

DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE *ENDOMARKETING* PARA EMPRESAS

DIANA MARCELA MORENO MONTOYA

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN MERCADEO
MEDELLÍN
2017**

DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DE *ENDOMARKETING* PARA EMPRESAS

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en
Mercadeo

DIANA MARCELA MORENO MONTOYA¹

Asesor temático: Luis Mauricio Bejarano Botero, MBA

Asesora metodológica: Laura Isabel Rojas de Francisco, Ph. D.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN MERCADEO
MEDELLÍN
2017**

¹ dianacomunicadora@gmail.com

Contenido

Introducción	8
1. Situación de estudio	10
1.1. Antecedentes de la situación en estudio.....	10
2. Objetivos	11
2.1. Objetivo general	11
2.2. Objetivos específicos.....	11
3. Justificación	11
4. Alcance	12
5. Revisión de la literatura	12
5.1. Marco conceptual	12
5.1.2. <i>Endomarketing</i>	13
5.1.3. <i>Endomarketing</i> y su relación con el bienestar y el compromiso organizacional ..	15
5.1.4. El <i>endomarketing</i> y el compromiso organizacional.....	16
5.1.5. <i>Endomarketing</i> y gestión humana.....	17
5.1.6. <i>Endomarketing</i> y mercadeo.....	18
5.1.7. <i>Endomarketing</i> y comunicación interna	19
5.1.8. Indicadores clave de desempeño en <i>endomarketing</i>	20
5.2. Modelos de <i>endomarketing</i>	21
5.2.1 Modelo de <i>endomarketing</i> de Berry.....	22
5.2.2 Modelo de <i>endomarketing</i> de Grönroos	24
5.2.3. Modelo de <i>endomarketing</i> de Rafiq y Ahmed	25
5.2.4. Modelo de <i>endomarketing</i> de Fuentes Jiménez	26
5.3. Endomarketing en el contexto latinoamericano	30
5.4. <i>Endomarketing</i> en Colombia	31
6. Metodología	33
6.1. Tipo de estudio	33
6.2. Recolección de información	33
6.3. Instrumentos o técnicas de información	33
6.4. Diseño del análisis	33
7. Hallazgos	34

7.1. Propuesta de herramienta de base en la creación de un modelo que les permita a personas y empresas generar planes de endomarketing asertivos para organizaciones	34
7.1.1. Etapa 1: planeación	35
7.1.2. Etapa 2: desarrollo.....	36
8. Conclusiones	38
Referencias	42

Lista de tablas

Tabla 1. Elementos básicos del <i>endomarketing</i>	15
Tabla 2. Aspectos que determinan el <i>endomarketing</i> según autores	27
Tabla 3. Responsabilidad en el desarrollo de la estrategia de <i>endomarketing</i> en la empresa	29
Tabla 4. Cuadro comparativo de organizaciones colombianas que han implementado <i>endomarketing</i>	31

Lista de figuras

Figura 1. Relación entre mercadeo interno, satisfacción laboral y compromiso organizacional	19
Figura 2. Modelo de mercadeo interno de Berry	22
Figura 3. Modelo de mercadeo interno de Grönroos	24
Figura 4. Modelo de mercadeo interno de Ahmed y Rafiq	25
Figura 5. Modelo de mercadeo interno de Fuentes Jiménez.....	26
Figura 6. Propuesta de modelo de herramienta para la gestión del mercadeo interno	35

Resumen

El presente trabajo de grado recopila y analiza la literatura desarrollada alrededor del *endomarketing* en Colombia y en países de América Latina en los que su aplicación ha generado publicaciones sobre su implementación. Para tal propósito se exploraron los elementos que constituyen el mercadeo interno y se analizaron casos de estudio y metodologías aplicadas en empresas, así como las definiciones que se han publicado y los resultados de investigaciones sobre el objeto de estudio del *endomarketing*. Con base en lo anterior, se recopilaron elementos de la teoría y la práctica que permitieron plantear una herramienta de *endomarketing* aplicable a cualquier tipo de empresa.

Palabras clave: *endomarketing*, mercadeo interno, cliente interno, compromiso organizacional.

Abstract

The present work compiles and analyzes the literature developed around the endomarketing in Colombia and Latin American countries in which its application has generated literature on its implementation. For this purpose, the elements that constitute internal marketing are explored and case studies and methodologies applied in companies are analyzed, as well as the definitions that have been published and research results on the object of study of the endomarketing. Based on the above, we collect elements of theory and practice that allow us to propose an endomarketing tool applicable to any type of company.

Keywords: *endomarketing, internal marketing, internal customer, organizational commitment.*

Introducción

La temática de estudio se aborda por el interés que ha adquirido el *endomarketing* en Colombia y en la posterior revisión de la literatura desarrollada en el país sobre el tema; se encontró que la misma es incipiente al hallarse poca creación de tipo académico, en comparación con otros países de Latinoamérica. En la actualidad el *endomarketing* se observa como un tema que ha cobrado relevancia entre estudiosos de la comunicación, el mercadeo y la gestión de lo humano; según Urrego Guzmán (2013), “el Endomarketing en Colombia ha tomado particular interés en el ámbito académico siendo elegido como tema de tesis en carreras administrativas, sobre todo aquellas que involucran el análisis y medición de la gestión del recurso humano en las organizaciones” (p. 9).

Hasta el momento se pueden encontrar acercamientos sobre las definiciones del *endomarketing*, análisis de tipos de empresas y resultados alcanzados con la aplicación del mismo en Colombia, lo que representa una oportunidad de profundización en la Maestría de Mercadeo y para sentar, desde la Universidad EAFIT, la ampliación de la información a partir de la academia y como precedente en el estudio de dicha temática en país. Entre la producción intelectual rastreada sobre *endomarketing* se identificaron estudios que van desde el análisis del empleado y la definición de cliente interno hasta teorías de necesidades y aspiraciones de los empleados, cómo motivarlos y el empoderamiento de los mismos para alcanzar los objetivos organizacionales. El *endomarketing* es la aplicación de una herramienta utilizada para vincular a los empleados con los objetivos, en lo primordial de mercadeo, en la empresa. En recientes años, la producción académica alrededor de esta temática va en aumento en países de América Latina y, por supuesto, en Colombia, donde el mismo se encuentra en auge en las organizaciones. Además, el *endomarketing* identifica a los empleados de una compañía como clientes internos y busca generar sentido de pertenencia de dicho público con la empresa, sus valores y su visión, pero sobre todo con la marca, de manera que todo lo anterior repercuta en el posicionamiento y la preferencia de dicha marca en el cliente externo o consumidor.

En el *endomarketing* los empleados se ven desde diferentes ángulos: como potenciales clientes de la marca, como multiplicadores y como generadores de valor de marca, puesto que si los empleados se sienten satisfechos e identificados

representarán los valores de la marca, lo cual, a su vez, se suma al producto y al servicio que ofrece la compañía a sus públicos externos. Según Dávila Sarmiento y Velasco Duarte (2013), si el “*Endomarketing* se complementa por un conjunto de acciones administrativas, surge como una herramienta eficiente al otorgar completa cobertura a las necesidades de comunicación que se dan al interior de una organización” (p. 8); la anterior declaración llevó a explorar en el presente trabajo los tipos de acciones administrativas que hacen parte del *endomarketing* y que permiten que el colaborador sea parte fundamental y embajador de la marca.

Para lograrlo, primero se delimita el *endomarketing* como concepto a partir de documentos académicos que han recopilado referenciación bibliográfica de autores y el análisis comparativo de los mismos y sus teorías y enfoques de *endomarketing*, con el fin de detectar los posibles elementos que constituyen un modelo del mismo. En seguida se analizan casos de estudio de empresas en Colombia que han aplicado acciones de *endomarketing* y que han sido objeto de estudio.

Más adelante se presenta un análisis de metodologías utilizadas y resultados obtenidos en la aplicación de *endomarketing* en empresas, para por último plantear un modelo como herramienta de *endomarketing* que pueda ser utilizado y aplicado en empresas de cualquier tipo en Colombia.

