enfocaban esta disciplina en lo referente al

marketing y la calidad en los servicios. Ya en los 90 la esencia misma del endomarketing, teniendo como principal eje la motivación de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales, creó una vinculación directa entre el marketing interno y la gestión de los recursos humanos reflejada en las propuestas de Collins y Payne (1991), Rafiq y Amhed (1993) y Hales (1994), entre otros. El propio Grönroos (1985) reflexiona sobre lo necesario que resultaba que la función de marketing se relacionara y compartiera intereses comunes con otras funciones relacionadas con la administración del personal (Núñez, 2010).

Esta vinculación ha llegado al punto de que determinados autores como George (1990) y Hales (1994), cuestionan si el endomarketing es una nueva tendencia asimilada dentro de la gestión de los recursos humanos desde el marketing, o es una herramienta propia de un marketing más global, con gran potencial de influir sobre los recursos humanos y su gestión (Núñez, 2011).

Un tema que en los últimos años ha tomado gran importancia dentro la gestión de los recursos humanos y que se entrelaza con las concepciones del endomarketing, es la cultura organizacional. Chiavenato (2009, pag. 130) señala que esta se expresa “la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa”.

La relevancia de la cultura organizacional dentro del endomarketing, es destacada por Gill, Watson y Quail (2004), quienes afirman que esta cultura sirve para potenciar la imagen de la empresa. Estos autores concluyen que el trabajo conjunto de la gestión de recursos humanos con la gestión de la calidad a través del marketing interno trae consigo la formación de un empleado con un alto nivel de colaboración, autoridad y responsabilidad en su labor como proveedor de servicios, incorporando una cultura de satisfacción, generando con ello una reputación de calidad (Gill et al., 2004).

El endomarketing comparte con la gestión de recursos humanos diversos puntos de contacto, que puede resumirse en el objetivo común de lograr que la organización cuente con empleados satisfechos en su trabajo y comprometidos con este, haciendo de éstos un recurso estratégico en la consecución de los objetivos trazados por la organización. Llegado este punto no es fácil distinguir qué estrategias y políticas de las

propuestas se puede delimitar que pertenecen a uno u otro campo, llegando a hacerse muy difusas sus fronteras del conocimiento.

Existen modelos propios del marketing interno, como es el caso del propuesto por Tansuhaj et al. (1988), cuyos elementos esenciales, en su mayoría se identifican dentro de la gestión de recursos humanos. Estos proponen como variables o componentes de su modelo: “el reclutamiento, el adiestramiento, la motivación, la comunicación y la retención del personal” (Núñez, 2011, pag. 31). Bansal et. al.(2001), señalan que un modelo de marketing interno debe integrarse también por elementos propios de la gestión de recursos humanos, pues así es posible enfocarse de mejor manera hacia los objetivos que apuntan hacia la orientación y satisfacción del trabajador como cliente interno (Núñez, 2011).

Alcaide (2008) expresa que la moderna gestión del capital humano tiene como base determinados principios que, puestos en contexto, tienen mucho en común con los componentes básicos que sustentan el endomarketing. Estos principios son:

- “El activo más valioso de una empresa es su gente”.
- “El personal es el único factor que puede generar ventajas competitivas a largo plazo”.
- “La forma en que la empresa gestiona su capital humano, influye en la rentabilidad de la organización”.

Un estudio que permite sacar conclusiones a partir de evidencia empírica sobre el endomarketing y su relación con la gestión del recurso humano es el efectuado por Kanyurhi y Bugandwa (2016). Los resultados de la investigación de estos autores revelaron que parece existir una relación positiva y estadísticamente significativa, entre el marketing interno y la satisfacción de los recursos humanos (Kanyurhi & Bugandwa, 2016).

De acuerdo con lo antes expuesto, se puede concluir que la satisfacción de los empleados es una práctica de calidad en la gestión de los recursos humanos y puede representar una diferencia cualitativamente superior en el valor del servicio a los consumidores. Como ya se ha mostrado, éstos son elementos cruciales que constituyen la esencia misma del endomarketing.

2.7 Beneficios del endomarketing

Una exitosa aplicación del endomarketing puede proporcionar beneficios importantes para una organización. De acuerdo con Peña (2015), estos beneficios pueden materializarse en materia laboral, personal y productiva de los empleados, lo que a su vez redundará en una mejor proyección externa de la entidad. La trascendencia de estos beneficios puede verse reflejada en mayores niveles en la satisfacción laboral. Una mayor satisfacción de los trabajadores con su labor puede asociarse a una menor fluctuación del personal que constituye capital intelectual de las empresas y un incremento en la calidad del servicio ofrecido, así como habilidad para gestionar los cambios necesarios, fundamentalmente culturales (Peña, 2015).

Esto se fundamenta en que el endomarketing tiene su foco de atención en el empleado como cliente interno y en su satisfacción, lo que lo motiva a estar más comprometido, y en consecuencia mejor preparado para contribuir a una mayor satisfacción de los clientes externos y la rentabilidad de la empresa. Iliopoulos y Priporas (2011) sugieren que los trabajadores con mayor grado de satisfacción responden mejor a las necesidades individuales de los consumidores. Por tanto, el endomarketing proporciona una vía de impulsar a los empleados a mejorar continuamente el servicio ofertado a los clientes externos y a ellos mismos.

Con la reducción de la fluctuación laboral, debido a la retención del personal clave en la gestión, se reducen los costos de reclutamiento y capacitación o adiestramiento. También contribuye a reducir el estrés en los puestos de trabajo que puede surgir con la fluctuación y un efecto asociado, la rotación del personal. Elevados niveles de estrés en el trabajo pueden servir de retroalimentación negativa en contra de la satisfacción laboral (Verde, Suárez & Roldán, 2015).

En el mismo orden, aunque se sabe que uno de los aspectos más difíciles de la gestión empresarial es el manejo de los cambios, la utilización del marketing interno en momentos de transición puede representar una diferencia crucial a favor. Esto se debe a que el endomarketing se basa en una filosofía de gestión donde la necesidad de cambio se refuerza (Castillo, 2018).

González (2016), con respecto al impacto que ha generado el endomarketing en las empresas en donde lo han implementado, responde que se ha visto una mejora en el clima organizacional, es un incentivo al trabajo en conjunto, armoniza la interacción de

los procesos internos, mejora las relaciones interpersonales y la comunicación entre áreas, proporcionando las pautas de un incremento de la productividad fundamentalmente debido al impacto en la satisfacción del cliente externo.

El trabajador debe ser visto como elemento principal de todo proceso de cambio y modernización empresarial, pues los cambios, cuando se implementan, entran en contradicción con las formas de trabajo tradicionales y conservadoras, y por tanto se puede desencadenar restricciones que dificulta o impide el desarrollo pleno de cualquier actividad. El endomarketing es, por lo tanto, un proceso que apunta a adecuar a la empresa a la atención del mercado, con un enfoque de adentro hacia afuera, haciéndola más competitiva a partir de la integración de sus empleados bajo esta filosofía. Como su característica preponderante tiene como objetivo el establecer, conforme a lo expresado por Bekin (2004, pag.16), “un proceso permanente de motivación del trabajador, confiriéndole dignidad, responsabilidad y libertad de iniciativa”.

2.8 Estructura del plan de endomarketing

Como ya se planteó, existe dispersión en cuanto a definiciones, conceptos y componentes a tener en cuenta dentro del endomarketing. Ello, debido a los puntos de contacto que esta disciplina establece con otras áreas del conocimiento como la gestión de recursos humanos.

Regalado et al. (2011) refieren que un plan de endomarketing debe tener definidas las etapas de la implementación del modelo que se adopte, ya que el proceso que se sucede debe abarcar a toda la organización, transcurriendo en cascada por la estructura organizacional, ya sea en sentido descendente o ascendente para garantizar la mayor cobertura institucional posible. Definiendo las funciones de las áreas claves que deben liderar la ejecución y control del plan, en este caso el área de marketing y de gestión de recursos humanos. Además, el horizonte temporal de la implementación debe reflejarse en un programa para que, tanto los líderes como los trabajadores de todos los niveles, tengan las pautas necesarias para el cumplimiento.

Bannon (2005) declara que se debe trabajar en 5 áreas claves para confeccionar un plan de endomarketing, estas son:

1. “Segmentación de mercado interno”
2. “Desarrollo de relaciones”.
3. “Estrategia de comunicaciones”.
4. “Oferta de productos/servicios”.

5. “Análisis de costo/beneficio”.

Inkotte (2000), citando a Bekin (1995), presenta una propuesta para realizar un plan de endomarketing con una estructura de dos niveles. Un primer nivel de diagnóstico y un segundo nivel de programa de acción. El autor indica los puntos esenciales que integran un programa de implantación del Endomarketing:

1. “Entrenamiento bajo la óptica de la educación y el desarrollo”
2. “Procesos de selección”
3. “Planes de carrera”
4. “Motivación, valoración, compromiso y recompensa”
5. “Sistema de información y red de comunicación interna”
6. “Segmentación de mercado de clientes internos”
7. “Escenarios para nuevos productos, servicios y campañas publicitarias”

Barranco (2000, pag. 73) propone cuatro fases para implementar un plan de endomarketing, las cuales son:

1. “Análisis del entorno (la empresa como tal, tamaño, organización, política retributiva, planes de formación, sistema de selección, comunicación interna, planes de desarrollo de carrera)”.
2. “Análisis del mercado interno (los trabajadores, con sus características, necesidades, deseos, preocupaciones, debilidades y fortalezas)”.
3. “Proceso de adecuación que consiste en esfuerzos formativos y de comunicación, organizaciones más planas, flexibles y menos formales”.
4. “Control del plan de endomarketing, con estudios sobre el clima laboral y medición de la productividad y la rentabilidad”.

La mayoría de los expertos coinciden en señalar que el plan de endomarketing tiene una estructura similar al del marketing externo, en cuanto a fases, implantación y utilización (Núñez, 2011; Marcano, 2015; Piercy & Morgan, 1991). Tal es el caso de Núñez (2011), quien plantea que se debe partir de la segmentación del mercado, la diferenciación y el posicionamiento, para luego analizar los componentes que constituyen las herramientas principales del marketing interno y que están bajo el control de la organización, tal como se realiza una mezcla de marketing tradicional. Estos elementos servirán de guía en las acciones a implementar en un plan de endomarketing:

1. “El producto interno visto como calidad de vida laboral”.

2. “El precio visto como un costo psicológico para el trabajador contrastado con la retribución que recibe”.
3. “La plaza o distribución como los medios que utiliza la empresa como vías para implementar las estrategias de endomarketing”.
4. “La promoción para incentivar determinados comportamientos” (Núñez, 2011).
A ello incorpora el análisis de 3 componentes adicionales:
 1. La evidencia física referente a la importancia de un entorno físico agradable.
 2. El enfoque de procesos.
 3. El personal como servidor del cliente interno (Núñez, 2011).

Siguiendo la premisa de seguir la composición de los planes tradicionales de marketing, la propuesta para elaborar un plan de endomarketing de Rafiq y Ahmed (2002), concibe una mezcla de marketing, que comienza con la segmentación del mercado interno e incluye el producto interno, el precio, la plaza o distribución, la promoción y el enfoque de procesos. Esta se compone de tres etapas:

1. “Etapa estratégica o de análisis”, la cual se compone de dos fases:
 - “Fase del análisis del entorno: se trata de recopilar toda la información que se pueda sobre las empresas del entorno, para comparar o ver las similitudes en cuanto a la práctica de Recursos Humanos” (Rafiq y Ahmed, 2002, pag 116).
 - “Fase del análisis del mercado interno: una vez estudiado el entorno externo hay que pasar a observar el interno, es decir, analizar a los propios clientes internos de la empresa, los trabajadores que forman el mercado interno” (Rafiq y Ahmed, 2002, pag 121).
2. “Etapa operativa o de actuación”: debe existir alineación entre las características de los clientes internos con lo que demanda el mercado externo. Para ello se debe analizar la estructura empresarial, observando que su organización favorezca una buena comunicación y un funcionamiento efectivo de cara al cliente externo. Luego, se deben gestionar los cambios para mejorar, y de ser posible optimizar las funciones estructurales que lo ameriten (Rafiq y Ahmed, 2002, pag 122).
3. “Etapa de control o auditora”: en esta etapa se realiza un seguimiento de los resultados alcanzados y se compara la eficacia de las acciones emprendidas respecto a la línea base trazada por el plan. En el caso de que haya alguna

desviación, se deben tomar medidas correctivas tendentes a garantizar el cumplimiento de los objetivos (Rafiq y Ahmed, 2002, pag. 122).

Compartiendo la opinión generalizada de que el endomarketing debe tomar las asunciones del marketing general, Marcano (2015, pag. 45) define que un plan de endomarketing, debe seguir la siguiente estructura:

1. “Identificar las necesidades de los empleados y cómo la organización junto a directivos y los gestores de recursos humanos deben aplicar las estrategias en aras de satisfacer dichas necesidades”.
2. “Definir claramente las diferencias entre las necesidades y aspiraciones de cada trabajador de manera individual, y que las estrategias a aplicar sean dirigidas lo mejor posible a un común denominador”.
3. “Decidir cómo la organización puede estructurarse para alcanzar una ventaja competitiva proporcionada por las estrategias de endomarketing, por lo tanto, diferenciarse de sus competidores”. (pag. 46)

Basado en lo planteado por los autores citados y su visión esquemática del endomarketing se puede concluir que un plan de endomarketing es en esencia una mezcla de endomarketing que sigue en líneas generales los esquemas clásicos que caracterizan los planes o mezclas de marketing general tradicionales, adaptando sus componentes esenciales al enfoque diferenciado que exige el endomarketing.

2.9 Relación del endomarketing con indicadores de Recursos Humanos

Uno de los pilares fundamentales de una gestión eficiente, es la medición y control de las variables relevantes mediante indicadores; ni la gestión de recursos humanos ni el endomarketing escapan a esta realidad, mucho menos bajo los enfoques sistémicos que como ya se indicó anteriormente interrelacionan estas disciplinas (Collins & Payne, 1991; Gill et al., 2004; Hales, 1994; Rafiq & Amhed, 1993).

La literatura científica sobre gestión organizacional y empresarial ha ido evolucionando refiriéndose indistintamente a la gestión de recursos humanos como gestión del personal, del capital humano o del talento humano. Esto ha conllevado a que se diversifiquen y complejicen las dimensiones a tratar y con ello los indicadores de gestión a utilizar (Santos 2010).

El endomarketing apunta a enfocarse en el trabajador como cliente interno a fin de propiciar un alto desempeño de los mismos. Brian, Huselid y Ulrich (2002), realizan una investigación en donde proponen un conjunto de más de 30 indicadores de gestión de recursos humanos respecto al “alto rendimiento”, otorgando un papel primordial al “sentido de compromiso”, en completa sintonía con lo planteado por Beer (2009), en cuanto a la correlación entre alto compromiso y alto desempeño (Cuesta, 2015). Como forma de medir el compromiso de los trabajadores con la organización, Beer, Spector, Lawrence, Mills y Walton (1985) proponen un índice por rangos desglosado en 5 subíndices para intentar medir el compromiso de los trabajadores con la organización (Cuesta, 2016). Las relaciones entre endomarketing y compromiso han sido abordadas en varias investigaciones (Bhatti, Nawab & Akbar, 2011; Bohnenberger, 2005; Brauns, 2013; Fu & Deshpande, 2014).

El compromiso de los trabajadores ha sido asociado directamente con el ausentismo, la fluctuación y la rotación laboral, cuyos índices constituyen indicadores clásicos de la gestión de recursos humanos (Cuesta & Valencia, 2014). Uno de los paradigmas aceptados del endomarketing es la retención del personal clave y comprometido, lo que lo relaciona directamente con estos indicadores (Araque-Jaimes, Sánchez-Esteba & Uribe-R, 2017; Berry 1981; Tansuhaj et al., 1988).

Los indicadores que señalan niveles de ausentismo o rotación excesiva suelen ser señales de un deficiente clima laboral (Ortega & Ortega, 2017). El clima y el ambiente de trabajo existente es uno de los aspectos dentro del endomarketing que lo conecta directamente con la gestión de recursos humanos. Indicadores para la gestión del personal al respecto se pueden encontrar referidos a la seguridad y salud del trabajo, tales como el índice de accidentalidad. En la misma línea podemos encontrar indicadores para medir el desarrollo profesional, en este acápite un indicador interesante es el índice de satisfacción del desarrollo profesional; y el ingreso económico, como puede ser el índice de ingresos de los empleados (Cuesta y Valencia, 2014).