1. Situación de estudio

En la actualidad no existen metodologías públicas o estandarizadas en Colombia para generar diagnósticos en las organizaciones e identificación de las necesidades de cada empresa para la aplicación de estrategias de *endomarketing*. A través de este trabajo de grado se propone un modelo para la generación de diagnósticos, planes estratégicos y desarrollo de un modelo de endomarketing que esté de acuerdo con las necesidades propias de cada compañía. Para su creación se observaron los modelos estudiados, las correlaciones entre actividades descritas y las áreas responsables del mercadeo interno en las compañías y se trazó una pauta que pueda ser utilizada para cualquier tipo de empresa en Colombia en la aplicación de estrategias de este tipo.

1.1. Antecedentes de la situación en estudio

En la actualidad la implementación de estrategias de *endomarketing* en Colombia por parte de las organizaciones está en boga. Diferentes empresas dedicadas a las comunicaciones, el diseño, la publicidad y el mercadeo y consultores independientes ofrecen dicho tipo de soluciones a las organizaciones. En el país no existen métodos estandarizados para el diagnóstico organizacional de las necesidades para la implementación de endomarketing. De acuerdo con Urrego Guzmán (2013), la investigación acerca del *endomarketing* como herramienta para generar ventaja competitiva se ha desarrollado más en el resto del mundo que en la nación; en América Latina, Brasil ha sido el país en que más ha explorado el tema. La carencia de publicaciones de Colombia en este asunto evidencia que es un campo con necesidad de investigación académica y aún puede explorarse su aplicabilidad en las grandes, las medianas y las pequeñas empresas nacionales. En Colombia las compañías realizan sus esfuerzos en *endomarketing* de cara a los programas de bienestar, formación, clima y cambio organizacional; es decir, se enfocan en realizar comunicación para áreas de gestión humana y se quedan cortas en movilizar a los empleados alrededor de la naturaleza del negocio: el producto o el servicio, que es la razón de las compañías (p. 8).

Según Rodríguez Escobar (2011), cuando se implementa *endomarketing* en una empresa se busca la satisfacción integral del cliente externo, los empleados y los

empresarios y que el concepto sea conocido y manejado por todos; al implementarlo, los empresarios se enfrentan a cambios internos que pueden ser bruscos en la medida en que no exista compromiso y por ello se debe conocer e indagar con anticipación sobre el clima organizacional y la proyección de los empleados en la empresa. Es recomendable fomentar espacios de participación y tener claros los elementos y fases de implementación de *endomarketing* (p. 13).

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Definir una herramienta de base en la creación de un modelo que les permita a personas y empresas generar planes de *endomarketing* asertivos para compañías.

2.2. Objetivos específicos

1. Detectar los elementos constituyentes de un modelo de *endomarketing*.
2. Comparar modelos de *endomarketing* aplicados en Colombia.
3. Establecer los aspectos constituyentes de una herramienta para la aplicación de *endomarketing* en empresas.

3. Justificación

El análisis de la literatura desarrollada en Colombia sobre el *endomarketing* es incipiente puesto que se encontró poca creación de tipo académico sobre el tema en comparación con otros países de Latinoamérica, entre los que se destacan Brasil y Perú. En la actualidad el *endomarketing* se observa como un tema que ha cobrado relevancia entre estudiosos de la comunicación, el mercadeo y la gestión de lo humano en Colombia. Hasta el momento se pueden encontrar acercamientos sobre las definiciones del *endomarketing*, análisis de tipos de empresas y resultados alcanzados con la aplicación del mismo en la producción de tipo académico, sobre todo para estudios de posgrado en Bogotá y Medellín, lo que representa una oportunidad de profundización en la Maestría de Mercadeo y para proponer, desde la Universidad EAFIT, la ampliación de la información a partir de la academia y como precedente en el estudio de la temática en Colombia.

¿Para quién? Para estudiantes interesados en ahondar en el tema del *endomarketing* y aportar a la creación intelectual del mismo, para áreas o personas

en las empresas que deseen aplicar estrategias de *endomarketing* en sus organizaciones y para sentar bases en la creación de un modelo que les permita a personas y empresas generar diagnósticos y planes de *endomarketing* asertivos para compañías.

4. Alcance

Los resultados del estudio buscan proponer una herramienta de *endomarketing* replicable para empresas en Colombia. El alcance estuvo centrado en otros trabajos académicos, modelos estudiados y planteados, más la experiencia de organizaciones que lo hayan aplicado con resultados satisfactorios. El modelo o metodología propuesta busca estandarizar la herramienta para el desarrollo de planes estratégicos de *endomarketing* de acuerdo con las necesidades propias de cada compañía. Este documento servirá como guía y documento público para la elaboración del plan estratégico de *endomarketing* para empresas y como metodología de apoyo a consultorías o proyectos en el área.

5. Revisión de la literatura

El presente informe se elaboró con base en un breve contexto sobre la temática de estudio, en la que se definió al cliente interno como el objetivo del *endomarketing*; a continuación se contextualizó sobre el bienestar y el compromiso organizacional y se delimitaron los motivadores del cliente interno con la compañía. Más adelante se abordó la comunicación interna como herramienta fundamental a la hora de involucrar a dicho tipo de público con los objetivos de la compañía. Se revisaron los modelos de *endomarketing* que en mayor medida han sido estudiados en América Latina y se estudiaron los casos documentados sobre aplicación de mercadeo interno en Colombia. Por último, se desarrolló una propuesta como modelo de *endomarketing* o mercadeo interno que les permita a personas o empresas hacer uso del mismo como herramienta base para aplicar las acciones pertinentes.

5.1. Marco conceptual

La producción más reciente encontrada, sobre qué es *endomarketing* permitió esbozar un breve contexto sobre la definición del mismo. También se abordó lo correspondiente a bienestar y compromiso organizacional desde el punto de vista del *endomarketing* y su aplicación, se analizó la comunicación organizacional

orientada hacia el mercadeo interno y la literatura que recopila información sobre el asunto analizado en América Latina y, en particular, en empresas colombianas que trabajen con orientación hacia el mercadeo interno; se revisaron modelos de *endomarketing* expuestos por diversos autores y, por último, con base en la literatura analizada, se elaboró una propuesta de modelo de *endomarketing* para empresas.

5.1.2. Endomarketing

La definición de *endomarketing* más reciente es de Feitosa, Dos Santos y de Almeida (2016), quienes postulan que es un conjunto de acciones de mercadeo institucional dirigido al público interno conformado por colaboradores, proveedores, accionistas y vendedores (p. 3). También destacan que a pesar de que está correlacionado con el mercadeo, el *endomarketing* tiene enfoque diferente. Un primer objetivo está completamente preparado para promover mercado de valores y está dirigido de manera estricta su cliente interno. El segundo objetivo es hacer que para su público interno, su primer cliente, es necesario buscar herramientas de motivación que los mantengan estimulados en el lugar de trabajo y que transmitan dicha imagen positiva al público externo. Asimismo, los autores establecen que el principal objetivo de *endomarketing* es hacer que todos los empleados tengan una visión compartida sobre el negocio de la empresa, que incluya elementos como gestión, metas, resultados, productos, servicios y mercados en los que actúa.

La definición arroja una fórmula básica para el *endomarketing*: empleado como primer cliente + valores corporativos + motivación = visión compartida de negocio, lo que al final se debe reflejar en los clientes o en el servicio al cliente. Según los autores, es una fórmula básica que puede ser aplicada por todas las empresas. Las preguntas que surgen entonces son: ¿por qué, si es tan simple, no todas las empresas la aplican? y ¿por qué requiere tanta atención este tema de los empleados y por qué cada vez más se concentran en el cliente interno?

Por otra parte, la relación con el cliente interno en los procesos la exponen Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo (2011) al decir que a través del *endomarketing* se trata de mejorar la relación y la satisfacción de los clientes externos sobre la base de mejorar la conexión con el cliente interno. Ello se logra, según los autores, al aplicar técnicas de mercadeo para atraer y retener a los

mejores talentos, lo que significa concebir una nueva dimensión de la gestión de recursos humanos. Las empresas deben adoptar la filosofía de gestión estratégica para administrar su principal recurso: los trabajadores. Al hacerlo desde la perspectiva del mercadeo se dejará atrás la gestión tradicional, pues no solo se busca atraer, incentivar y retener al cliente interno al brindarle un producto que satisfaga sus necesidades y expectativas, sino que por este medio se busca también impactar en sentido positivo al cliente externo y, en consecuencia, generar una ventaja competitiva para la empresa. Aquí se encuentra una nueva fórmula: técnicas de mercadeo + selección de personal = empleo que satisface al empleado (p. 32) El resultado final es el mismo que proponen Feitosa et al. (2016): impacto positivo sobre el cliente externo.

En la segunda definición, Regalado, et al. (2011) se ocupan de un paso más allá en el asunto de convertir al empleado en el principal cliente de la empresa y señalan que se debe concebir una nueva dimensión de la gestión del recurso humano, es decir, que a partir del proceso mismo de reclutamiento del personal será necesario buscar candidatos acordes con la marca (empresa), que posean características exógenas alineadas con el tipo de la misma. Por ejemplo, si se tiene una empresa creativa y se requiere personal para diseño, se buscarán personas que tengan características afines con la creatividad, no solo por su profesión, sino que disfruten en su tiempo libre de actividades de este tipo. Pero si por el contrario se necesita personal operativo para una planta de producción, se buscará una persona cuyas características exógenas estén acordes, es decir, una persona a la que no le disguste la rutina, que sea organizada, etc., características que pueden ser analizadas en un primer contacto por el personal correspondiente en gestión humana, para que la última dependencia el primer filtro en la atracción de talento que se adecúe no solo a la vacante que se busca ocupar, sino también al tipo de empresa y de labor que deberá desempeñar, como primer paso en la búsqueda de la alineación del binomio empleado y empresa.

Por otra parte, cuando los autores indican que el *endomarketing* se logra mediante la aplicación de técnicas de mercadeo para atraer y retener mejores talentos, solo hace falta pensar en cuál tipo de técnicas de mercadeo se pueden traslapar. Algunos autores son estrictos en el tema e indican que se puede hacer uso de la mezcla de mercadeo, en la que las cuatro pes del mercadeo se pueden aplicar al mercadeo interno. Por otra parte, técnicas como *inbound marketing*, con generación

de contenidos de la empresa, pueden ser bien utilizadas a la hora de atraer el mejor talento para el negocio; llevar a cabo investigaciones de mercado para conocer las expectativas del mercado laboral son otras de las técnicas que pueden ser utilizadas en el *endomarketing*, entre otras que apalanquen el proceso de encontrar a las personas más afines con la compañía.

Tabla 1. Elementos básicos del endomarketing

MARKETING GENERAL	MARKETING INTERNO
Cliente externo	Trabajador
Producto o servicio	Empresa
Técnica de ventas	Comunicación Interna
Fuerza de ventas	Equipo Directivo
Objetivo	Incrementar la Motivación

Fuente Padilla Orbegoso (2015, p. 22)

5.1.3. *Endomarketing* y su relación con el bienestar y el compromiso organizacional

Para lograr que el cliente interno tenga una visión compartida del negocio no basta con enseñar los valores y los propósitos de la compañía o las funciones que la persona desarrollará en el cargo para el que ha sido contratada, sino que hace falta involucrarse con las personas empleadas, sus necesidades y sus expectativas y adentrar en el concepto de bienestar y compromiso organizacional. Bedoya Gómez, Posada Isaza, Quintero Gutiérrez y Zea Quintero (2017) indican que se trata de trascender de un enfoque asistencialista de “dar cosas” y apuntar hacia una propuesta que abarque el desarrollo humano integral dentro de la organización. En este sentido, factores ligados con el tipo de empresa y con las labores que desempeña el empleado hacen que aumente o disminuya su sensación de bienestar dentro de la organización (p. 3), Por su parte, Collins (2014) señala que hoy lo que mantiene a un colaborador en una empresa ya no es necesariamente un buen salario; incluso existen casos de empleados que dejan su actual trabajo para irse a uno en el que le paguen menos por el simple hecho de sentirse valorados,

motivados o impulsados a realizar una línea de carrera o a gozar de beneficios tangenciales al salario, como premios, condecoraciones u otros beneficios (p. 17).

El *endomarketing* lo que busca es hacer de la empresa una organización no solamente más eficaz, sino más eficiente con base en la satisfacción de sus trabajadores, que se dará en la medida en que las empresas conozcan las capacidades de sus trabajadores, incentiven el trabajo en equipo de sus empleados, los capaciten y los motiven; en otros términos, que la motivación laboral para los empleados hoy está dada por cuanto la empresa conozca sus habilidades y necesidades, es decir, lo que lo motiva desde el punto de vista personal; el llamado debe ser, entonces, hacia nueva dimensión de la gestión del recurso humano, que requiere que esta área se dedique a conocer a fondo al colaborador, lo que significa que durante su proceso de enganche con la compañía recursos humanos trace el perfil de personalidad, deseos y aspiraciones de cada colaborador con el fin de que sea mapeado dentro de las funciones y el cargo que desempeñará para con dicha base definir el plan de carrera que el empleado tendrá en la organización, no solo con base en sus capacidades técnicas y sus conocimientos profesionales, porque se trata de integrar o darle una mirada más completa al cliente interno que ingresa a formar parte de la empresa y de esta manera crear cimientos sólidos para la construcción de la identidad institucional que se quiere, para cuyo efecto se debe empezar desde cero con los nuevos empleados.

5.1.4. El *endomarketing* y el compromiso organizacional

Sobre la relación entre el mercadeo interno y el compromiso organizacional, Araque Jaimes, Sánchez Estepa, y Uribe R. (2017) exponen que el compromiso organizacional se define como una actitud que expresa una unión psicológica entre el individuo y su organización, es decir, el grado de involucramiento y lealtad de los colaboradores con su empresa, que se evidencia en la identificación de los empleados con los objetivos y los valores de la organización, la contribución para el cumplimiento de sus metas y objetivos y el deseo de ser parte de esta (p. 13). Asimismo, Araque Jaimes et al. (2017) establecen que existe una relación del compromiso organizacional con el mercadeo interno. Bohnenberger (2005) sugiere que “la idea de relacionar el marketing interno y el compromiso organizacional surge en función de la importancia que el segundo tiene sobre los resultados de la

empresa y, específicamente, sobre la atención dada a los clientes externos” (p. 86). Según Dávila Sarmiento y Velasco Duarte (2013), el análisis de múltiples perspectivas de mercadeo interno ha reflejado que, a partir de la incorporación, la generación y la implementación de estrategias efectivas proyectadas en el público interno, se logra un incremento en los niveles de compromiso y confianza de los empleados con la compañía (p. 43). En el contexto colombiano, los hallazgos de Moncada y Urrego (citados en Bonilla Valencia, Bejarano Botero y Rojas de Francisco, 2016) apuntan a que el mercadeo interno es generador de valor agregado y ventaja competitiva para las empresas, puesto que contribuye al aumento del compromiso organizacional y, en consecuencia, a la productividad de los empleados. Por su parte, en la investigación realizada en Colombia por Araque Jaimes et al. (2017) para demostrar la relación entre mercadeo interno y compromiso organizacional, hallaron que instaurar prácticas efectivas de mercadeo interno en las organizaciones aumenta el deseo de sus empleados por ser parte de ellas; además, apuntan a que así trabajarán con alegría más que por sentirse obligados por el contexto socioeconómico o moralmente cohibidos por la empresa, lo que se infiere debido a que el componente afectivo del compromiso organizacional demuestra una mejor relación con todas las dimensiones del mercadeo interno (p. 16).

Por otra parte, María Teresa Rocco (citada en Dávila Sarmiento y Velasco Duarte, 2013) menciona la existencia del salario emocional que la organización les entrega a los empleados, que no se trata de un reconocimiento monetario sino de espacios de reconocimiento con la finalidad de destacar los talentos de los colaboradores y de cómo a partir de sus respectivos roles en la organización están contribuyendo al crecimiento de la misma.