Barranco (2000) en su concepción de cómo debe ser conformado un plan de marketing interno, considera fundamental realizar estudios sobre el clima laboral y la medición de la productividad del trabajo, el cual constituye un indicador clave de la gestión de recursos humanos.

Un tema muy relacionado tanto con el endomarketing como con la gestión de recursos humanos es la satisfacción laboral. Desde los recursos humanos se han propuestos varios indicadores que pretenden medir este aspecto (Berliana, Siregar & Gustian, 2018; Michael, 2017). Estos indicadores están íntimamente relacionados con la satisfacción del cliente interno dentro de las empresas, que contempla el endomarketing como filosofía. Varias investigaciones sobre marketing interno como Iliopoulos y Priporas (2011), referencian indicadores de satisfacción laboral como el Job Satisfaction Survey (JSS) propuesto por Spector (1985).

2.10 Relación del endomarketing con la satisfacción laboral

Basado en los conceptos del endomarketing, una organización que aplique los principios propios de esta disciplina propiciará una positiva influencia en el incremento de la satisfacción laboral. Los resultados de varios sondeos empíricos hallaron que el endomarketing estimula la satisfacción laboral de los empleados (Ahmad & Al-Borie, 2012; Arnett et al., 2002; Choi & Chiu, 2017; Kanyurhi & Bugandwa, 2016; Rafiq & Ahmed, 2002).

Chang y Chang (2007) tratan la temática de la relación entre marketing interno, satisfacción laboral y compromiso organizacional, expresando que: “El punto de vista más ampliamente aceptado es que la satisfacción laboral influye en el compromiso de un trabajador hacia su organización”. El marketing interno se refiere a la aplicación de conceptos de marketing a la administración interna de una organización; teniendo como uno de sus objetivos el logro del compromiso del trabajador satisfecho con su trabajo (Chang y Chang, 2007).

Papasolomou y Melanthiou (2012) precisan en cuanto a la satisfacción laboral y su relación con la productividad y la rentabilidad, muchas empresas optan por aplicar los principios del marketing interno, junto a la responsabilidad social empresarial, como estrategia para inspirar a sus empleados, mediante la satisfacción de ellos mismos, a proveer la máxima satisfacción a los clientes externos.

No es casual que la relación entre el endomarketing con la satisfacción laboral sea muy estrecha, Rafiq y Ahmed (2002) señalan que el concepto del marketing interno evolucionó en fases. En la primera fase, que consiste en una etapa temprana de desarrollo, la mayoría de la literatura del tema se enfocaba fundamentalmente en la motivación y

satisfacción de los empleados. Como ya se definió la satisfacción laboral, concibiendo el empleado como un cliente interno, es un componente central en las definiciones y modelos clásicos del endomarketing, de autores como Berry (1981) y Grönroos (1994). Berry, Hensel y Burke (1976), citados por Ruiz de Alba (2013, pag.225), definió el marketing interno como: “El esfuerzo de la empresa por comprender las necesidades de sus empleados y aumentar su satisfacción laboral”.

Stanton, Etzel y Walker (2007), aprecian la importancia del endomarketing porque apunta a satisfacer a los empleados, y con ello motivarlos a desarrollar una fuerte orientación al cliente, creándose con ello un ambiente propicio para alcanzar los objetivos institucionales.

Ya sea a través de una visión de relación directa, indirecta o incluso multifactorial, la literatura científica sobre el endomarketing respalda el papel destacado que juega el estudio de la satisfacción laboral dentro de esta disciplina.

2.11 Relación del endomarketing con compromiso organizacional

Aunque el compromiso laboral sea probablemente uno de los conceptos más complicados de unificar y explicar para los autores, la mayoría considera que se trata de un sentido de pertenencia hacia algo o alguien generado en el interior de cada persona. Así, se genera un compromiso en los seres humanos que lleva a preocuparse por sus acciones y consecuencias. (Rivas, 2017). Esto, es lo que se pretende lograr a través del recurso del endomarketing.

Existen tres tipos de compromiso organizacional, que se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 2: Tipos de compromiso. Fuente: Rivas, G. 2017

Compromiso Afectivo	Compromiso de continuación	Compromiso normativo
Se trata del deseo y las emociones que enlazan al colaborador con la empresa. Aquí interviene la	Se refiere a la necesidad de trabajar que tenga el colaborador, es decir, los costos que le podría	Hace referencia al grado de deber que sienta el colaborador con la empresa. Así, este refleja

apreciación que el colaborador tenga de la misma.	generar el no trabajar incluyendo pensamientos o apreciaciones de otros.	obligación generada en base a sentimiento de deuda con la empresa.
---	--	--

En base a los datos expuestos, se establece que el endomarketing busca generar un compromiso principalmente afectivo. Hablando en términos de marketing, los colaboradores son el primer cliente de la empresa y por este hecho debe ser fidelizado y hacer crecer su compromiso hacia la misma.

2.12 Aportes del endomarketing a Recursos Humanos

Como ya ha sido puntualizado anteriormente, la relación del endomarketing con la gestión de recursos humanos es estrecha al punto de tener fronteras difusas en cuanto a la aplicación de sus áreas de conocimiento. De hecho, Collins y Payne (1991) consideran que el marketing interno es en sí, un conjunto de métodos y técnicas que el marketing ofrece a la dirección de los recursos humanos para una gestión novedosa. Señalan estos autores que los principios del marketing internos pueden sustentar el desarrollo de nuevas estrategias para aprovechar las oportunidades y lidiar con los desafíos que enfrentan la dirección de recursos humanos. El marketing ha desarrollado técnicas e instrumentos propios de las ciencias de la conducta para cuantificar las necesidades y percepciones de los clientes. Estas herramientas pueden ser adaptadas para los requerimientos propios de la gestión de recursos humanos (Collins & Payne, 1991).

Un trabajo de Bak, Vogt, George, y Greentree (1994) propone el endomarketing como complemento para una gestión del talento humano más eficaz y con mayor participación colectiva. Chiavenato (2014) sostiene que un sistema efectivo para gestionar el talento humano pudiera representar de las pocas ventajas competitivas sostenibles. Basado en que unos de los objetivos primordiales del endomarketing está en contribuir con la construcción y la sustentación de la ventaja competitiva, se puede concluir que determinadas estrategias dentro de la gestión de endomarketing, representan una contribución para una gestión más avanzada de talento humano. Rabbi, Ahad, Kousar, y Ali (2015), plantean que una avanzada gestión de personal, como se puede dar el caso dentro de la gestión de endomarketing, puede además de ayudar a obtener una ventaja competitiva sostenible, también contribuir a aumentar el rendimiento a niveles corporativos.

No obstante, las áreas de convergencia entre el endomarketing y la gestión de recursos humanos son reconocidas, existe mucho camino por andar en ese sentido y las contribuciones del endomarketing a los recursos humanos siguen siendo vistas como una novedad. Al respecto Bohnenberger (2005, pag.23) señala que “es inquietante el silencio desde las áreas de Recursos Humanos y que las revistas de gestión de marketing revelan la necesidad de estudiar el tópico, pero no profundizan en la forma de gestionar el proceso.”

El endomarketing propone la pauta de abordar las dos disciplinas presentando estrategias para conseguir la plena satisfacción tanto de los clientes internos, entiéndase trabajadores, como de los externos. Por tanto, se hace necesario borrar las restricciones paradigmáticas entre una y otra área, haciendo posible un trabajo en sinergia. Hay que expandir las fronteras de cada área de conocimiento y, buscando una interdisciplinariedad mutuamente beneficiosa, identificar y compartir aquello que añade valor al otro sector para mejorar el rendimiento propio y en conjunto.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

El tipo de disertación del presente proyecto es de tipo proyecto/producto acorde a la normativa de la PUCE porque se entrega un modelo de gestión del endomarketing dentro de la empresa estudiada al finalizar la investigación, con el propósito de generar un beneficio para empleador y empleado.

3.2 Alcance de la investigación

El alcance de la presente investigación es descriptivo. Esto, debido a que se analizan las necesidades de la empresa para el diseño de un plan de marketing interno y describe las características que se encuentran actualmente en la empresa Ernst&Young del Ecuador.

3.3 Diseño

La presente investigación tiene un diseño no experimental, descriptivo transeccional debido a que implica la recopilación de datos en la organización y la presentación sistemática de los mismos con el fin de conseguir información necesaria para el desarrollo del planteamiento del plan de marketing interno. Se utiliza la entrevista para recolección de información de los socios y además la aplicación de encuestas al personal de Ernst&Young para la recolección de los datos informativos.

3.4 Población y muestra

Para la investigación se tiene una población de 350 personas hasta el 1 de Abril del 2019. El muestreo que se realizó fue el probabilístico, por lo tanto, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 0.05 la muestra que se obtiene es de 182 personas, incluyendo mandos medios y asistentes, tanto en Quito como en Guayaquil. El método que se utilizó para la selección fue de aleatorio simple mediante la nómina del personal en la herramienta de Microsoft Excel.

3.5 Recolección de información

El trabajo investigativo presente utiliza como fuente primaria dos herramientas principales de recolección de información. Debido a ser una investigación exploratoria, se utilizó la técnica de la entrevista. Y debido a la naturaleza descriptiva de esta investigación, se utilizó de igual manera la herramienta de la encuesta. Ambas, se detallan a continuación.

Como fuente secundaria se basa en las diferentes teorías expuestas en el capítulo dos de Marco Teórico.

3.6 Entrevista

Con el objetivo de obtener un diagnóstico global acerca de los aspectos a investigar en el presente trabajo, se vio la necesidad de realizar una entrevista a profundidad con cada uno de los socios de las líneas de servicio de la firma (Assurance, Tax, Tas, Advisory) para conocer su opinión respecto al estado actual del conocimiento interno de los servicios y el sentimiento que consideran mantiene su equipo de trabajo hacia la firma. Acorde a lo mencionado, se realizaron un total de 7 entrevistas debido a que Assurance cuenta con tres socios principales, Tax con dos socios y las demás líneas de servicio con un socio por línea.

Dichas entrevistas mantuvieron una duración aproximada de 30 minutos en donde se indagó en un promedio de 8 preguntas abiertas detalladas en la Guía de entrevista (Anexo 2) para que cada socio tuviera la oportunidad de expresar sus pensamientos acordes a la temática. Estas entrevistas fueron realizadas en las instalaciones de EY Quito de manera presencial. Además, los resultados de las mismas entrevistas se han dividido en tres aristas que engloban principalmente los temas tratados por cada socio.

3.7 Encuesta

La herramienta utilizada para la recolección de información nace de las entrevistas aplicadas a la alta gerencia y de sus conclusiones respecto a las necesidades de los colaboradores y el estado actual del conocimiento empresarial, la gestión de Talento Humano y por último la percepción empresarial. Esta encuesta fue aplicada gracias a la herramienta de Google Drive a la muestra de la empresa.

Estos análisis han dado como resultado una encuesta de 26 preguntas. Se ha indagado en cada arista mencionada previamente con mínimo 5 preguntas por arista.

Este instrumento se basa en una escala de Likert que propone cinco escalas: Totalmente de Acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.

El proceso total de recolección de datos en la organización duró aproximadamente tres semanas debido a que se escribió personalmente a cada uno de los colaboradores para

obtener la información necesaria y así se obtuvieron un total de 180 respuestas lo que representa al 98% de la muestra base. Con estos datos, se procedió a plantear las respectivas acciones.

3.8 Procesamiento de datos

El diagnóstico presente se obtuvo gracias a las técnicas de recolección de información mencionadas previamente.

En primer lugar, se realizó la entrevista a los socios de cada línea de servicio de manera presencial con una duración aproximada de 30 minutos con cada uno. Posteriormente, se realizó un análisis de información recolectada para proceder a aplicar estos criterios de información en las encuestas a aplicar. Los criterios mencionados se detallan posteriormente.

Las encuestas fueron aplicadas mediante Google Drive en donde cada colaborador ingresó las respuestas y a continuación se procesó la información.

Una vez obtenida la información se procedió a realizar el análisis respectivo presentado en este trabajo en las siguientes páginas.

3.9 Resultados de las entrevistas

a. Country Manager Partner-Socio Tas: Javier Salazar

Tabla 3: Resultados entrevista Country Manager Partner

Conocimiento empresarial	Relación laboral	Compromiso organizacional
<p>Misión y visión: El 50% de los colaboradores conoce a medias solamente lo que hace realmente la firma y cuál es su interés como sus objetivos globales. Sin embargo, si no los conocen es en parte por falta de interés</p> <p>Los colaboradores tampoco conocen que hace cada una de las líneas de servicio ni cuál es el giro de negocio. Si se diera a</p>	<p>Los beneficios que se ofrecen desde Talento Humano actualmente y a nivel global las facilidades que ofrece EY no son realmente conocidas.</p> <p>Quizás se sabe de manera superficial como acceder a los beneficios o las buenas iniciativas que tiene Talento pero hace falta mucho más enfoque en estos temas para poder retener al personal.</p>	<p>Creo que la percepción de las firmas siempre ha sido como una escuela en donde los jóvenes vienen a aprender cómo realizar los diferentes servicios y con esa base catapultan su carrera profesional. Sin embargo, me gustaría que solamente se queden con nosotros los mejores y esto considero que lo podemos conseguir mediante estrategias de comunicación que</p>

<p>conocer de mejor manera incluso se podría tener un incremento comercial.</p>		<p>probablemente empapen más a los colaboradores de las oportunidades que tienen tanto local como globalmente al pertenecer a EY</p> <p>En general creo que actualmente los colaboradores sienten un 50% de bienestar que se podría mejorar si supieran en donde realmente están trabajando.</p>
---	--	--

b. Advisory Partner: Diego León

Tabla 4: Resultados entrevista Advisory Partner

Conocimiento empresarial	Relación laboral	Compromiso organizacional
<p>Considero que el personal a pesar de conocer a fondo la misión o visión de la firma conoce el lema "Building a better working world" que resume nuestro objetivo como firma global sin embargo a fondo lo que hacemos como misión y visión exagerando un 10% de personar lo conoce.</p> <p>Entre líneas de servicio solamente los altos mandos e incluso no todos conocen lo que hacen las otras líneas. El personal solo tiene conocimiento general de lo que es Auditoría o Impuestos pero sí creo que hace falta y nos vendría de maravilla que todos conozcan quienes somos y lo que hacemos.</p>	<p>A mi parecer los beneficios que ofrecemos actualmente si son un atractivo para el personal a pesar de que no todos los conocen de manera directa se escucha el boca a boca y recursos humanos sabe cómo llegar a estas personas aunque estén en cliente.</p> <p>Si diéramos un impulso mayor a este tema tendríamos un aumento significativo de la satisfacción laboral porque comprendo cuanto se esfuerza Talento por mantener a las personas el mayor tiempo posible y cuando renuncian el comentario que se repite es "en la oferta que tengo recibo más beneficios" pero son exactamente los</p>	<p>Creo que el sentimiento actual de la gente hacia la firma no es malo. Aunque probablemente no conozcan lo que hacemos por ellos realmente creo que la gente está aquí porque es un ambiente agradable porque tienen compañeros de su edad que buscan los mismos objetivos y adicionalmente hacen carrera.</p> <p>Si diéramos a conocer todos los beneficios globales que EY tiene y todo el sentido que EY representa creo que el sentimiento de la gente sería muchísimo mejor hacia la firma y hacia su trabajo porque se sentirían parte de algo realmente importante.</p>

	mismos o incluso menos de los que tenemos en EY.	
--	--	--

c. Assurance Managing Partner: Patricio Cevallos

Tabla 5: Resultados entrevista Assurance Managing Partner

Conocimiento empresarial	Relación laboral	Compromiso organizacional
<p>Acorde a mi experiencia y al tiempo que llevo trabajando en la firma, podría decir que solamente los mandos altos desde Directores Ejecutivos o tal vez desde Senior Manager empiezan a conocer lo que hacen las otras líneas de servicio aquí en Ecuador sin embargo no creo que el interés por conocer sea el adecuado porque la información está disponible y de primera fuente al tener las puertas abiertas de todos los socios y personal de cada una de ellas.</p> <p>Respecto a la misión y visión que tenemos creo que muy pocas personas conocen a fondo lo que es y lo qué significa. En Ecuador no hemos realizado mayor énfasis en estos temas hasta el momento, pero no descarto la opción de que gracias a estas iniciativas la gente pueda sentirse más comprometida.</p>	<p>Respecto a los beneficios que actualmente ofrecemos creo que la gente no los conoce realmente. Con esto quiero decir que no sabe realmente como acceder a ellos y constantemente debe estar consultando con Talento Humano o con la gente de su alrededor respecto a las cosas que tiene y no tiene en la firma. Quizás deberíamos tener una forma clara de comunicar todo lo que Talento hace por la firma y por la gente que trabaja en la firma.</p> <p>Creo que los beneficios actuales si atraen a nuestro personal, pero la gente que viene a una Big Four viene buscando realmente crecimiento y experiencia profesional porque eso es lo que nosotros ofrecemos realmente.</p>	<p>Acerca del grado de simpatía que la gente muestra hacia la firma creo que aún queda mucho camino por recorrer aunque en Auditoría intentamos siempre mantenerlos contentos con lo que hacen y con pertenecer al equipo sin duda el trabajo es extenso y complicado porque no es lo mismo estar o no en temporada alta que en temporadas más suaves. Creo que la gente de Auditoría que de verdad ama lo que hace no tiene problema, pero la gente que viene buscando recompensas salariales o beneficios que redondeen su salario obviamente no se va a sentir satisfecha.</p> <p>Por esto, creo que si bien es cierto depende en cierta parte de la firma también depende del tipo de gente que buscamos y aquí desarrollamos porque necesitamos sus conocimientos y además les brindamos la oportunidad de ponerlos en práctica incluso</p>

		desde que están en la Universidad.
--	--	------------------------------------

d. Assurance Partner: Betsy Zorrila

Tabla 6: Resultados entrevista Assurance Partner Gye

Conocimiento empresarial	Relación laboral	Compromiso organizacional
<p>En general considero que el personal en Gye conoce de manera superficial lo que hace cada línea de servicio. Ahora, hablando de las sublíneas creo que nuestro personal no tiene idea realmente de lo que hace cada quien o de la importancia de sus acciones en la firma.</p> <p>La visión y misión es clave para poder caminar todos hacia un mismo objetivo. Nuestra visión 2020 creo que todo el mundo la conoce solamente por el nombre pero no saben en realidad a fondo lo que significa no entienden en su totalidad lo que estamos buscando y lo que queremos como firma global. Además, creo que como firma local sería importante también tener un toque personal de Ecuador porque si bien es cierto pertenecemos a una firma global también estamos empoderados en el mercado local.</p>	<p>Los beneficios que ofrecemos dentro de nuestro giro de negocio y frente a las demás Big Four creen que son sumamente competitivos. Cuando las personas ingresan a una firma lo hacen en realidad por las ganas de aprender de ganar experiencia y usualmente buscan irse una vez que obtienen lo que sienten que vinieron buscando por eso tenemos tanta rotación</p> <p>No considero que la gente sabe cómo canalizar sus necesidades en base a los beneficios que tenemos, es decir, no saben cómo acceder a los mismos o incluso no los conocen a fondo</p>	<p>En general como mencionaba anteriormente la gente que viene buscando aprendizaje y desarrollo sin duda lo obtiene. La firma es paternalista con sus empleados y se les da las oportunidades que necesiten para crecer profesionalmente además de brindarles soporte no lo necesario. Los colaboradores siempre tienen la oportunidad de tomar su carrera en sus manos y aquí cuando una persona hace eso realmente se nota</p> <p>En base a esto, los empleados que se encuentran satisfechos con la firma son aquellos para los que sus expectativas se cumplieron porque si vinieron buscando recompensas materiales realmente no es el camino. En general creo que el sentimiento de que aquí aprenden es compartido por todos los miembros de la firma.</p>

e. Assurance Partner: Marco Panchi

Tabla 7: Resultados entrevista Assurance Partner Uio

Conocimiento empresarial	Relación laboral	Compromiso organizacional
<p>Nuestra gente no conoce más líneas de servicio que las propias. En donde ellos trabajan se desenvuelven pero si consultamos en general podría estar seguro que al menos Auditoría conoce solamente un 60% de lo que realizan las demás líneas de servicio. Sería importante que todos los que trabajamos en EY sepamos lo que hacemos y quienes somos tanto a nivel local como global.</p> <p>Respecto a visión y misión, todos sabemos que queremos brindar el servicio de más alta calidad y por eso los esfuerzos de todo nuestro personal. Además de que nuestros valores se reflejan en el trabajo que entregamos al cliente. Sin embargo, considero que reforzar estos temas vendrían de manera excelente para el desempeño de las personas porque es diferente que todo el tiempo te exijan calidad en tu trabajo a que sepas que cuando entras a EY como tema principal de todos los que trabajamos aquí es la calidad. Así saben que no son</p>	<p>Los beneficios que brindamos actualmente como firma creo que son muy buenos. Todo lo que TH realiza por la firma es remarcable porque en nuestra historia no había sucedido. La gente que venía a EY sabía que venía exclusivamente a trabajar y a ganar experiencia pero los tiempos cambian y los Millenials buscan cosas distintas ahora entonces creo que los esfuerzos de TH por adaptarse al medio han sido remarcables sin embargo no perdemos la esencia de que en realidad lo que nosotros podemos ofrecer a los jóvenes es la experiencia y perfeccionamiento en lo que elijan.</p> <p>No considero que la gente conozca cómo acceder a los beneficios por eso siempre necesitamos de Talento Humano cada vez que alguien quiere incluirse al Pool o al seguro médico no saben cómo hacerlo y en muchos casos no saben que los tenemos.</p>	<p>EY no es una firma más. EY es una de las más grandes firmas a nivel mundial y eso debe sentirse al interior de nuestra empresa, actualmente no creo que todo nuestro personal este enterado y sepa a qué organización pertenece. Creo que es muy importante el saber y sentirse parte de una organización importante y de prestigio es básico y fundamental para el compromiso que la gente demuestra dentro de sus labores. No creo que haya ese sentimiento de que pertenecen a la más prestigiosa firma de Ecuador.</p> <p>Actualmente creo que la gente de nuestra firma no sabe que esta firma también es de ellos de cada uno de nuestros colaboradores porque es gracias a todos que estamos donde estamos. Los socios valoramos mucho cada labor de cada uno de nuestros colaboradores y es lo que queremos dar a conocer, pero aún no sabemos cómo hacerlo.</p>

solamente ellos quienes se esfuerzan por brindar un servicio excelente sino todo nuestro personal.		
--	--	--

f. *Tax Partner: Carlos Cazar*

Tabla 8: Resultados entrevista Tax Partner Gye

Conocimiento empresarial	Relación laboral	Compromiso organizacional
<p>Creo que en general el área de TAX sabe que manejamos Impuestos como su nombre lo dice, pero no siento que conozcan muy a fondo lo que hace cada sublínea. El personal de Tax sabe lo que hacemos, pero no sabe por ejemplo que hace Advisory o cada sublínea. Para esto creo que sería beneficioso unirnos como Firma y que se conozcan en general entre el staff de Advisory, Assurance y demás líneas.</p> <p>Acerca de nuestra visión y misión actualmente no siento que todos sepamos que vamos encaminados hacia un mismo objetivo macro sino que en vez de esto cada quien intenta hacer su trabajo de la mejor manera pero obviamente tener un sentido global es mucho más beneficioso.</p>	<p>Los beneficios que la firma ofrecer actualmente creo que son muy buenos, pero no siento que la gente los conozca ni que sepan con seguridad como acceder. No saben que tenemos un horario de verano ni que tenemos la oportunidad de comunicarnos con facilidad globalmente ni siento que conozcan el desarrollo que pueden tener en la firma.</p> <p>Cuando tenemos nuevo personal, lo importante para mi es que sepan que vienen a desarrollarse. Más que beneficios como seguro médico o seguro de vida yo necesito gente que sepa que viene a apasionarse por lo que hace y a aprender de cada una de las personas que laboran en la firma. Eso es lo que realmente podemos ofrecer al 100%.</p>	<p>Creo que nuestra gente se siente medianamente satisfecha. Considero que la satisfacción en el trabajo sí depende en gran parte de la empresa, pero también de que tengas claro lo que estás buscando en la vida. Entonces si yo busco ser parte de una empresa de consumo masivo obviamente no voy a ser feliz en una empresa de servicios. Ahora, si busco una empresa de servicios profesionales y me encuentro con EY y los beneficios (que además del desarrollo de carrera) me ofrece obviamente voy a estar feliz y satisfecho</p> <p>Creo que la gente tiene conocimiento parcial del aprendizaje que puede tener aquí y de cómo puede desarrollarse profesionalmente. Si diéramos más énfasis a este aspecto tendríamos un desarrollo único y además las personas nuevas que</p>

		quisieran ingresar sabrían a lo que vienen.
--	--	---

g. Tax Partner: Alexis Carrera

Tabla 9: Resultados entrevista Tax Partner Uio

Conocimiento empresarial	Relación laboral	Compromiso organizacional
<p>En general nuestro personal conoce solamente un 50% de lo que realmente es EY y lo que hace en Ecuador. Las diferentes líneas de servicio no se conocen a fondo entre ellas.</p> <p>Respecto a la visión y misión nuestro lema lo resume perfectamente y este lema lo conoce todo el personal de la firma sin embargo el que contemos con una misión y visión sería importante para demarcar de manera clara nuestros objetivos.</p>	<p>Talento Humano en Ecuador ha crecido de manera sustancial. Sin embargo, hay muchas mejoras que podrían continuar en camino. De la mano con el equipo de BMC queremos trabajar en la mejora continua de lo que ofrecemos a nuestro personal interno y más que nada mejorar la calidad del producto interno que estamos actualmente ofreciendo al personal. Hay que tener en claro que este producto no es ni café en la cafetería ni diversos tipos de té ni una hora más de almuerzo ni nada por el estilo, sino que más bien todo el personal sabe que en la firma lo que va a obtener es aprendizaje combinado con experiencia.</p>	<p>Considero que nuestro personal sabe que viene a la firma a aprender. Nuestro personal decidió venir a trabajar con nosotros porque conocen en cierta manera que dentro de este mercado de servicios en el Ecuador probablemente somos la firma que más crecimiento y posibilidades de aprendizaje les va a dar además de que existe indudablemente la posibilidad de que en base a su desempeño y desarrollo lleguen a ser socios. Lo que creo que necesitamos en aprovechar lo que intentamos vender que es como tal la experiencia EY.</p>

3.10 Resultados de encuestas

Los resultados se presentan de manera global a nivel de organización tomando en cuenta personal considerado como “Staff” y mandos medios. Además la información ha sido analizada en base a la metodología de Top Two Boxes, utilizada para el análisis de

datos en investigación de mercados y análisis de la satisfacción del cliente en donde se propone sumar los porcentajes de las dos cajas superiores o Top Two Boxes para generalizar los resultados y poder analizar de una manera más versátil la información (Guevara, 2015), que en el caso presente, vendrían a estar representados por “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo” .

Se dividen los resultados en las mismas aristas que se dividió la entrevista a los socios de cada línea de servicio.

Para mayor comprensión y simplificación de datos, las opciones de respuestas se han simplificado: Totalmente de acuerdo (TD), De acuerdo (DA), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NA/ND), En desacuerdo (ED), Totalmente en desacuerdo (TD)

h. Conocimiento empresarial

- Pregunta 1: ¿Conoce usted la visión de EY?

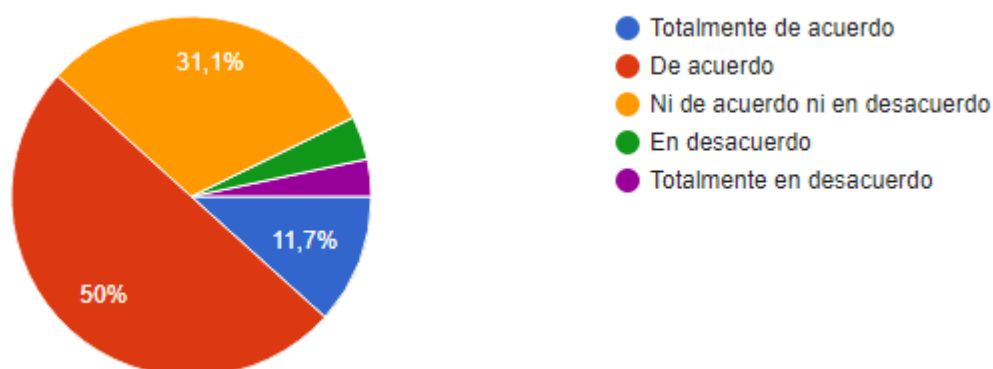


Ilustración 2: Resultados de conocimiento de visión

Tabla 10: Resultados de conocimiento de visión

P. 1	TA	DA	NA/ND	ED	TD
No. De respuestas	21	90	56	7	6

Análisis: Esta pregunta tiene como objetivo estar al tanto la situación actual del conocimiento sobre hacia dónde se quiere llegar a nivel organizacional. Como se observa más del 50% de las respuestas estuvieron “De acuerdo” con la pregunta, lo que se considera beneficioso debido a que el personal tiene al menos una ligera idea de la visión empresarial. Utilizando el método de TTB se encuentra un 61,7% a favor.

- Pregunta 2: Conoce usted la misión de EY

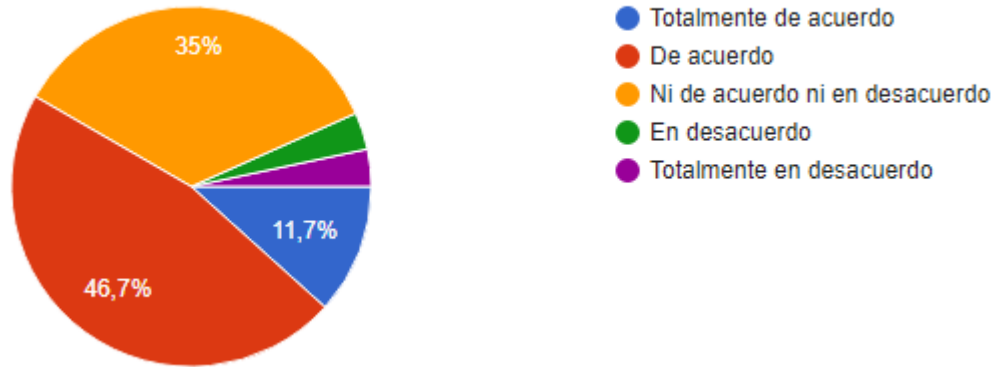


Ilustración 3: Resultados conocimiento de misión

Tabla 11: Resultados conocimiento de misión

P. 1	TA	DA	NA/ND	ED	TD
No. De respuestas	21	84	63	6	6

Análisis: Con esta pregunta se pretendió conocer si el personal sabe a lo que se dedica la empresa en el Ecuador. Como se observa la mayoría de las respuestas se identificó con “De acuerdo” sin embargo hay un importante porcentaje en “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” por tanto se considera que se deben tomar acciones sobre este tema para que todos sepan en realidad a que se dedica la empresa. Utilizando el método de TTB se encuentra un 58,4% a favor.

- Pregunta 3: Considera que se da a conocer la visión de la firma

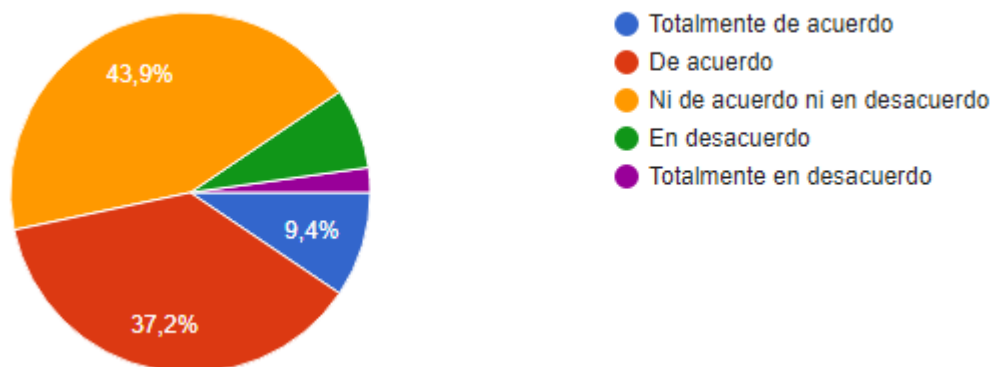


Ilustración 4: Resultados consideración acerca de dar a conocer la visión

Tabla 12: Resultados consideración acerca de dar a conocer la visión

P. 1	TA	DA	NA/ND	ED	TD
No. De respuestas	17	67	79	13	4

Análisis: En base a los resultados se hace evidente que es necesario reforzar la comunicación de la visión de la firma debido a que el 43% se encuentra en “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” aunque se considera positivo que el 37,2% se identifique con “De acuerdo”. Utilizando el método de TTB encontramos un 61,7% a favor.