5.1.5. Endomarketing y gestión humana

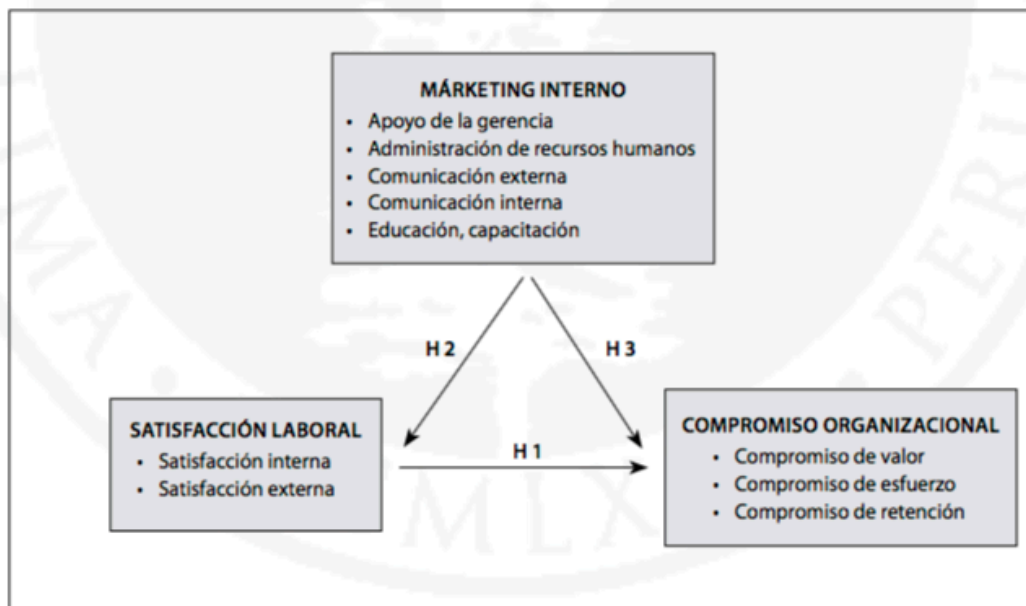
Collins (2014), al analizar a Berry y Parasuraman (2014), apunta a que el *endomarketing* extiende sus límites a gestión humana al incluir actividades como atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados. Pese a ello, el *endomarketing* apela al mercadeo para lograr la satisfacción del trabajador, con las consecuencias que no son necesariamente de gestión humana, como lo son la fidelización y el incremento de la productividad del trabajador. El punto de vista de más amplia

aceptación es que la satisfacción laboral influye en el compromiso de un trabajador hacia su organización. En lo que los diferentes autores concuerdan es que el *endomarketing* se aplica para generar satisfacción laboral en los empleados, de manera tal que se sientan comprometidos en forma genuina con la compañía y se alcancen los objetivos estratégicos de la misma a través de las personas que hacen parte de ella. En la revisión de la literatura se observó como de manera clara las acciones de *endomarketing* están correlacionadas de modo directo con las responsabilidades del área de gestión humana en las empresas, que en últimas es a encargada de las personas dentro de la organización, pero indican con claridad que no basta con el enfoque que hoy en día tienen las áreas de talento humano, que se requieren nuevas estrategias que permitan alcanzar otros indicadores como con la productividad y la fidelización del cliente interno con la empresa; ahí se hace necesaria la dupla con mercadeo para que se apliquen tácticas propias del mercado que bien pueden adaptarse y funcionar de cara al cliente interno con la marca.

5.1.6. Endomarketing y mercadeo

Regalado et al. (2011) concuerdan en que las empresas deben desarrollar habilidades para gestionar con eficacia tres aspectos clave: la cultura de la empresa, el mercadeo interno y la realización de los trabajadores. A través de los mismos instrumentos y técnicas del mercadeo tradicional, el mercadeo interno trata de convencer al personal de los valores y la cultura de la organización: calidad total, servicio al cliente, satisfacción total de los consumidores; en suma, el cliente es lo primero (p. 31). Pese a que autores como Regalado et al. (2011) reconocen que se trata de responsabilidades de gestión humana, que a fin de cuentas es la encargada de las personas en la compañía, reconoce que es importante la participación del área de mercadeo para que oriente, desde la perspectiva de las acciones propias del mercadeo, los planes de mercadeo interno (p. 31).

Figura 1. Relación entre mercadeo interno, satisfacción laboral y compromiso organizacional



Fuente: (Regalado et al. (2011, p. 31)

5.1.7. Endomarketing y comunicación interna

La comunicación es una de las variables más difíciles de gestionar en las organizaciones puesto que la misma obedece a los niveles directivos y de acuerdo con los estilos de liderazgo es meramente táctica, coordinadora de medios informativos que nadie consulta, o estratégica y alineada con los objetivos de la empresa. Esta es la primera barrera que se debe superar a la hora de decidir aplicar estrategias de mercadeo interno en la compañía. Sánchez Carvajal (2017) expone con claridad que la comunicación organizacional es aquella que sirve para relacionar a cada uno de las partes de la empresa y así obtener el trabajo en equipo; además, se puede decir también que la comunicación organizacional está ligada de manera íntima con la eficiencia y el rendimiento laboral de una empresa puesto que mediante la misma se pueden alcanzar los objetivos planificados y transmitir una buena imagen institucional (p. 43). Se resalta el protagonismo que cobra la comunicación interna a la hora de desarrollar estrategias de *endomarketing* puesto que es la administradora de los principales canales de comunicación con el empleado y es importante que la misma tenga una connotación estratégica para que se logren los objetivos de compromiso y satisfacción laboral del empleado. Sobre el papel que juega la comunicación orientada al mercadeo interno, Martínez

Fernández, Sánchez Hernández y Rodríguez Campos (2005, p. 12) plantean que la comunicación interna emerge, entonces, como elemento esencial de la función directiva y requisito indiscutible, desde la óptica del mercadeo, para la estrategia de comunicación externa de la organización y amplía que la comunicación interna descendente va a permitir transmitir los nuevos objetivos, políticas y acciones, esto es, “vender” la idea de empresa que se quiera desarrollar. La comunicación ascendente va a permitir conocer la opinión del mercado interno, detectar las posibles desviaciones entre el mensaje transmitido y el recibido e implantar las medidas correctivas necesarias. Se observa la necesidad de aplicación de herramientas del mercadeo como el conocimiento del consumidor; para el caso interno se pueden aplicar técnicas como entrevistas y grupos focales, entre otras; para conocer en profundidad los *insights* que la comunicación de ascendente contiene y trabajar con los mismos los mensajes que se envían a los públicos internos para lograr el objetivo. La comunicación interna con enfoque estratégico aporta al mercadeo interno para reducir o eliminar los posibles conflictos entre los departamentos, comités y grupos interdisciplinarios, entre otros, con el fin de vencer la resistencia al cambio dentro de las organizaciones (Martínez Fernández et al., 2005) afirman que los empleados estarán satisfechos si entienden su papel y si comprenden la importancia de esa estrategia de mercadeo en la consecución de los objetivos empresariales y que las estrategias de mercadeo interno deben tener por objetivo crear entusiasmo en ellos, en lo fundamental en el personal de contacto con los clientes, con el fin de conseguir un comportamiento de los mismos consistente con la estrategia de mercadeo general de la empresa (p. 5). Al hacer referencia a la comunicación interna se resalta que debe ser un vehículo para el éxito de la estrategia externa de comunicación en tanto que debe “vender” primero la estrategia de mercadeo a los empleados. El papel que debe cumplir esta comunicación no es solo el de transmitir mensajes a los empleados, sino el de orientar, escuchar y conectar a las diferentes personas y áreas de la compañía con el fin de alcanzar el mismo propósito.

5.1.8. Indicadores clave de desempeño en *endomarketing*

Al definir el Endomarketing como un componente estratégico para la empresa, el mismo debe ser medido, en este caso a través de indicadores clave de desempeño

(KPI o *key performance indicators*). que son métricas que se utilizan para cuantificar y conocer los resultados que se obtienen luego del desarrollo del plan o estrategia de endomarketing y los mismos deben estar basados en los objetivos que se trazan con anterioridad para dicho plan o estrategia. Castelló Martínez (2012, p. 15) define que un indicador clave de desempeño es un índice una variable que está ligado con un objetivo y permite monitorizar el estado de avance o grado de cumplimiento del mismo. Se debe buscar el indicador más idóneo y el que esté ligado con lo que se está monitoreando. Es importante hacer esta medición para darle carácter estratégico y, en última instancia, para contar con resultados medidos sobre la estrategia, lo que debe permitir determinar, sobre hechos y datos, si la estrategia de *endomarketing* logró los objetivos propuestos por la organización.

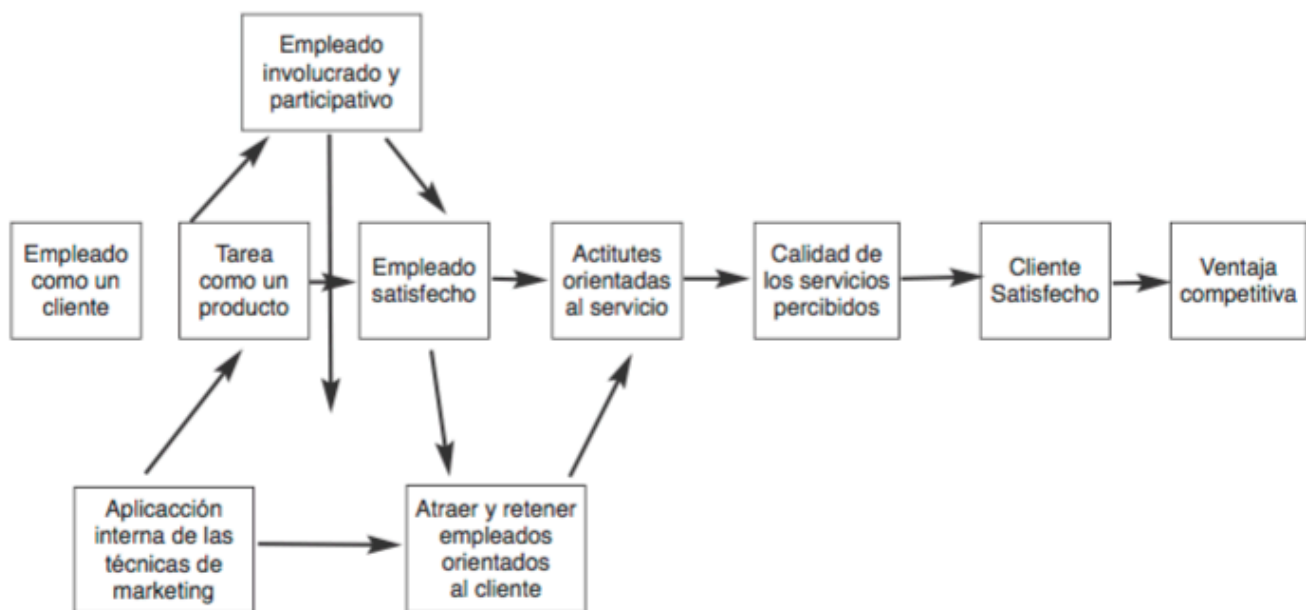
5.2 Modelos de *endomarketing*

En la revisión de los modelos de *endomarketing* aplicados y expuestos por los teóricos reconocidos en el tema, y sobre la base de los estudios elaborados por Regalado et al. (2011), se constató que los modelos más citados en la literatura son los de Berry y Grönroos, en lo primordial porque fueron los primeros en definirlo; más adelante fue Bohnenberger quien propuso la definición más reciente. Al respecto, Regalado et al. (2011) resumen los modelos así: Berry es una de las mayores referencias y un pionero del *endomarketing*, pues en 1981 fue el primero en llamar a los empleados clientes internos. Grönroos (citado en Regalado et al., 2011) marcó otro hito cuando describió el objetivo del *endomarketing*: motivar y concientizar a los empleados sobre la importancia del cliente externo. En la década de 1990, de nuevo Grönroos defendió que la satisfacción del cliente externo se lleva a cabo través de los empleados y reclamó mayor atención y conciencia sobre ellos entre los gestores de la organización (p. 20). En 1991, Berry y Parasuraman (citados Regalado et al., 2011) presentaron la propuesta de practicar el mercadeo interno antes del externo, en especial en empresas de servicios (p. 20). De acuerdo con la investigación realizada por Regalado et al. (2011), la coordinación del proceso la estudiaron por primera vez Rafiq y Ahmed en 1993. Bohnenberger (citado en Regalado et al., 2011) señaló que el *endomarketing* es un tema interdisciplinario, tanto en el entorno académico como en el empresarial (p. 86).

A continuación se presentan cuatro figuras en las que se exponen los modelos más destacados en la literatura sobre *endomarketing* y que fueron recopilados en el trabajo realizado por Regalado et al. (2011):

5.2.1 Modelo de *endomarketing* de Berry

Figura 2. Modelo de mercadeo interno de Berry



Fuente: Berry (1981), citado por Regalado et al. (2011, p. 24)

Este modelo entiende al empleado como cliente y determina la importancia de sus tareas o funciones mediante técnicas del mercadeo, con el fin de conseguir empleados satisfechos con alta orientación hacia el cliente. En el modelo de Berry (1981) son necesarios dos puntos: tratar las tareas como un producto y buscar el involucramiento y la participación del empleado (citado en Regalado et al., 2011, p. 23). El modelo traduce al final la orientación hacia el cliente interno como satisfacción para el cliente final y como ventaja competitiva para la empresa. Sin embargo, más adelante Berry y Parasuranam (citados en Regalado et al., 2011, p. 23) propusieron un modelo de mercadeo interno compuesto por siete puntos de acciones estratégicas dirigidas a los clientes internos, bien sea en forma colectiva, puntual o por departamento de gestión:

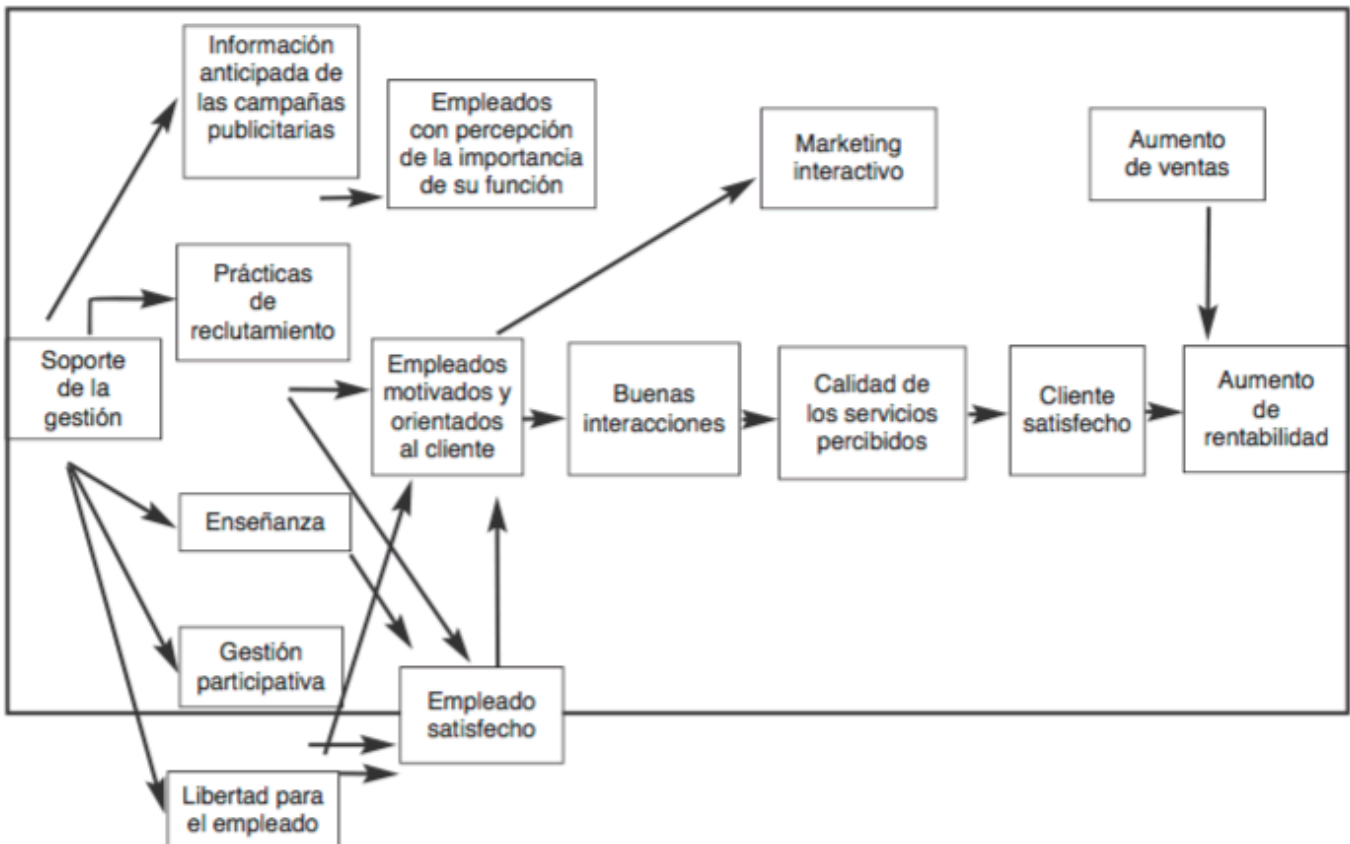
1. El empeño por atraer talento.