- Pregunta 4: Considera que se da a conocer la misión de la firma

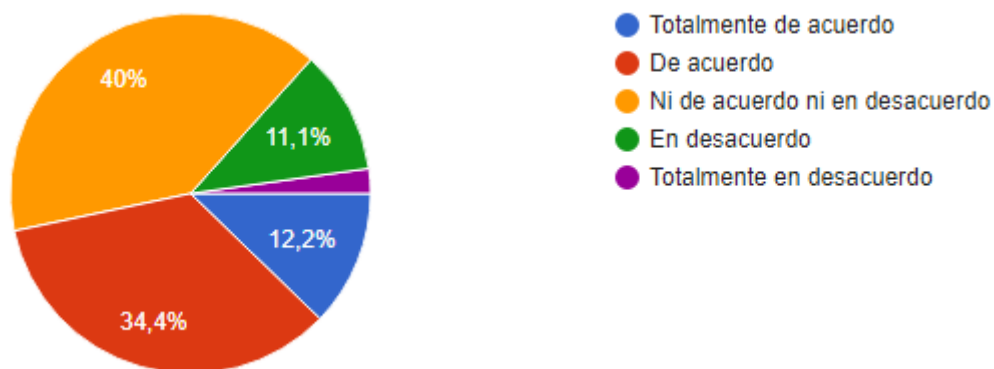


Ilustración 5: Resultados consideración acerca de dar a conocer la misión

Tabla 13: Resultados consideración acerca de dar a conocer la misión

P. 1	TA	DA	NA/ND	ED	TD
No. De respuestas	22	62	72	20	4

Análisis: En base a los resultados se hace evidente que es necesario reforzar la comunicación de la misión de la firma debido a que el 40% se encuentra en “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” aunque se considera positivo que el 34,4% se identifique con “De acuerdo”. Utilizando el método de TTB se encuentra un 46,6% a favor.

- Pregunta 5: Conoce los objetivos globales de la organización

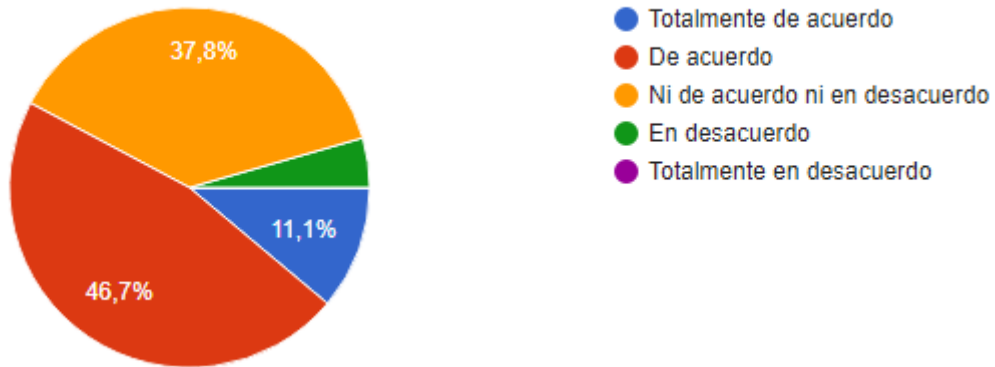


Ilustración 6: Resultados conocimiento de objetivos globales de la organización

Tabla 14: Resultados conocimiento de objetivos globales de la organización

P. 1	TA	DA	NA/ND	ED	TD
No. De respuestas	20	84	68	8	0

Análisis: Esta pregunta tiene como objetivo indagar en los conocimientos del personal sobre objetivos globales de EY y como se observa el 46,7% considera estar “De acuerdo” con esta afirmación lo que se interpreta como positivo sin embargo se debe reforzar el conocimiento debido a que el 37,8% se siente identificado con “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Utilizando el método de TTB se encuentra un 57,8% a favor.

- Pregunta 6: De las siguientes líneas de servicio, indique de cuáles conoce su gestión

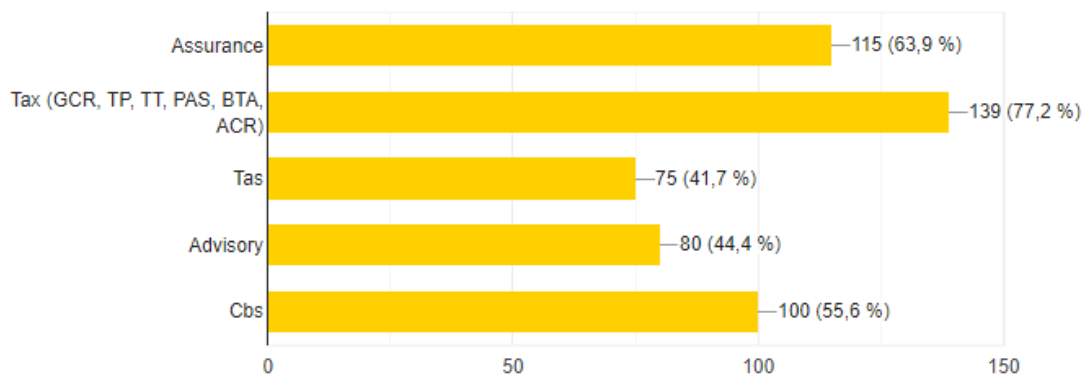


Ilustración 7: Resultados conocimiento de líneas de servicio

Tabla 15: Resultados conocimiento de líneas de servicio

P. 1	Assurance	Tax	Tas	Advisory	Cbs
No. De respuestas	115	139	75	80	100

Análisis: En base a los resultados se considera que el personal no conoce la gestión de sus propias líneas de servicio, sin embargo, la línea de servicio más conocida es Tax. Este es un tema que debe reforzarse.

- Pregunta 7: De las siguientes líneas de servicio, indique de cuáles conoce a su personal

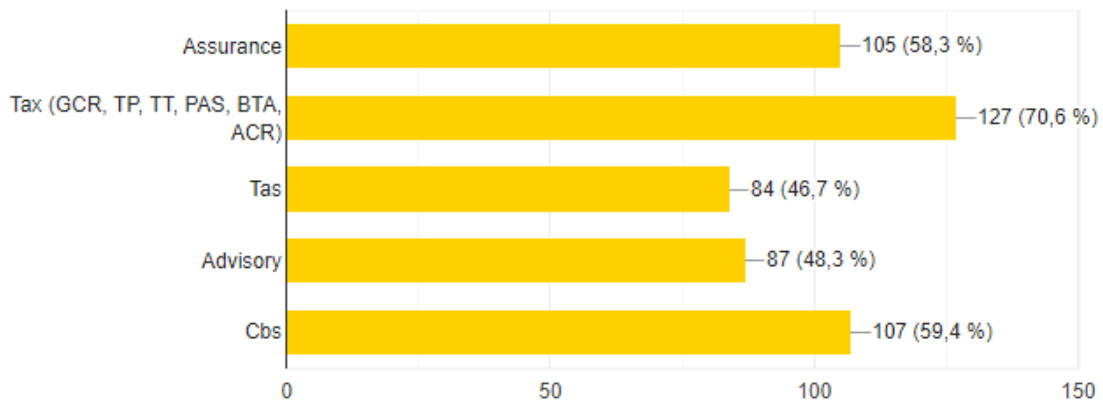


Ilustración 8: Resultados conocimiento del personal de las líneas de servicio

Tabla 16: Resultados conocimiento del personal de las líneas de servicio

P. 1	Assurance	Tax	Tas	Advisory	Cbs
No. De respuestas	105	127	84	87	107

Análisis: En base a los resultados se analiza que el personal más conocido al interior de la firma es el personal perteneciente a Tax. Sin embargo, es necesario que el personal se conozca entre líneas de servicio y por tanto se considera un tema para trabajar.

- Pregunta 8: Conoce cuáles son las empresas que representan una competencia en el negocio de EY

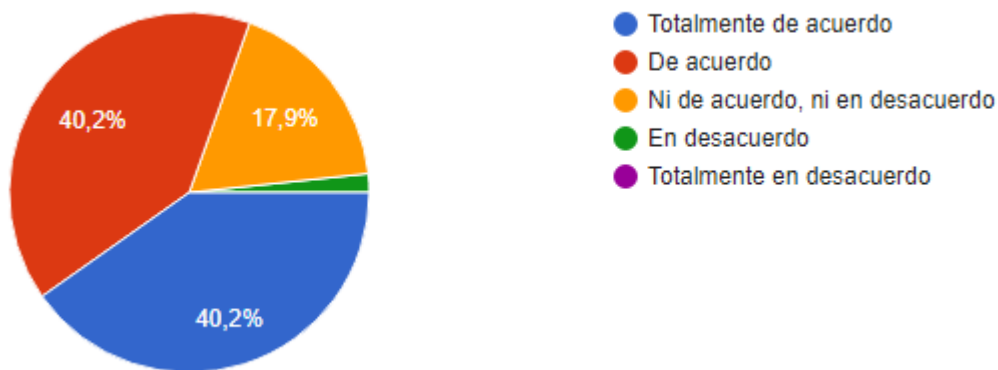


Ilustración 9: Resultados conocimiento de empresas que representan competencia

Tabla 17: Resultados conocimiento de empresas que representan competencia

P. 1	TA	DA	NA/ND	ED	TD
No. De respuestas	72	72	32	3	0

Análisis: Los resultados a esta pregunta se consideran positivos debido a que aproximadamente el 80% de las respuestas fueron afirmativas. Si bien es cierto, no todos conocen a profundidad que empresas representan una competencia para EY, la mayoría lo sabe y este se considera como un tema positivo para el presente plan. Utilizando el método de TTB se encuentra un 80,4% a favor.

- Pregunta 9: Conoce usted los valores de EY

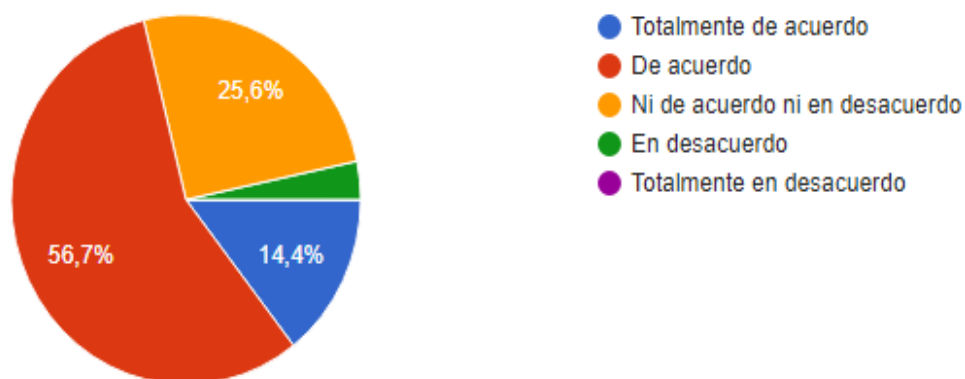


Ilustración 10: Resultados conocimiento de valores

Tabla 18: Resultados conocimiento de valores

P. 1	TA	DA	NA/ND	ED	TD
No. De respuestas	26	102	46	6	0

Análisis: En base a los resultados obtenidos se considera el resultado como favorable debido a que el 56,7% de las respuestas se encuentran en “De acuerdo” sin embargo el 25,6% no se encuentra seguro de conocer los valores por tanto este debería ser un tema para reforzar. Utilizando el método de TTB se encuentra un 71,1% a favor.

i. Relación laboral

- Pregunta 10: Conoce los planes de carrera que ofrece EY

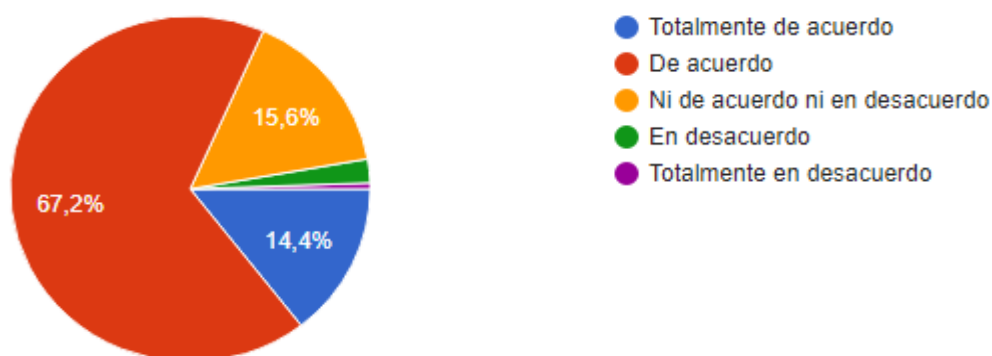


Ilustración 11: Resultados conocimiento de planes de carrera

Tabla 19: Resultados conocimiento de planes de carrera

P. 1	TA	DA	NA/ND	ED	TD
No. De respuestas	26	121	28	4	1

Análisis: En base a los resultados obtenidos se considera que el personal de EY tiene una respuesta positiva frente a los planes de carrera ofertados obteniendo así un 67,2% en “De acuerdo” y un 14,4% en “Totalmente de acuerdo” por tanto este aspecto es un fuerte de la firma y debe ser considerado para fortalecer el plan de endomarketing. Utilizando el método de TTB se encuentra un 81,6% a favor.

- Pregunta 11: Conoce cómo se gestiona su desempeño dentro de la firma

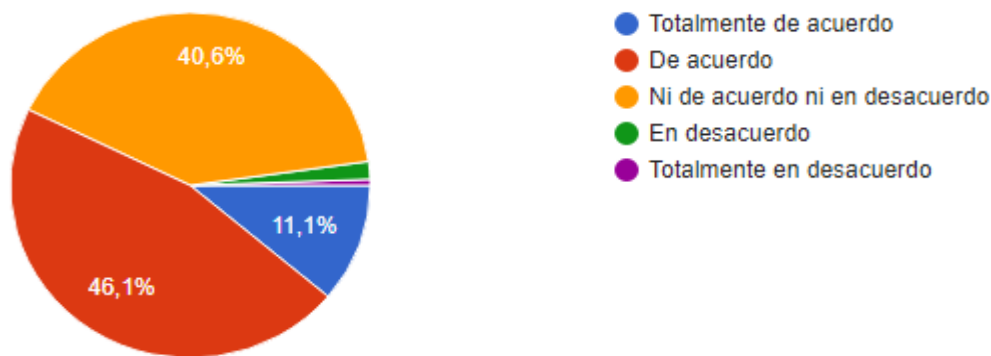


Ilustración 12: Resultados conocimiento de la gestión del desempeño

Tabla 20: Resultados conocimiento de la gestión del desempeño

P. 1	TA	DA	NA/ND	ED	TD
No. De respuestas	20	83	73	3	1

Análisis: A pesar de que los planes de carrera son conocidos en base a los resultados de esta pregunta se evidencia que solamente el 46,1% del personal se identifica con “De acuerdo” como respuesta a esta pregunta mientras que el 40,6% no se encuentra seguro de cómo se gestiona su desempeño. Por tanto, este debería ser un tema a reforzar. Utilizando el método de TTB se encuentra un 57,2% a favor.

- Pregunta 12: Conoce los beneficios que tiene dentro de la organización

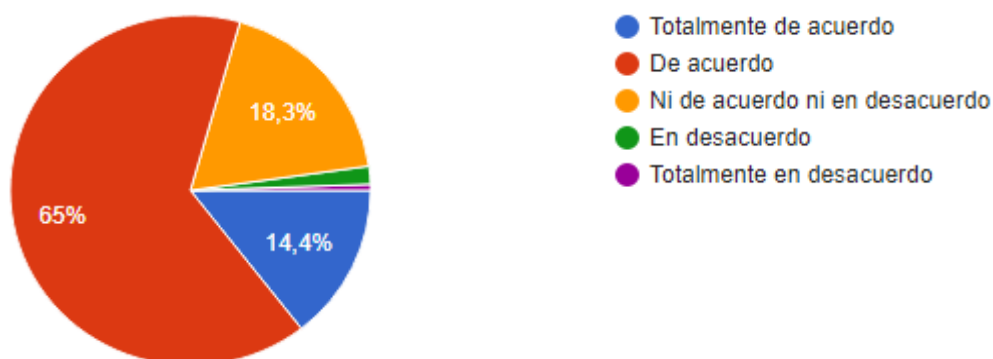


Ilustración 13: Resultados conocimiento de los beneficios

Tabla 21: Resultados conocimiento de los beneficios

P. 1	TA	DA	NA/ND	ED	TD

No. De respuestas	26	117	33	3	1
-------------------	----	-----	----	---	---

Análisis: Acorde a los resultados obtenidos se analiza estas respuestas como un resultado favorable para la firma debido a que el 65% se identifica con “De acuerdo” lo que quiere decir que los beneficios son en su mayoría conocidos al interior de la organización. Sin embargo el 18,3% no conoce con seguridad cuáles son los beneficios que la firma le ofrece por tanto este tema debe ser reforzado para lograr mejores resultados. Utilizando el método de TTB se encuentra un 79,4% a favor.

- Pregunta 13: Sabe cómo acceder a los beneficios de la organización

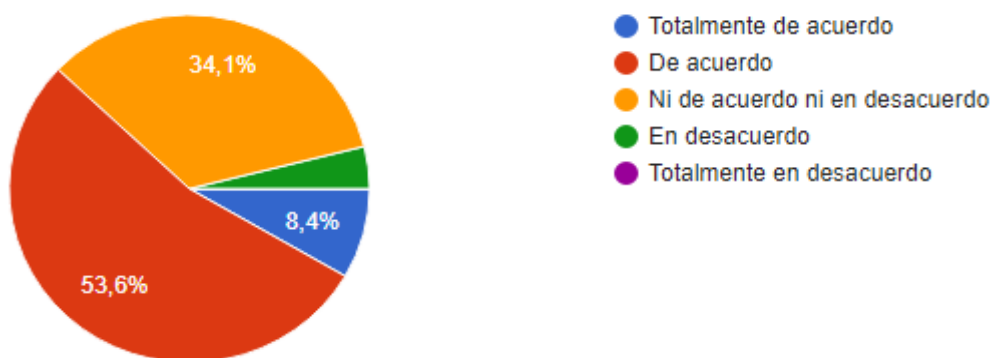


Ilustración 14: Resultados conocimiento de acceso a beneficios

Tabla 22: Resultado conocimiento de acceso a beneficios

P. 1	TA	DA	NA/ND	ED	TD
No. De respuestas	15	96	31	7	0

Análisis: Esta pregunta hace evidente que solamente el 53,6% de los colaboradores sabe en realidad cómo acceder a los beneficios que ofrece la organización mientras que el 34,1% no lo sabe con seguridad por lo que se considera que las formas de acceso a los beneficios necesitan ser reforzadas. Utilizando el método de TTB se encuentra un 62% a favor.

- Pregunta 14: Considera adecuados los beneficios que le brinda la organización

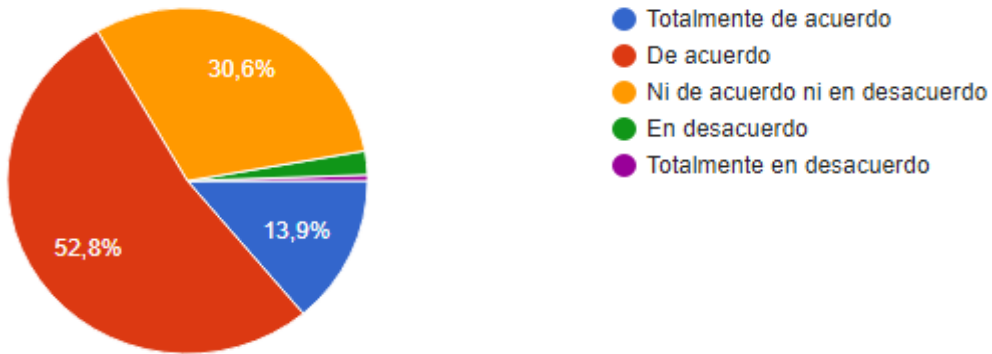


Ilustración 15: Resultados consideración de beneficios

Tabla 23: Resultados consideración de beneficios

P. 1	TA	DA	NA/ND	ED	TD
No. De respuestas	25	95	55	4	1

Análisis: Se consideran los resultados como favorables debido a que la mayoría de los colaboradores consideran adecuados los beneficios por tanto este debería ser un tema fuerte en el plan de endomarketing para reforzar este sentimiento en el personal. Utilizando el método de TTB se encuentra un 66,7% a favor.

- Pregunta 15: De los siguientes beneficios, cuáles conoce

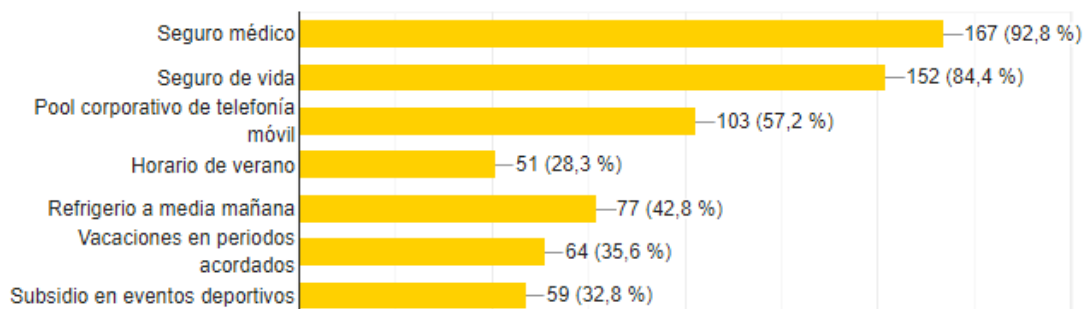


Ilustración 16: Resultados conocimiento de beneficios

Tabla 24: Resultados conocimiento de beneficios

P. 1	Seguro médico	Seguro de vida	Telefonía móvil	Horario de verano	Refrigerio media mañana	Vacaciones en periodos acordados	Subsidio en eventos deportivos
	167	152	103	51	77	64	59

No. De respuestas	167	152	103	51	77	64	59
-------------------	-----	-----	-----	----	----	----	----

Análisis: En base a los resultados el beneficio que más se reconoce entre los colaboradores es el seguro médico seguido por el seguro de vida sin embargo los demás beneficios no son tan populares como estos entre los colaboradores por lo que se debería dar un énfasis mayor a la comunicación de los mismos en especial al horario de verano.

j. Compromiso organizacional

- Pregunta 16: Se siente orgulloso de trabajar en esta organización

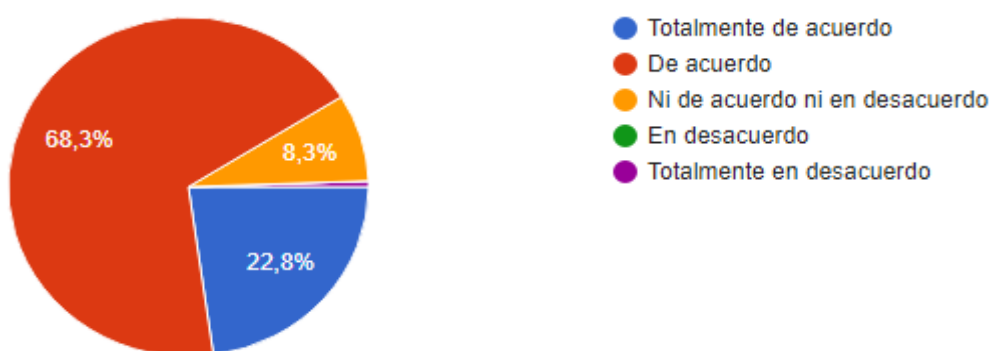


Ilustración 17: Resultados sentimiento de orgullo por trabajar en EY

Tabla 25: Resultados sentimiento de orgullo por trabajar en EY

P. 1	TA	DA	NA/ND	ED	TD
No. De respuestas	41	123	15	0	1

Análisis: Un resultado sumamente favorable para el presente plan de endomarketing es el orgullo que sienten sus colaboradores evidenciado en el 68,3% sumado con el 22,8% de respuestas positivas para la empresa. Este sentimiento debe ser reforzado entre los colaboradores. Utilizando el método de TTB se encuentra un 91% a favor.

- Pregunta 17: Siente que disfruta del trabajo que realiza

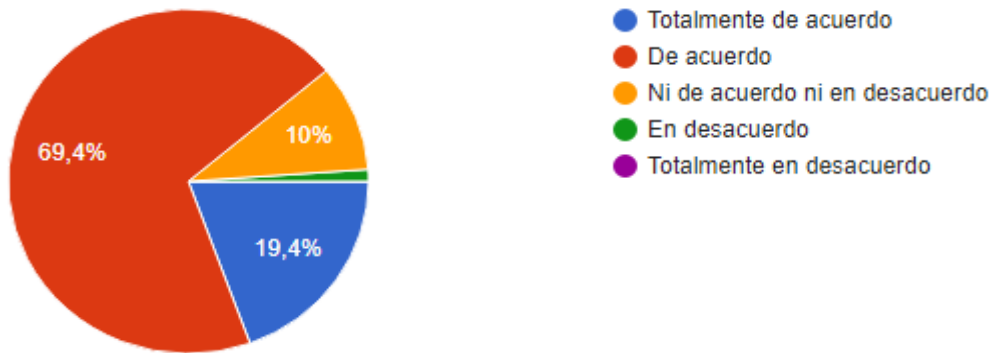


Ilustración 18: Resultados sentimiento de disfrutar el trabajo

Tabla 26: Resultados sentimiento de disfrutar el trabajo

P. 1	TA	DA	NA/ND	ED	TD
No. De respuestas	35	125	18	2	0

Análisis: En base a los resultados obtenidos se considera que este tema debe ser reforzado de igual manera al presentar un resultado favorable de 69,4% de colaboradores identificados con “De Acuerdo” sumando también el 19,4% de colaboradores identificados con “Totalmente de acuerdo”. Utilizando el método de TTB se encuentra un 88% a favor.

- Pregunta 18: Se encuentra motivado por el trabajo que realiza

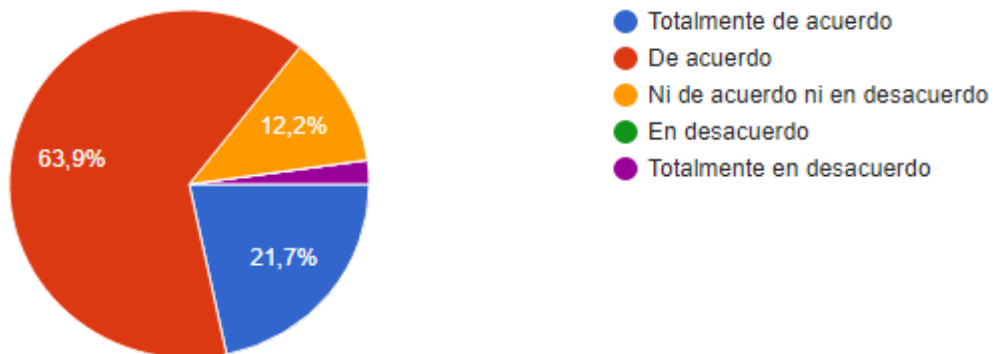


Ilustración 19: Resultados motivación por el trabajo

Tabla 27: Resultados motivación por el trabajo

P. 1	TA	DA	NA/ND	ED	TD
No. De respuestas	39	115	22	0	4

Análisis: En base a los resultados se analiza que este sentimiento de igual manera debe ser reforzado para ser contagiado entre los colaboradores de EY al obtener resultados favorables de 63,9% de colaboradores identificados con un “De acuerdo” y sumando un 21,7% de colaboradores identificados con un “Totalmente de acuerdo”. Utilizando el método de TTB se encuentra un 85,6% a favor.

- Pregunta 19: Cuenta con el material necesario para realizar su trabajo

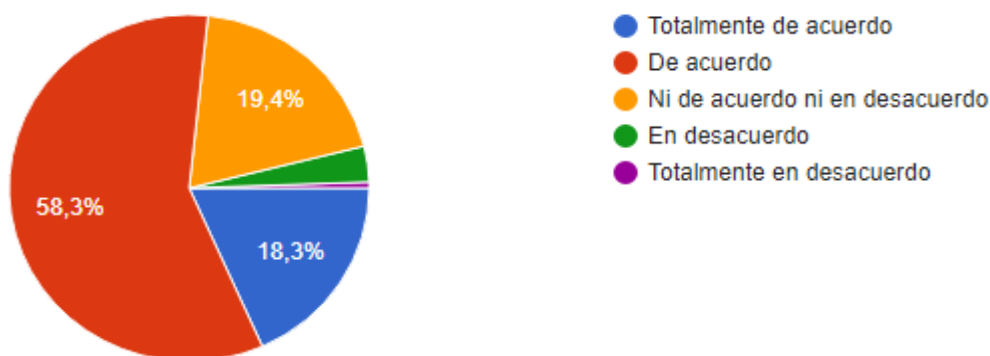


Ilustración 20: Resultados materiales necesarios para realizar el trabajo

Tabla 28: Resultados materiales necesarios para realizar el trabajo

P. 1	TA	DA	NA/ND	ED	TD
No. De respuestas	33	105	35	6	1

Análisis: Se considera que a pesar de contar con un 19,4% que no está seguro de contar con el material necesario para realizar su trabajo, la mayoría de colaboradores se encuentra a gusto con el material proporcionado. Utilizando el método de TTB se encuentra un 76,6% a favor.

- Pregunta 20: Cuenta con la infraestructura necesaria para realizar su trabajo

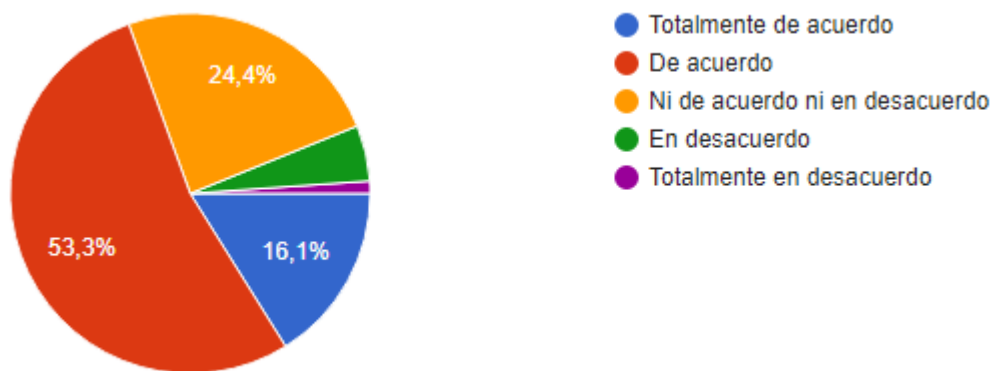


Ilustración 21: Resultados infraestructura necesaria para realizar el trabajo

Tabla 29: Resultados infraestructura necesaria para realizar el trabajo

P. 1	TA	DA	NA/ND	ED	TD
No. De respuestas	29	96	44	9	2

Análisis: Se considera que la mayoría de los colaboradores se considera satisfecho con el lugar de trabajo actual sin embargo el 69.4% no está seguro de esta respuesta por tanto debería ser un tema para reforzar. Utilizando el método de TTB se encuentra un 69,46% a favor.