2. Ofrecimiento de una visión sencilla que ha de ser comunicada con pasión y frecuencia y que sirva para mantener, desde el punto de vista emocional, a las personas en la empresa.
3. Preparación de a las personas para el desempeño mediante entrenamiento continuo.
4. Fomento del trabajo en equipo que propicie el buen clima laboral: liderazgo de equipo y objetivos compartidos.
5. Libertad para el trabajo: conjugar la necesidad de que haya reglas para el buen funcionamiento con la libertad en la toma de decisiones.
6. Medida y reconocimiento: que estén claros los sistemas de evaluación.
7. Conocimiento de las necesidades de los clientes internos.

Con base en los anteriores elementos se define que es necesario contar con personal calificado; se debe disponer de gente proactiva, con la suficiente actitud y aptitud para desempeñar un determinado cargo, para que, a medida que crezca la empresa, el empleado lo haga con ella, de tal manera que el entrenamiento y el empoderamiento sean las mayores herramientas, lo mismo que la medición y la calificación del personal para la implementación de planes de mejoramiento.

5.2.2 Modelo de *endomarketing* de Grönroos

Figura 3. Modelo de mercadeo interno de Grönroos

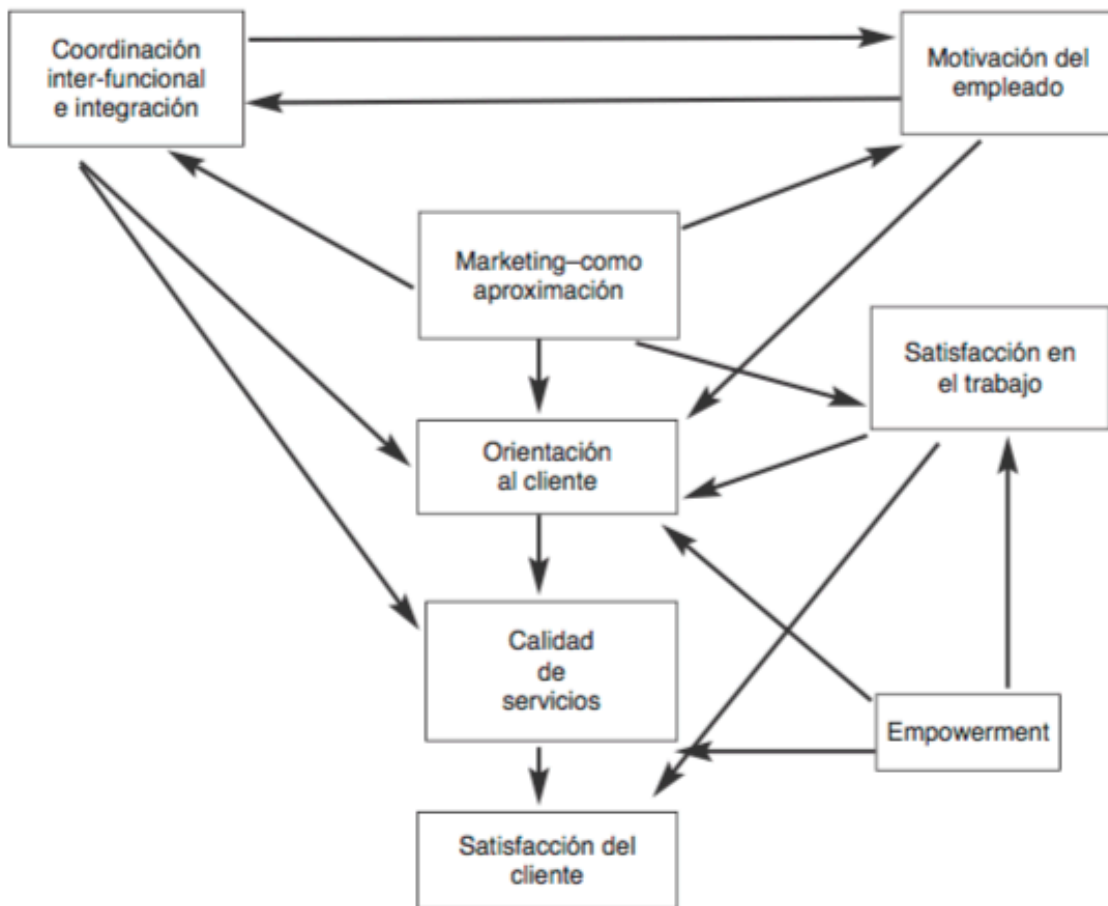


Fuente: Grönroos, citado por Regalado et al. (2011, p. 25)

El modelo de Grönroos (citado en Regalado et al., 2011, p. 23) apunta a las técnicas de mercadeo en las que lo principal, antes de realizar campañas publicitarias, es entregar información anticipada al público interno como alternativa para que los empleados se sientan motivados y orientados hacia el cliente. Este modelo propone involucramiento del empleado a partir de la información para que ellos identifiquen la importancia de su función en el proceso, lo que se denomina mercadeo interactivo, como ventaja competitiva que conduzca a aumento de las ventas y de la rentabilidad.

5.2.3. Modelo de *endomarketing* de Rafiq y Ahmed

Figura 4. Modelo de mercadeo interno de Rafiq y Ahmed



Fuente: Rafiq y Ahmed, citados por Regalado et al. (2011, p. 26)

El modelo propuesto por Rafiq y Ahmed (2000) se basa, a su vez, en los de Berry y Grönroos. En él se expone que la motivación de los empleados se alcanza por medio de actividades desarrolladas por la organización con el objetivo de lograr satisfacción en el trabajo. Dicha motivación, junto con la delegación del poder para la toma de decisiones (empoderamiento o *empowerment*), influye en sentido positivo en la satisfacción en el trabajo, lo que se asocia con la orientación hacia el cliente y crea, en forma indirecta, la satisfacción del consumidor. La motivación de los empleados da como resultado el empoderamiento, que redundando en la calidad del servicio y, por último, en la satisfacción del cliente.

5.2.4. Modelo de *endomarketing* de Fuentes Jiménez

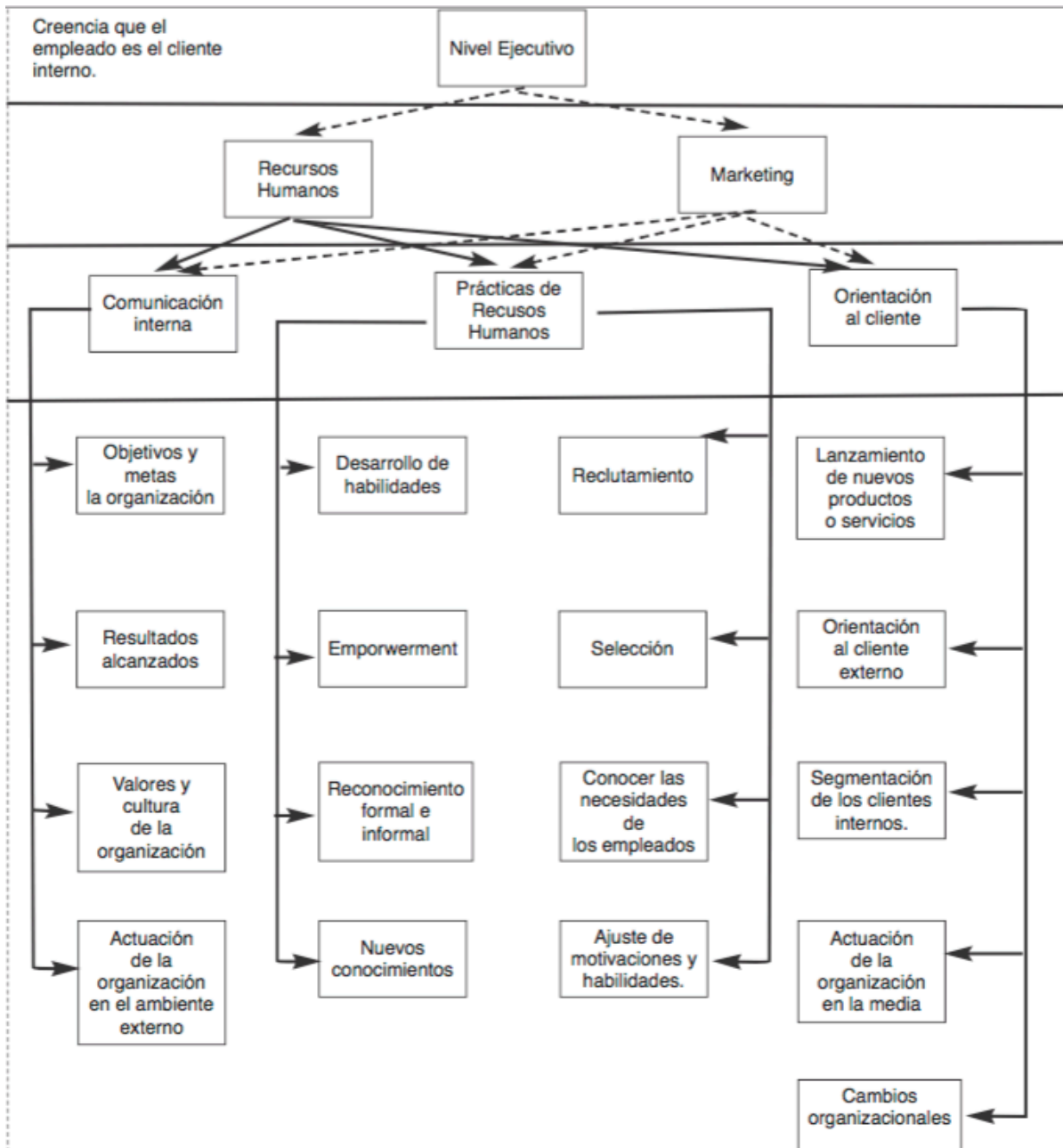


Figura 5. Modelo de mercadeo interno de Fuentes Jiménez

Fuente: Fuentes Jiménez (2009, p. 224)

El autor propone que la estrategia de *endomarketing* debe ser orientada por el nivel ejecutivo de la organización en triada con los departamentos de gestión humana y de mercadeo. Para Fuentes Jiménez (2009), el departamento de recursos humanos es el responsable de esta actividad, toda vez que tiene los recursos disponibles para

que se torne en realidad. Por otro lado, el sector de mercadeo puede contribuir con la información y los recursos relacionados con la formación del empleado en lo que se refiere a orientación hacia el cliente (p. 214).

Tabla 2. Aspectos que definen el *endomarketing* según autores

Autores	Conceptos /definiciones	Áreas involucradas				Resultados esperados
		Dirección	Gestión humana	Mercadeo	Comunicaciones	
Berry (1981)	Técnicas de mercadeo interno + tarea como producto y empleado involucrado = satisfacción del cliente interno y del externo		x	x		Ventaja competitiva en el servicio al cliente
Grönroos (1990)	Soporte de gestión + información (publicidad interna) = empleado motivado y satisfecho y aumento de rentabilidad	x	x	x	x	Aumento de la rentabilidad (ventas)
Rafiq y Ahmed (2000)	Coordinación e integración + motivación del empleado mediante mercadeo interno = empoderamiento y satisfacción cliente del interno y del externo		x	x		Empoderamiento Satisfacción del cliente (externo)
Fuentes Jiménez (2009)	Orientación hacia el cliente + recursos humanos + comunicación interna = empoderamiento y cambio organizacional	x	x	x		Empoderamiento Cambio organizacional
Regalado et al. (2011)	Mercadeo interno = satisfacción laboral + compromiso organizacional	x	x		x	Satisfacción laboral y compromiso organizacional

Fuente: elaboración propia con base en la revisión de literatura

En la tabla se identifica que las áreas de gestión humana y de mercadeo son las principales involucradas a la hora de desarrollar acciones de *endomarketing*. Se observa que para los autores la aplicación de este tipo de acciones no tiene el mismo objetivo o resultado. En las empresas colombianas analizadas (Bonilla

Valencia et al., 2016) se encuentra que no tienen una misma orientación y se asemejan en la aplicación de metodologías de gestión humana orientadas hacia el bienestar y la formación organizacional.

Por otra parte, algunos autores han ido más allá y proponen un involucramiento más completo de las áreas de la compañía a la hora de implementar acciones de *endomarketing*; es el caso de Zamberlan, Savoldi, Sparenberger, Büttenberder y Scarton (2009), que plantean un análisis de mezcla de mercadeo al interior de la organización mediante la identificación de diferentes áreas que suman al desarrollo de actividades que generen motivación y compromiso del público interno; por ejemplo la plaza o distribución es el ambiente de la empresa, el clima laboral, de responsabilidad de la coordinación y las personas responsables por la implementación de las acciones; para este caso se denominará gestión humana. La arquitectura y la ergonomía de los ambientes, así como la decoración, están a cargo de seguridad y salud en el trabajo (SST). Cada área funcional responde a sus clientes internos que están relacionados en forma directa o indirecta con el mercado, de modo que les corresponde a los gestores “vender” los objetivos y planes de la organización a sus empleados. El producto es la propia compañía o empresa, destinada al cliente interno, con apoyo en beneficios, participación en resultados, evaluación de desempeño, entrenamientos y proyectos de responsabilidad social, entre otros aspectos. La promoción es la comunicación, que abarca las diversas actividades de la diseminación y la recolección de informaciones, con apoyo a través de campañas, herramientas publicitarias y canales (murales, periódicos, intranet, videos de motivación, carteles y boletines informativos, entre otras posibilidades). El precio corresponde al elemento costo o inversiones e incluye la política de remuneración de la empresa, las inversiones en entrenamientos y desarrollo de las personas y también la confección del material de implementación de las acciones del programa de mercadeo interno. Según este y otros autores analizados, es difícil observar la responsabilidad del área de mercadeo en la implementación de acciones de *endomarketing*.

Fuentes Jiménez (2009) indica que el departamento de recursos humanos es el responsable de dicha actividad (desarrollo), toda vez que tiene los recursos disponibles para que se torne en realidad. Por otro lado, el sector de mercadeo

puede contribuir con la información y los recursos relacionados con la formación del empleado en lo que se refiere a orientación hacia el cliente. Además, las acciones que están relacionadas con el desarrollo de habilidades y nuevos conocimientos son de gestión del departamento de recursos humanos que es, en este caso, un soporte para otros departamentos de la organización. Para resumirlo, la estrategia de mercadeo interno deberá ser construida de manera conjunta entre las áreas de recursos humanos y de mercadeo, pero deberá ser desarrollada por gestión humana (p. 214).

Tabla 3. Responsabilidad del desarrollo de la estrategia de *endomarketing* en la empresa

Producto	Precio	Plaza	Promoción
Es la empresa misma Objetivos y planes organizacionales	Presupuesto e inversión para bienestar, formación, bonos y remuneración extralegal, campañas internas	Clima laboral Ambiente físico Ergonomía Motivación Compromiso	Comunicación interna, medios informativos, publicidad interna
Responsable de implementación:			
Todas las áreas de la compañía	Todas las áreas de la compañía y ejecución a cargo de gestión humana	Gestión humana	Comunicaciones internas

Fuente: elaboración propia con base en la revisión de la literatura

En concordancia con la investigación sobre la operativa del mercadeo interno, Fuentes Jiménez (2009) concluye que es necesario establecer con claridad que el mercadeo interno no es solo una gestión avanzada de recursos humanos, sino una gestión estratégica de la misma área sobre una perspectiva de mercadeo. En este contexto es fundamental que sean considerados el ambiente interno y el externo, los clientes internos y externos y, sobre todo, la filosofía de orientación hacia el cliente que debe emanar del nivel estratégico de la empresa. A partir de esta filosofía es

posible reconocer al empleado como uno de los clientes de la empresa y, en consecuencia, las técnicas y herramientas utilizadas por el sector de mercadeo pueden usarse en el contexto interno, lo que podría repercutir en mejor nivel de alineación y compromiso del empleado con su organización (p. 223). Según concepto de la *American Marketing Association* (AMA), citado en Fuentes Jiménez (2009, a partir de la revisión documental el mercadeo interno es un asunto interdisciplinario que involucra a todos los departamentos de la empresa pero en especial a los de recursos humanos y de mercadeo (Fuentes Jiménez, 2009, p. 225).