- Pregunta 21: Existe un sentido de trabajo en equipo en EY

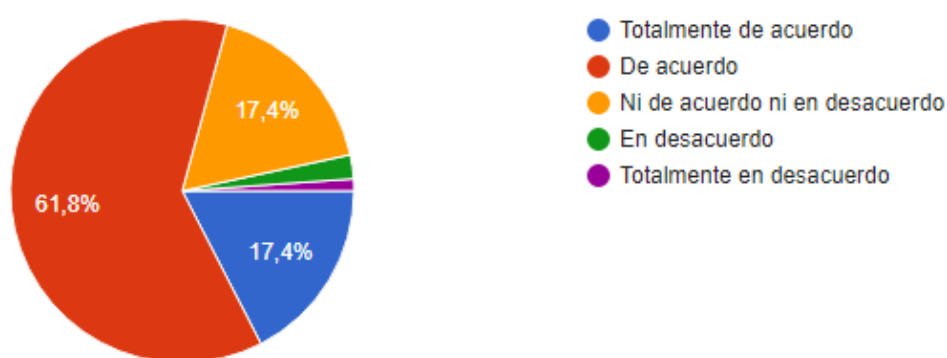


Ilustración 22: Resultados trabajo en equipo

Tabla 30: Resultados trabajo en equipo

P. 1	TA	DA	NA/ND	ED	TD
------	----	----	-------	----	----

No. De respuestas	31	110	31	4	2
-------------------	----	-----	----	---	---

Análisis: En base a los resultados obtenidos se analiza que el trabajo en equipo en EY Ecuador es valorado y percibido por la mayoría de colaboradores sin embargo existe un pequeño porcentaje que no comparte el sentimiento y se debería reforzar el tema. Utilizando el método de TTB se encuentra un 79% a favor.

- Pregunta 22: ¿Le ha otorgado EY capacidades y habilidades significativas para su desarrollo profesional?

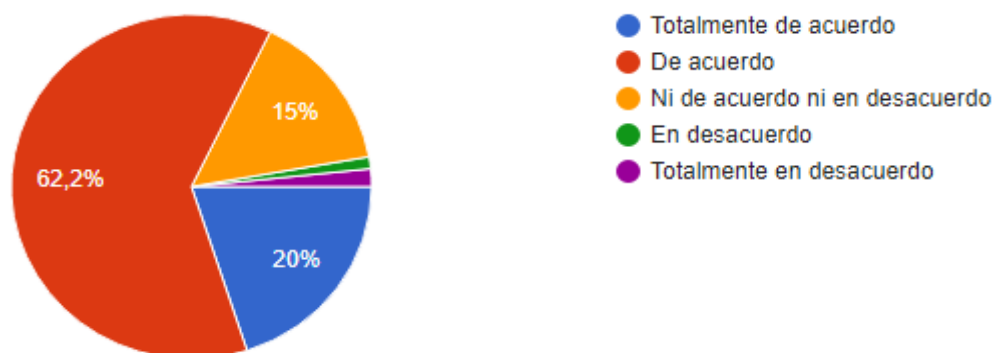


Ilustración 23: Resultados desarrollo profesional

Tabla 31: Resultados desarrollo profesional

P. 1	TA	DA	NA/ND	ED	TD
No. De respuestas	36	112	27	2	3

Análisis: Se consideran los resultados como favorables para el plan de endomarketing debido a que la mayoría de colaboradores percibe que EY le ha otorgado capacidades y habilidades significativas para su desarrollo profesional, tema que debe reforzarse para que este sentimiento se fortalezca. Utilizando el método de TTB se encuentra un 82% a favor.

- Pregunta 23: ¿Recomendaría a otras personas que trabajen en EY?

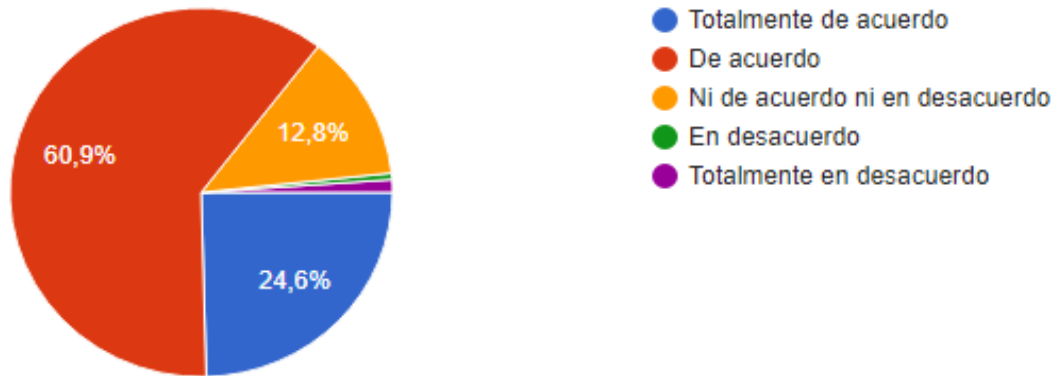


Ilustración 24: Resultados recomendación de trabajo en EY

Tabla 32: Resultados recomendación de trabajo en EY

P. 1	TA	DA	NA/ND	ED	TD
No. De respuestas	44	109	23	1	2

Análisis: La mayoría de colaboradores recomendaría a EY como un lugar para trabajar, por tanto, este tema debe ser tratado y reforzado para que el pequeño porcentaje que no comparte la opinión pueda en un futuro ser parte de esta mayoría. Utilizando el método de TTB se encuentra un 85% a favor.

- Pregunta 24: Cuando la empresa lo necesita, ¿hace esfuerzos adicionales en su trabajo?

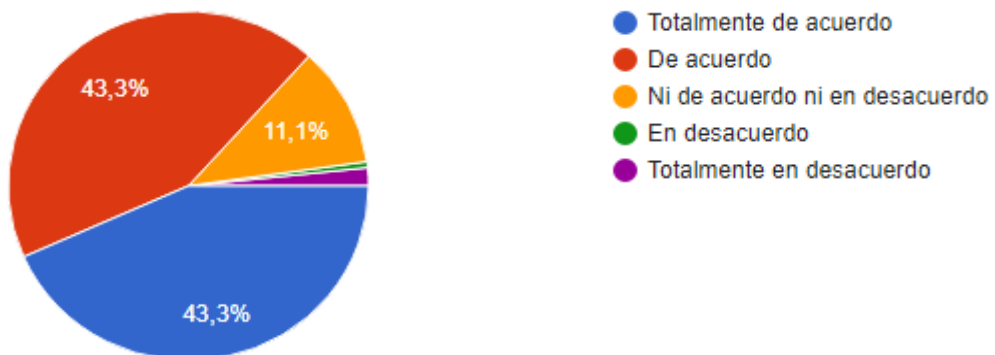


Ilustración 25: Resultados esfuerzos adicionales en el trabajo

Tabla 33: Resultados esfuerzos adicionales en el trabajo

P. 1	TA	DA	NA/ND	ED	TD
No. De respuestas	78	78	20	1	3

Análisis: Se demuestra con los resultados que el personal de EY está altamente enfocado a los resultados por lo que su mayoría hace esfuerzos adicionales cuando la empresa lo necesita, tema que debe ser reforzado y tratado para que este sentimiento se afiance y crezca. Utilizando el método de TTB se encuentra un 87% a favor,

- Pregunta 25: Siente que tiene oportunidades de crecimiento profesional significativas dentro de la firma

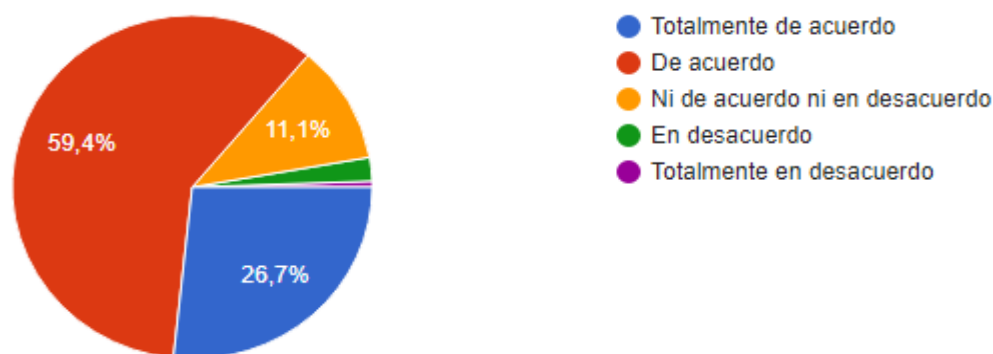


Ilustración 26: Resultados oportunidades de crecimiento en EY

Tabla 34: Resultados oportunidades de crecimiento en EY

P. 1	TA	DA	NA/ND	ED	TD
No. De respuestas	41	107	15	0	1

Análisis: La mayoría del personal de EY considera que la firma le otorga oportunidades de crecimiento profesional significativas lo que es un punto a favor para plantear el plan de endomarketing Así el 59,4% se identifica con la respuesta “De acuerdo” sumando a esto el 26,7% se identifica con la respuesta “Totalmente de acuerdo”. Utilizando el método de TTB se encuentra un 86,1% a favor.

- Pregunta 26: Recomendaría a la firma EY por sobre otras firmas consultoras

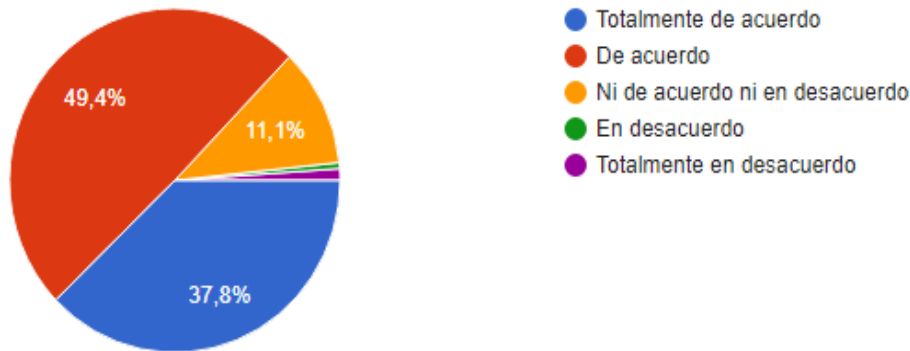


Ilustración 27: Resultados recomendación de EY por sobre otras firmas consultoras

Tabla 35: Resultados recomendación de EY por sobre otras firmas consultoras

P. 1	TA	DA	NA/ND	ED	TD
No. De respuestas	68	89	20	1	2

Análisis: En base a estos resultados se analiza que la mayoría de la gente de EY considera que el trabajo que se realiza al interior de la firma es de calidad y sería recomendable por encima de las demás firmas consultoras que representan una competencia para EY. Este sentimiento debe ser reforzado. Utilizando el método de TTB se encuentra un 87,2% a favor

3.11 Conclusiones

La información obtenida en las entrevistas al ser amplia se agrupó en tres aristas: Conocimiento empresarial, Relación laboral, y Compromiso organizacional. Esto, para dinamizar la comprensión de los diversos temas de endomarketing tratados en las entrevistas. Por tanto, la encuesta se encontró formulada en las aristas previamente mencionadas para indagar la percepción de los colaboradores en los mismos temas.

En una primera instancia, al terminar las entrevistas se encontró que el producto que los socios quieren “vender” al personal adecuadamente es el aprendizaje y experiencias que los colaboradores pueden tener en la firma.

Acorde a las palabras de los socios, EY permite desarrollar una carrera profesional de una manera rápida y al alcance de un profesional dedicado teniendo en cuenta que

requiere esfuerzo. Sin embargo, la promesa que los socios quieren comunicar es que con dedicación, esfuerzo y responsabilidad, todos los profesionales de EY pueden llegar a ser sus dueños, recalcando que esto no sucede en otro tipo de organizaciones.

La alta gerencia concuerda en que la experiencia de pertenecer a EY, una de las cuatro firmas más grandes a nivel mundial, es una experiencia excepcional que aporta de manera sumamente significativa al perfil profesional de todos los colaboradores.

Sin embargo, todos los socios concuerdan en que la mayoría del personal no conoce ni la misión ni la visión de la firma mucho menos sus líneas de servicios y cuáles son sus ofertas al mercado. Además, los socios concuerdan con que la gestión de Talento Humano estos últimos años ha sido remarcable, sin embargo, consideran que hace falta una socialización, comunicación e información adecuada de todo lo que el equipo de Talento Humano tiene para ofrecer al personal y de todo lo que la firma puede darles realmente.

En la otra mano, los socios conocen que la generación del Milenio busca pertenecer solamente un tiempo en las organizaciones por tanto tienen clara la idea de que quieren que este tiempo que pertenezcan en la firma sea la experiencia más significativa para los profesionales y que su aporte a la empresa sea el mejor aporte que se pueda recibir. Así, es un intercambio de doble lado tanto para la empresa como para el colaborador.

Adicionalmente, recalcaron que no necesitan que todos los talentos permanezcan en la empresa para siempre, sino que solamente los más destacados y los mejores profesionales son los que van a poder permanecer en la firma.

Además de lo mencionado, se encontró que los beneficios que ofrece la firma (como seguro de vida, seguro médico, horarios flexibles) deben ser considerados como un extra a esta “Experiencia EY” y así hacer más atractiva la idea de pertenecer a una organización como esta.

Por otro lado, una vez aplicadas las encuestas a los colaboradores, se ha encontrado que efectivamente el sentimiento del personal dentro de la firma concuerda en muchos sentidos con la percepción de los socios. Así encontramos resultados favorables respecto al sentimiento que demuestran los colaboradores de EY hacia la firma y se demuestra en varias respuestas. El personal de EY en general considera que el trabajo

que se realiza en la firma es de calidad y se podría recomendar por encima de otras firmas consultoras además considera que EY les brinda oportunidades, capacidades y habilidades significativas para su desarrollo profesional por tanto se encuentran motivados en su mayoría por estas razones. Sin embargo, el personal no conoce a fondo ni con seguridad la visión, misión u objetivos globales de la organización por lo que se debería trabajar en estos aspectos para fortalecer el sentimiento que ya se encuentra entre los colaboradores de EY.

4. CAPITULO IV: PRODUCTO O PROYECTO

En el trabajo investigativo presente, se propone un plan de intervención con fundamento en el endomarketing basado en las tres aristas propuestas, para que los conocimientos empresariales de los empleados se afiancen y mejore notablemente su desempeño como también satisfacción laboral, además, este proyecto se alinea de manera significativa con los objetivos empresariales. Esto, debido a que gracias a la adecuada comunicación de beneficios y creación de las estrategias establecidas se puede “construir un mejor mundo de negocios” que es el lema principal de EY.

4.1 Alcance del proyecto

El presente proyecto está destinado para todos los colaboradores(as) de la firma. Esto incluyendo a staff, mandos medios y mandos altos. A pesar de la necesidad de la aplicación de un plan de endomarketing para reforzar los aspectos positivos organizacionales, en este proyecto no se pretende su aplicación, por tanto, esta etapa no consta dentro del diseño del plan como tampoco consta con la fase de medición de resultados. Este proyecto tiene propuestas de mejora que se recomiendan ser aplicadas en un futuro.

4.2 Objetivos del plan de endomarketing

4.2.1 General

Incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores de EY Ecuador mediante estrategias de endomarketing para mejorar su desempeño profesional.

4.2.2 Específicos

- Ofrecer información global de EY a sus colaboradores
- Fortalecer la relación de los colaboradores con EY
- Reforzar el compromiso organizacional de los colaboradores de EY

4.3 Actividades

Para definir las actividades, se analizaron los resultados obtenidos de la empresa y así las dimensiones a ser intervenidas en el plan de endomarketing que se recomienda sea implementado por Talent Team en conjunto con BMC. Las mismas, se detallan en la tabla a continuación.

a. Matriz general de producto

Tabla 36: Matriz General del producto

Línea de acción	<i>Conocimiento empresarial</i>		<i>Relación laboral</i>		<i>Compromiso organizacional</i>	
Objetivo	Ofrecer información global de EY a sus colaboradores.		Fortalecer la relación de los colaboradores con EY.		Reforzar el compromiso organizacional de los colaboradores de EY.	
Descripción	Conjunto de acciones varias con el objetivo de dar a conocer valores y estrategias empresariales a los colaboradores.		Estrategias definidas en busca de reforzar mediante la motivación de los colaboradores, la relación que mantienen con la firma.		Acciones establecidas claramente para monitorear el compromiso que los colaboradores demuestran con la firma a través de diversas estrategias.	
Justificación EY	El conocer su propia empresa genera en los empleados sentido de pertenencia por tanto un mejor desempeño e incluso incremento en ventas.		A través de las buenas prácticas de TH se genera un sentido de compromiso en el personal que por consecuencia podría reducir el índice de rotación lo que resultaría en ahorro de recursos.		Gracias a esta estrategia la marca de EY se vería fortalecida porque ayuda a la fidelidad de los empleados y por tanto a la productividad de la empresa.	
Estrategia	Nombre	Acciones	Nombre	Acciones	Nombre	Acciones
	Comunicación interna	Pantallas	Salario emocional	Cartas a empleados	Fortalecimiento de Cultura Organizacional	Fortalecer LEAD
		Agenda EY		Cumpleaños en EY		Video conferencia: LEAD
		Redes sociales		Bonsai EY		Paseo fin de temporada

a. *Comunicación interna*

Tabla 37: Matriz descriptiva de acciones-Comunicación interna

Acción	Descripción
Pantallas comunicativas	Incorporación de tres pantallas LED con contenido global específico de la firma: Visión, Misión, Valores. Y además contenido local de la firma como: Líneas de servicio y accionar de cada una. Estas pantallas pueden ser ubicadas en lugares estratégicos que permitan una fácil visualización y causen curiosidad en los colaboradores, además de proveer información importante constantemente. Ver tabla 38.
Agenda EY	Entrega de agenda nueva FY 20 (Agosto) modernizado a los colaboradores, en donde consten códigos QR, como separadores de meses, que permitan ingresar a videos web con el contenido de los beneficios que ofrece la firma y cómo acceder a los mismos. Ver tabla 38.
Redes sociales EY	Uso de redes sociales actuales que permitan posicionarse en el mercado tanto interno e incluso externo, dando a conocer información pertinente acerca de la firma (visión, misión, valores, líneas de servicio, beneficios generales, plan de carrera) que permitan impactar en los colaboradores más jóvenes. Ver tabla 38.

Tabla 38: Matriz de comunicación interna

Línea	Conocimiento empresarial						
Estrategia	Comunicación interna						
Acción	Descripción	Objetivo	Tiempo	Presupuesto	Responsable	Indicador	Lugar
Pantallas	Incluir 3 pantallas comunicativas en sitios estratégicos para cada piso con información permanente de Visión, Misión, Valores de EY.	Incluir dispositivos tecnológicos para comunicar activamente datos empresariales.	Indefinido	\$250/c.u \$750	Supervising BMC Supervising Finanzas Manager Finanzas	No. De pantallas implementadas.	Diferentes pisos del edificio.
Agendas EY	Entrega de material renovado por FY en dónde consten códigos QR que lleven al enlace de vídeos con políticas de beneficios y cómo acceder a los mismos.	Comunicar la manera de acceder a los beneficios que la organización.	Indefinido	\$10 c/u \$350 aprox. (calcular en base al personal a la fecha propuesta)	Intern Talent Team Intern BMC Equipo de diseño Associate compras	No. De agendas entregadas	Instalaciones EY.
Redes sociales	Uso de IG, FB, LinkedIn para promoción interna.	Impactar en los colaboradores más jóvenes	Indefinido	N/A	Intern Talent Team Intern BMC	No. De artes compartidos en redes sociales.	Instalaciones EY.

		con información EY.					
--	--	---------------------	--	--	--	--	--

b. Salario emocional

Tabla 39: Matriz descriptiva de acciones-Salario emocional

Acción	Descripción
Cartas a colaboradores	Envío de una carta digital a través del uso del correo específico de Talent Team llamado TALENTEAMECUADOR a todos los colaboradores que se encuentren en periodos fuera de la oficina sean estos vacaciones, licencias por maternidad o paternidad, licencias sin sueldo, o cualquier periodo que represente más de una semana fuera de la oficina. Esta carta expresará que la familia EY siente la falta del colaborador y le hará saber que es importante para todos. Ver tabla 40.
Cumpleaños EY	Celebración del tiempo de permanencia del colaborador en la firma en base a su fecha de ingreso obtenida gracias al reporte de personal mensual. Se celebrará con 2 globos brindados por Talent Team y un pequeño pastel que será entregado al jefe del cumpleaños un día antes del evento para que pueda organizar la pequeña celebración. Ver tabla 40.
Bonsai EY	Entrega de un pequeño bonsái para escritorio que represente la carrera del colaborador en la firma con una leyenda en su maceta que exprese el simbolismo de la vida del árbol como la carrera misma en EY. Será

	entregado al cumplir su primer año en EY o en caso de pertenecer más tiempo en la firma será entregado en su cumpleaños EY. Ver tabla 40
--	--

Tabla 40: Matriz de salario emocional

Línea	Relación empresarial						
Estrategia	Salario emocional						
Acción	Descripción	Objetivo	Tiempo	Presupuesto	Responsable	Indicador	Lugar
Cartas a colaboradores	Envío de una carta digital a los colaboradores en vacaciones o en periodos fuera de la firma que exprese su importancia para EY.	Fortificar el lazo entre el colaborador y la firma en periodos de ausencia	Indefinido	N/A	Intern Talent Team	No. De cartas digitales enviadas	Instalaciones EY
Cumpleaños EY	Celebración del tiempo de permanencia en EY con pasteles de cumpleaños y globos.	Brindar importancia al tiempo que el colaborador le dedica a la firma	Indefinido	\$5 por pastel \$3 para globos y velas	Supervising Talent Team Intern Talent Team	No. De cumpleaños EY festejados	Instalaciones EY
Bonsái EY	Entrega de un bonsái en macetas pequeñas	Plasmar un sentido de cuidado por	1 semana	\$5 por árbol	Supervising Talent Team	No. De plantas entregadas	Instalaciones EY

	representando su carrera en EY entregada en el cumpleaños EY.	la carrera en EY					
--	---	------------------	--	--	--	--	--

c. Fortalecimiento de la cultura organizacional

Tabla 41: Matriz descriptiva de actividades-Compromiso organizacional

Acción	Descripción
Fortalecer LEAD	LEAD divide el año en cuatro ciclos en donde se proporciona feedback formal a través de herramientas digitales, en base a estos reportes se genera un promedio anual que decide si la persona tiene una promoción. Se pretende fortalecer el feedback de una manera presencial previa a la evaluación formal en el sistema y para esto se incentiva con un pequeño presente a los supervisores que más reuniones mantengan para dar feedback. Estas reuniones se podrán verificar a través de formatos para feedback que deberán ser entregadas a Talent Team al finalizar cada ciclo. Se pretende que el colaborador tenga una reunión directa previa a la evaluación formal en el sistema que evalúe los mismos puntos y se definan acciones para las oportunidades de mejora. Ver tabla 43. Ver Anexo 3.
Video conferencias al inicio de cada ciclo: ¿Cómo funciona LEAD?	Mantener video conferencias a través de Skype for Business una vez al inicio de cada ciclo de LEAD en donde los colaboradores puedan conectarse online a la video llamada conducida por un miembro de Talent Team que explique con detenimiento cuáles son los parámetros de evaluación que mide LEAD y cómo va a ser gestionado el desempeño dentro de la firma.

Paseos de temporada-Familia EY	Paseos por fin de temporada alta, a lugares cercanos a la ciudad de cada línea de servicio (Tas, Tax, Assurance, Advisory, Cbs) en donde se recuerde la cultura de EY, la familia EY, los beneficios y los testimonios de colaboradores de la firma en donde se pueda generar un vínculo significativo con EY. Todos los colaboradores de la línea de servicio en cuestión deben asistir al paseo o cargar a vacación ese día en caso de no asistir.
--------------------------------	--

Tabla 42: Matriz fortalecimiento de la cultura organizacional

Línea	Compromiso organizacional						
Estrategia	Fortalecimiento de la cultura organizacional						
Acción	Descripción	Objetivo	Tiempo	Presupuesto	Responsable	Indicador	Lugar
Fortalecer de LEAD	Reforzamiento de Feedback constante a través de un premio al líder que proporcione más feedback en el ciclo.	Incentivar el feedback constante para incentivar productividad.	1 mes	\$5 postre (premio)	Superising associate Talent Team Líderes de cada área	No. de evaluaciones para registro de feedback por líder de área.	Instalaciones EY
Videoconferencia: ¿Cómo funciona LEAD?	Video conferencias al inicio de cada ciclo LEAD guiada para informar	Reforzar los conocimientos acerca de LEAD y la gestión del desempeño	Indefinido	N/A	Supervising Talent Team	No. De colaboradores conectados en las videoconferencias	Instalaciones EY

	respecto a las evaluaciones.	personal dentro de la firma.					
Paseos de temporada	Paseos a lugares aledaños con el equipo al finalizar la temporada de trabajo extenso.	Reforzar los lazos entre el equipo de cada línea de servicio y sus conocimientos acerca de la cultura EY.	N/A	\$45 x persona	Supervising Talent Team Director de finanzas Líderes de área	No. De paseos de temporada realizados	Lugares preseleccionados por socios de líneas de servicio

4.4 Precondiciones

Para poder llevar a cabo la ejecución de este programa expuesto, uno de los principales pilares será la autorización de la ejecución por parte de los socios de cada una de las líneas de servicio sobretodo del Country Manager Partner. Posteriormente se necesitará el apoyo de la alta directiva de la firma debido a la autoridad que representan además del apoyo del área de Talento Humano y BMC (Brand, Marketing and Communication). De igual manera será imprescindible la disposición del recurso económico que impulsará la realización de las diferentes actividades propuestas.

4.5 Fuentes de verificación

Con el objetivo de verificar el adecuado funcionamiento del programa propuesto y monitoreo del mismo como también que cumpla las expectativas propuestas, será necesario dar seguimiento a los resultados de dicho proyecto mediante el levantamiento de información anual por medio de la misma encuesta aplicada para el diagnóstico, y mediante un informe comparativo de la situación anterior frente a la actual. Además, será necesario que la gerencia de Talento Humano realice reuniones periódicas con el área de BMC, recomendadas cada trimestre, para evaluar los resultados de las diversas actividades y mantener aquellas que se considere están brindando un efecto positivo en base a los resultados de la encuesta aplicada.

4.6 Sostenibilidad

Es indispensable la creación de una política tanto del área de BMC como de Talento Humano para la gestión del presente plan que permita su sostenibilidad en el tiempo propuesto y mejoras en el mismo. Además, se debe contar con el compromiso de los socios como autoridades de la empresa, lo que aseguraría su correcto funcionamiento y supervisión.

4.7 Matriz de marco lógico

Actividades	Objetivo	Indicador	Participantes	Lugar	Insumos	Presupuesto
Pantallas EY	Incluir dispositivos tecnológicos para comunicar activamente	No. De pantallas implementadas	Intern Talent Team	EY	Información respaldada por Global	\$250/c.u \$750

	datos empresariales					
Agendas EY	Comunicar a través de vídeos en códigos QR los beneficios que ofrece la firma y la forma de obtenerlos.	No. De Agendas entregadas	Intern Talent Team Intern BMC	EY	Computadoras Video grabadoras Internet	N/A
Redes sociales	Impactar en los colaboradores más jóvenes con información EY.	No. De artes compartidos en redes sociales	Supervising Talent Team	EY	Internet Redes sociales EY	N/A
Cartas a colaboradores	Fortificar el lazo entre el colaborador y la firma en periodos de ausencia	No. De cartas digitales enviadas	Intern Talent Team	EY	Internet Mail corporativo	N/A
Cumpleaños EY	Brindar importancia al tiempo que el colaborador le dedica a la firma	No. De cumpleaños EY festejados	Supervising Talent Team Intern Talent Team	EY	Postre Globos Serpentinas Fotos del personal	\$5 por pastel \$3 para globos y velas
Bonsái EY	Plasmar un sentido de cuidado por la carrera en EY	No. De bonsáis entregadas	Supervising Talent Team	EY	Bonsáis Macetas Logo EY	\$8 por bonsái
Fortalecer LEAD	Incentivar el feedback constante para conocer e incentivar la productividad.	No. de evaluaciones para registro de feedback por líder de área	Supervising Associate Talent Team Líderes de área	EY	Herramienta de evaluación global Cuestionarios para feedback	\$5 premio al ganador de más feedbacks realizados
Video conferencias: LEAD	Reforzar los conocimientos acerca	No. De colaboradores conectados	Supervising Talent Team	EY	Computadoras Internet	N/A

	de LEAD y la gestión del desempeño personal dentro de la firma.	os en las videoconferencias				
Paseos de temporada	Reforzar los lazos entre el equipo de cada línea de servicio y sus conocimientos acerca de la cultura EY	No. De paseos de temporada realizados	Supervising Talent Team Director de finanzas Líderes de área	Lugares preseleccionados por socios de líneas de servicio	Transporte Camisetas de la firma Presupuesto destinado	\$45 x persona

4.8 Monitoreo

El presente proyecto será monitoreado mediante varias acciones como la implementación de diversos sistemas de comunicación interna (pantallas, correo HEY Ecuador, creación de contenido en IG, FB, LinkedIn), además será posible monitorearlo a través del seguimiento de las acciones propuestas para fortalecer la relación con el cliente interno (envío de cartas digitales, entrega de flores, celebración de cumpleaños EY)

4.9 Evaluación

Para poder evaluar el programa propuesto, se deberá aplicar la misma encuesta utilizada en una primera instancia para diagnosticar la percepción empresarial después de mínimo cinco meses de implementación del proyecto. Se deberá evaluar los resultados de esta encuesta comparada con la primera encuesta aplicada. Además, se deberá conversar con los socios y gerentes de las líneas de servicio para conocer su percepción actual.

4.10 Destinatarios

El presente programa de endomarketing ha sido propuesto para los colaboradores de la firma EY. En este proyecto se trabaja un plan general de conocimiento empresarial por lo que tanto socios, gerencias y staff se verán beneficiados con el programa y todos los colaboradores son sus destinatarios directo.

4.11 Cronograma

ACTIVIDAD	TIEMPO																			
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Autorización de socios	■																			
Implementación de pantallas EY		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Entrega de Agendas EY					■	■														
Creación de contenido en redes sociales					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Envío de cartas a colaboradores fuera de la firma							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Celebración de cumpleaños EY			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Entrega de bonsáis a colaboradores			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Fortalecimiento de Lead		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Video llamadas LEAD	■				■				■				■				■			
Paseos fin de temporada																■	■	■	■	■

5. CAPÍTULO V: MARCO CONCLUSIVO

5.1 Conclusiones

- a. La teoría acerca del endomarketing resalta la intrínseca relación entre este y el área de Talento Humano y lo sitúa como un plan positivo para la empresa que puede conseguir una relación fuerte y estrecha con sus colaboradores para generar indicadores positivos para Talento Humano como para los índices de ventas.
- b. Los diversos estudios acerca del endomarketing resumen la importancia de tratar a los colaboradores como clientes internos y de igual manera resaltan la importancia de comunicar de manera asertiva los diversos beneficios que una empresa puede proporcionar a sus empleados.
- c. La metodología aplicada en el presente trabajo investigativo permitió conocer puntos clave para la elaboración del plan de acción propuesto que afectará de manera directa a los puntos a mejorar dentro de la organización.
- d. Las BigFour son percibidas como “escuelas” de profesionales en donde los mismos llegan a aprender en la práctica lo que saben en teoría y EY desea posicionarse de esta manera tanto en el mercado externo como en el interno.
- e. La situación actual de los empleados de EY en términos generales es favorable debido a que se encuentran resultados positivos dentro del área de conocimiento empresarial, relación laboral y compromiso empresarial. Sin embargo, existen ciertos factores o temas en donde se debe prestar atención para conseguir un rendimiento óptimo.
- f. El presente plan de endomarketing pretende afectar en los resultados organizacionales de EY debido a que da a conocer de una manera comercial los diversos beneficios que se encuentran dentro de la firma y además pretende fortalecer la relación entre el cliente interno y la firma llevando así a mejorar índices de ventas y además cumplir con expectativas de calidad como también mejorar el servicio al cliente. Por tanto, se alinea a los objetivos empresariales de construir un mejor mundo de negocios.

5.2 Recomendaciones

- a. Se recomienda tener en consideración los conceptos de endomarketing ligados a indicadores de Talento Humano debido a que acorde a la revisión realizada estos conceptos podrían ser de suma ayuda para mejorar dichos indicadores de Talento Humano.