5.3. Endomarketing en el contexto latinoamericano

Fue Saúl Bekin, originario de Brasil, gerente de producto de Johnson y Johnson, quien en los años setenta decidió aplicar una estrategia que permitiera generar una relación entre la misión, la visión y los objetivos de la empresa para alcanzar los propósitos de los procesos de la compañía. Bekin (citado en Gonçalves, 2010) señala que “es una creación pionera, brasileña, fruto de mi necesidad personal y profesional de definir una nueva área de acción” (p. 13) y para el año 1995 lanzó el libro *Hablar de marketing interno*, en el que presentó al mercadeo interno como parte esencial del cambio en los empleados, proveedores y distribuidores para que percibieran a la empresa como propia.

Más adelante, Analisa de Medeiros Brum, también de Brasil, (citada en Dos Santos y Nakalski, 2008) reforzó que el *endomarketing* no es moda, es una necesidad inmediata de las empresas que quieren crecer, desarrollarse o simplemente permanecer en el mercado en los próximos cinco años (p. 3). Con base en estos dos actores, el endomarketing sentó sus bases para Latinoamérica en Brasil y es en la actualidad uno de los países del continente con mayor producción intelectual y práctica sobre el tema. Dávila Sarmiento y Velasco Duarte (2013) llevaron a cabo un análisis de los países latinoamericanos, con excepción de Brasil, en los que se conocieran aplicaciones de endomarketing y concluyeron que entre los países que habían desarrollado dichas estrategias para el año 2013 se destacaban Chile, Colombia, Perú y México. Destacaron los gestores de acción empresarial y los líderes del proceso que implementaron estrategias a través de los departamentos de

gestión humana en un 50% de las empresas analizadas, en un 40% en comunicaciones internas, en 50% en publicidad y mercado y en 30% en gestión del conocimiento, entre otras áreas (p. 32). Por lo anterior se hizo un rastreo de creación académica con base en casos de estudio sobre *endomarketing* para Latinoamérica y se encontraron situaciones referentes al mercadeo interno aplicado en empresas en países como Argentina, Chile, Ecuador, Perú, Venezuela, Colombia, Panamá y México.

5.4. *Endomarketing* en Colombia

En Colombia es cada vez mayor el número de empresas orientadas a la aplicación de estrategias de *endomarketing*, porque han descubierto en él beneficios de cara a la productividad de la compañía, la retención del talento y el compromiso de los empleados con la organización y con los clientes finales. Bonilla Valencia et al. (2016) llevaron a cabo la compilación de organizaciones colombianas que han desarrollado acciones de *endomarketing* y que han sido casos de estudio del mismo en el país por diferentes autores.

Tabla 4. Cuadro comparativo de organizaciones colombianas que han implementado *endomarketing*

Empresa	Modelo de <i>endomarketing</i> basado en:
Quala	Reconocimiento de las ideas de los empleados como elemento de motivación, productividad y desarrollo de las personas
Bancolombia	Fortalecimiento de destrezas, habilidades y conocimientos en las personas
Colcafé	Cultura de respeto, bienestar y desarrollo de las personas
Suramericana	Motivación laboral: bienestar laboral, salud ocupacional y programas familiares y personales
Crepes & Waffles	Programas de formación y beneficios. Salud, bienestar y crecimiento de empleados
TCC	Involucramiento de intereses personales, familiares y profesionales. Remuneración salarial, integración y formación
Burger King	Fomento de la creatividad, uso del tiempo y sistema de recompensas

Fuente: elaboración propia con base en Bonilla Valencia et al., 2016, pp. 6-8)

Bonilla Valencia et al. (2016) concluyen en su investigación que las grandes empresas que lo han implementado en Colombia coinciden en que el personal

es lo más importante de una organización y buscan la felicidad de los empleados a través de estrategias de motivación y desarrollo permanente, en las que fluyan los procesos y se reflejen en la rentabilidad financiera de la respectiva empresa (p. 20).

Con base en los hallazgos realizados en Colombia por los mencionados autores se infiere que el mercadeo interno no solo es el encargado de alinear al empleado con el propósito y los valores de la compañía, es decir, que no corresponde de modo exclusivo a acciones de mercadeo, sino que está complementado por las de gestión de lo humano, si se tienen en cuenta las motivaciones y los intereses del personal en alineación con los productos y servicios que la empresa comercializa, sobre todo porque es dicha área la encargada de su aplicación en la empresa.

6. Metodología

6.1. Tipo de estudio

Investigación exploratoria básica conceptual.

6.2. Recolección de información

La técnica de recolección de información empleada a través fuentes secundarias fue el análisis de documentos (trabajos y publicaciones académicas).

El presente documento se basa en la revisión de la literatura más actualizada sobre el objeto de estudio del *endomarketing*. Se analizaron documentos académicos elaborados en Colombia y otros países de América Latina. En la revisión se aplicó la comparación de diversos autores para determinar el orden y la coherencia de discurso entre los documentos que permitieran presentar conclusiones de cara al objeto de estudio con base en hallazgos y teorías compartidas por varios autores sobre la temática.

6.3. Instrumentos o técnicas de información

Análisis de documentos (trabajos y publicaciones académicos) realizados en Colombia y en Latinoamérica. Se recopiló lo investigado o aplicado como *endomarketing* en Colombia y la región en mención.

Se hizo la revisión y la comparación de la literatura para definir, con base en la misma, una herramienta de *endomarketing* aplicable a cualquier tipo de empresa.

6.4. Diseño del análisis

Se efectuó la búsqueda de literatura académica acerca del objeto de estudio, se filtró por fecha y se restringió en la búsqueda a publicaciones a partir del año 2000 con el fin de escribir un documento que contuviera información más actualizada debido a la cantidad de literatura disponible sobre el tema. Se estructuró un baremo de temas por analizar como lo fueron las definiciones de *endomarketing*, bienestar y compromiso organizacional, comunicación interna y modelos de *endomarketing* y por último se revisó en la literatura la experiencia en aplicación de mercadeo interno para empresas en Colombia.

Como resultado se elaboraron tablas que compararan la información recopilada y los puntos en los que los autores coincidieran y que garantizaran un discurso lógico de la información recolectada.

7. Hallazgos

En toda América Latina el mercadeo interno y el interés de las empresas por tener una mirada ante todo en el cliente interno para alcanzar los resultados y nivel de servicio esperado son cada vez más altos; asimismo, el *endomarketing* como temática de estudio ha incrementado su producción académica. Para el caso de Colombia, el mismo está siendo aplicado cada vez más por las organizaciones en el país, con el fin de motivar a los empleados y a través de su compromiso obtener ventaja competitiva en el mercado.

Después de hacer un recorrido por las propuestas teóricas que plantean modelos para la construcción de un modelo de mercadeo interno y al tener en consideración las valoraciones conceptuales que hacen parte del *endomarketing*, el bienestar, el compromiso y la comunicación interna, entre otros aspectos, se identificaron los elementos comunes y más representativos entre los modelos revisados y los autores examinados; se trata de elementos propios de la gestión de lo humano en las organizaciones y de los propios del mercadeo que se deben amalgamar de cara al cliente interno con el fin de conseguir el mayor compromiso por parte de las personas que trabajan en la empresa y alcanzar los objetivos organizacionales propuestos a través de las mismas. Es importante resaltar que un hallazgo significativo, en el que concuerdan todos los autores, es el del compromiso de los empleados en las organizaciones, que hoy depende del nivel de motivación que ellos sienten por su trabajo y la empresa; por lo anterior es importante trabajar en el salario emocional, que motiva al trabajador a hacer parte de la organización y a desarrollar un sentido de pertenencia superior hacia la misma.