- b. Se recomienda realizar posteriores investigaciones acerca de la marca empleador ligado al desempeño de sus colaboradores para ampliar la visión del endomarketing y su relación con Talento Humano.
- c. Se recomienda que para futuros trabajos investigativos acerca de endomarketing ligado con Talento Humano se utilice también la herramienta de Focus Group para obtener mayor información acerca de la situación real de la empresa.
- d. Se recomienda fortalecer los aspectos que actualmente tuvieron un resultado favorable en la aplicación de la encuesta para aumentar los índices positivos y brindar una especial atención a los aspectos que podrían obtener una mejora significativa.
- e. Para aumentar estos índices de mejora, se recomienda hacer uso del plan propuesto para posicionar internamente la experiencia EY y así “vender” el concepto de empresa que la alta directiva tiene de EY y sostener en el tiempo el plan con sus respectivos cambios o mejoras acorde a la realidad que se esté viviendo en la empresa para así poder mantener los beneficios que se generan con el mismo.
- f. Realizar evaluaciones de las acciones establecidas en los tiempos delimitados para cada una y así poder evaluar la efectividad de las mismas y su permanencia dentro del plan de endomarketing

Referencias

- Ahmad, A. E. M. K., y Al-Borie, H. M. (2012). Impact of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment: A study of teaching hospitals in Saudi Arabia. *Business and Management Research*, 1(3), 82-94.
- Ahmed, P. y Rafiq, M. (2004). *Internal Marketing, tools and concepts for customer-focused management*. Amsterdam: Elsevier.
- Alcaide, J. C. (2008). Los tres enfoques claves del marketing interno. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 87, 72-79.
- Araque-Jaimes, D. L., Sánchez-Esteba, J. M.; y Uribe-R, A. F. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 95-101.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A., y McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 43(2), 87-96.
- Bak, C. A., Vogt, L. H., George, W. R., y Greentree, I. R. (1994). Management by team: An innovative tool for running a service organization through internal marketing. *Journal of Services Marketing*, 8(1), 37-47.
- Bannon, D. P. (2005). *Internal marketing and political marketing*. Paisley Business School, University of Paisley, PSA.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., y Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of quality management*, 6(1), 61-76.
- Barranco, F. Javier (2000). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Pirámide.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, Q., y Walton, R. (1985). *Human resource management: A general manager's perspective: Text and cases*. New York: Free Press Macmillan.
- Beer, M. (2009). *High commitment high performance: How to build a resilient organization for sustained advantage*. New York: Jossey-Bass.
- Bekin, Saul F. (2004), *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Ed. Person.
- Bellaouaied, M. y Gam, A. (2011). Internal marketing as a new alternative for the service employees' performance: an empirical study. *Revue de Communication et de Marketing*, 139-159.
- Benea, M. C. (2008). *Internal marketing and performance in services organizations*. University Politehnica Timisoara Faculty Of Engineering Hunedoara, 25-30.

- Berliana, M., Siregar, N., y Gustian, H. D. (2018). The Model of Job Satisfaction and Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 41.
- Berry, L., & Parasuram, A. (1992). *Prescriptions for a service quality revolution in America*. New York.
- Berry, L. L. (1980). Services marketing is different. *Business*, 30(3), 24-29.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of retail banking*, 3(1), 33-40.
- Berry, L.L. (1983). Relationship Marketing. *Emerging perspectives in Services Marketing*, Chicago: American Marketing Association, 25-28.
- Berry, L.L., Hensel, J.S y Burke, M.C. (1976): "Improving retailer capability for effective consumerism response", *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.
- Bhatti, K. K.; Nawab, S. y Akbar, A. (2011). Effect of direct participation on organizational commitment. *International journal of business and social science*, 2(9), 123-139.
- Bohnenberger, M. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. (Tesis doctoral). Universitat de les Illes Balears, Islas Baleares, España.
- Brauns, M. (2013). Aligning strategic human resource management to human resources, performance and reward. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 12(11), 1405.
- Brian, B. E., Huselid, M. A. y Ulrich, D. (2000). *Cuadro de mando de Recursos Humanos en la empresa*. Barcelona: Editorial Gestión.
- Carlzon, J. y Peters, T. (1987). *Moments of truth*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Castillo, Á. (2018). *El empleado es el primer cliente, Iberia comprometida con su marketing interno= The employee, the main customer: Iberia committed to its internal marketing*. (Tesis de grado). Universidad de León, León, España.
- Chang, C. S. y Chang, H. H. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in southern Taiwan. *The journal of nursing research: JNR*, 15(4), 265-274.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chino, L. S. (2017). *El Endomarketing y su Influencia en el Compromiso Organizacional en el Personal del Banco de Crédito del Perú–Agencia Bolognesi*. (Tesis de Grado). Universidad Privada de Tacna, Tacna, Perú.
- Choi, H. y Chiu, W. (2017). Influence of the perceived organizational support, job satisfaction, and career commitment on football referees' turnover intention. *Journal of Physical Education and Sport*, 17, 955-959.

- Collins, B. y Payne, A. (1991). Internal marketing: a new perspective for HRM. *European Management Journal*, 9(3), 261-270.
- Cuesta, A. (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa, desempeño y sentido de compromiso. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(56).
- Cuesta, A. (2016). Compromiso y gestión humana en la empresa. *Universitas Psychologica*, 15(2), 287-299.
- Cuesta, A. y Valencia, M. (2014). Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la empresa. La Habana: Academia.
- Dávila, A., & Velasco, A. (2013 de Enero de 2013). Universidad EAN. Fonte: La satisfacción del cliente interno a través del endomarketing: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3831/DavilaAna2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ernst&Young . (2019). Ernst&Young Ecuador. Fonte: Quiénes somos: <https://www.ey.com/ec/es/home>
- Ferrão, A. F. L. S. (2018). Internal marketing: the influence of internal communication on organizational happiness (Tesis de Maestría). Universidade Europeia, Lisboa, Portugal.
- Ferrell, O. y Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- Flipo, J. (1986). Service firms: Interdependence of external and internal marketing strategies. *European Journal of Marketing*, 20(8), 5-15.
- Frost, F. A. y Kumar, M. (2001). Service quality between internal customers and internal suppliers in an international airline. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(4), 371-386.
- Fu, W. y Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a china's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- Fuciu, M. y Dumitrescu, L. (2018). On internal marketing--concept, models, advantages and disadvantages. *Revista Economica*, 70(5).
- Gill, M., Watson, S. y Quail, S. (2004), Quality Service in the International Hotel Sector: A Catalyst for Strategic Human Resource Development? *Journal of European Industrial Training*, 28 (2-4), 159-182.
- González, M. (2016). Modelo de gestión del cliente interno en procesos hoteleros orientado al endomarketing (Tesis Doctoral), Universidad Tecnológica de La Habana: José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba.
- Guevara, A. (Septiembre de 2015). Universidad Santo Tomás de Aquino. Fonte: Herramientas para depuración y análisis de datos en investigación de mercados: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3844/Guevarajeferson2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Grönroos, C. (1981). Internal marketing—an integral part of marketing theory. *Marketing of services*, 236, 238.
- Grönroos, C. (1983). *Marketing in service companies*. Malmö Liber, 7, 21-38.
- Grönroos, C. (1985). Internal marketing—theory and practice. *Services Marketing in a Changing Environment*, American Marketing Association, Chicago, IL, 41(7).
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Gummesson, E. (1987). Using internal marketing to develop a new culture - the case of Ericsson quality. *Journal Business and Industrial Marketing*, 2(3), 23.
- Hales, C. (1994). Internal marketing as an approach to human resources management: a new perspective or a metaphor too far? *Human Resources Management Journal*, 5(1), 50–71.
- Iliopoulos, E. y Priporas, C. V. (2011). The effect of internal marketing on job satisfaction in health services: a pilot study in public hospitals in Northern Greece. *BMC health services research*, 11(1), 261.
- Inkotte, A. L. (2000). *Endomarketing: elementos para una construcción de un marco teórico*. (Tesis de Maestría). Universidad Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Kanyurhi, E.B. y Bugandwa, D. (2016). Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 773-796.
- Kotler, P. (1991). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación de México.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Pearson educación.
- Lamb, Ch., Hair, J. y McDaniel, C. (2011). *Marketing*. México: Cengage Learning.
- Lings, I. 1999. Balancing Internal and External Market Orientations. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 239-263.
- Marcano, M. (2015). *Internal marketing: analysis of theories and strategies that can be applied to reach competitive advantage and improve business performance in a telecommunication company. Case study: Digital Corporation*. (Tesis Doctoral), Dublin Business School, Dublin, Irlanda.
- Michael, F. (2017). Hard and Soft Human Resource Management Compensation Practices on Employee Job Satisfaction. *Orsea Journal*, 5(1).

- Núñez, J. M. (2011). Revisión conceptual del marketing interno y verificación de la utilidad de sus principios fundamentales en la empresa. Universidad de La Laguna: Servicio de Publicaciones.
- Ortega, M. J. y Ortega, O. J. (2017). Clima Laboral: Efecto del agotamiento profesional “Burnout” en la calidad de vida en el trabajo. *Revista Empresarial*, 11(41), 6-13.
- Papasolomou, I. y Melanthiou, Y. (2012). Social media: Marketing public relations’ new best friend. *Journal of Promotion Management*, 18(3), 319-328.
- Peña, C. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales. (Tesis de Grado). Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.
- Pérez, D., & Pérez, I. (2016). EOI Escuela de negocios. Fonte: El producto, concepto y desarrollo del marketing: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45113/componente45111.pdf
- Piercy, N. y Morgan, N. (1991). Internal marketing—The missing half of the marketing programme. *Long range planning*, 24(2), 82-93.
- Quintanilla, P. (2010). Recursos humanos y marketing interno. México: Pirámide.
- Rabassa, N., Valverde, M., Villarroya, M. y Seto, D. (2008). Internal Marketing of knowledge: the MK-KM model. *Alta Dirección*, 44(259), 32.
- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T. y Ali, T. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(9), 208.
- Rafiq, M. y Ahmed, P. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management* 9(3), 219–232.
- Rafiq, M. y Ahmed, P. (2002). *Internal Marketing, Model of Internal Marketing: How Internal Marketing Works*. Taylor and Francis Group Ebook.
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L. y Gerónimo, M. (2011). *Endomarketing: Estrategias de relación con el Cliente Interno*. Lima: Editorial Universidad ESAN.
- Rivas, G. (Marzo de 2017). Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Fonte: Propuesta de Endomarketing como estrategia para fortalecer el Compromiso Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/7463/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-118.pdf>
- Rosales, M. (Noviembre de 2015). Universidad Rafael Landívar. Fonte: Endomarketing para mejorar el servicio al cliente en los colegios privados del municipio de Santo Tomás de la Unión : <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/04/Rosales-Maria.pdf>

- Robledo, J. L. R., Arán, M. V. y Pérez-Aranda, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 21(2), 84-92.
- Ruiz-Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios empresariales. Segunda época*, 1(2013), 67-86.
- Saad, N. M., Hassan, S. H. y Shya, L. M. (2015). Revisiting the relationship between internal marketing and external marketing: The role of customer orientation. *The Journal of Developing Areas*, 49(3), 249-262
- Santos, A. C. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana: Editorial Academia.
- Santos, A. C. (2010). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Ecoe ediciones.
- Sasser, W. E. y Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business horizons*, 19(3), 61-65.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693-713.
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill.
- Tansuhaj, P., Randall, D. y McCullough, J. (1988). A services marketing tools: integrating internal and external marketing functions. *Journal of Services Marketing*, 2(1), 39-49.
- The Coca Cola Company. (2019). *Coca Cola Journey*. Fonte: Our company: <https://www.coca-colacompany.com/our-company>
- Thomas, D. R. E. (1978). Strategy is different in service businesses. *Harvard Business Review*, 56(7), 158-165.
- Verde, A. G., Suárez, A. C. J. y Roldán, M. R. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. *Revista Ingeniería Industrial*, 14(2).
- Winter, J. (1985). Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite. *Health Marketing Quarterly*, 3(1), 69-77.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta aplicada

Gracias por su colaboración. Esta encuesta es totalmente anónima y confidencial. Los resultados de la misma no influirán en su trabajo de ninguna manera.

A continuación, se presentan una serie de preguntas acerca de su percepción de diversas circunstancias del entorno laboral, se solicita responda con total sinceridad su conocimiento, conformidad y sentimiento respecto de la firma.

Cada enunciado podrá ser contestado con las siguientes opciones: Totalmente de Acuerdo; De Acuerdo; Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; En desacuerdo; Totalmente en desacuerdo.

Conocimiento empresarial

1. Conoce usted la visión de EY
2. Conoce usted la misión de EY
3. Considera que se da a conocer la visión de EY
4. Considera que se da a conocer la misión de EY
5. Conoce los objetivos globales de la organización
6. De las siguientes líneas de servicio, indique de cuáles conoce su gestión
Assurance
Tax
Tas
Advisory
Cbs
7. De las siguientes líneas de servicio, indique de cuáles conoce a su personal.
Assurance
Tax
Tas
Advisory
Cbs
8. Conoce cuáles son las empresas que representan una competencia en el negocio de EY
9. Conoce usted los valores de EY

Relación Laboral

1. Conoce los planes de carrera que ofrece EY
2. Conoce cómo se gestiona su desempeño dentro de la firma
3. Conoce los beneficios que tiene dentro de la organización
4. Sabe cómo acceder a los beneficios de la organización
5. Considera adecuados los beneficios que le brinda la organización
6. De los siguientes beneficios cuáles conoce
Seguro médico
Seguro de vida
Pool corporativo
Horario de verano

Refrigerio a media mañana
Vacaciones en periodos acordados
Subsidio en eventos deportivos

Compromiso Organizacional

1. Se siente orgulloso de trabajar en esta organización
2. Siente que disfruta el trabajo que realiza
3. Se encuentra motivado por el trabajo que realiza
4. Cuenta con el material necesario para realizar su trabajo
5. Cuenta con la infraestructura necesaria para realizar su trabajo
6. Existe un sentido de trabajo en equipo EY
7. ¿Le ha otorgado EY capacidades y habilidades significativas para su desarrollo profesional?
8. ¿Recomendaría a otras personas que trabajen en EY?
9. Cuando la empresa lo necesita, ¿hace esfuerzos adicionales en su trabajo?
10. Siente que tiene oportunidades de crecimiento profesional significativas dentro de la firma
11. Recomendaría a la firma EY por sobre otras firmas consultoras

Anexo 2: Guía de Entrevista

Las entrevistas fueron semiestructuradas debido a que se consideró importante toda la información obtenida de los socios por tanto solamente se estructuraron lineamientos generales para la obtención de información

- Conocimiento empresarial
 1. ¿Conoce la visión y misión de EY?
 2. ¿Cree que los empleados conocen la visión y misión?
 3. ¿Cree que los empleados conocen los servicios que brinda EY en Ecuador?
- Relación laboral
 4. ¿Considera que los empleos conocen los planes de carrera en EY?
 5. ¿Cree que los empleados conocen los beneficios con los que cuentan en EY?
 6. ¿Cree que los beneficios son los adecuados para el personal?
- Compromiso Organizacional
 7. ¿Cómo considera que es el sentimiento de los colaboradores hacia la firma?
 8. ¿Por qué?

Anexo 3: Cuestionario LEAD

Providing feedback:

As a feedback provider, you should have supervised or had direct insight into the person's performance and you should be at a higher rank. Consider the full feedback scale before choosing your responses and actions.

Not Observed - Did not have the opportunity to observe this behavior. Please note that this response does not impact a person's dashboard and should be used if you did not have line of sight to their behavior.

Never - Never displayed the behavior even when there were opportunities.

Rarely - Displayed the behavior in very few occurrences and/or to a very small extent.

Sometimes - Displayed the behavior from time to time and/or to a small extent.

Often - Displayed the behavior frequently and/or to a moderate extent.

Usually - Displayed the behavior in most interactions and/or to a large extent.

Almost always - Displayed the behavior to a very large extent. There were only very few and rare occurrences when the behavior was not displayed.

Gold Standard - Displayed role model behavior consistently, every time, whatever the circumstance.

Quality, risk management and technical excellence

Indicate the degree to which this individual demonstrated Gold Standard *Quality, risk management and technical excellence*.

Produced the highest quality work in this engagement(s)/project(s) by mastering complex tasks, developing technical excellence and understanding the overall project or engagement quality standards.

Response:

Client leadership

Indicate the degree to which this individual demonstrated Gold Standard *Client leadership*.

Actively identified and built effective relationships by understanding and being responsive to client needs and expectations.

Response:

Team leadership

Indicate the degree to which this individual demonstrated Gold Standard *Team leadership*.

Demonstrated a strong commitment to team success, collaboration and inclusiveness.

Response:

Personal leadership

Indicate the degree to which this individual demonstrated Gold Standard *Personal leadership*.

Delivered messages clearly and confidently whilst adapting style easily to different audiences. Demonstrates ability to maintain a balance between personal and professional commitments.

Response:

Engagement/project level metrics

Indicate the extent to which this individual helped the team achieve or improve engagement/project metrics.

Response: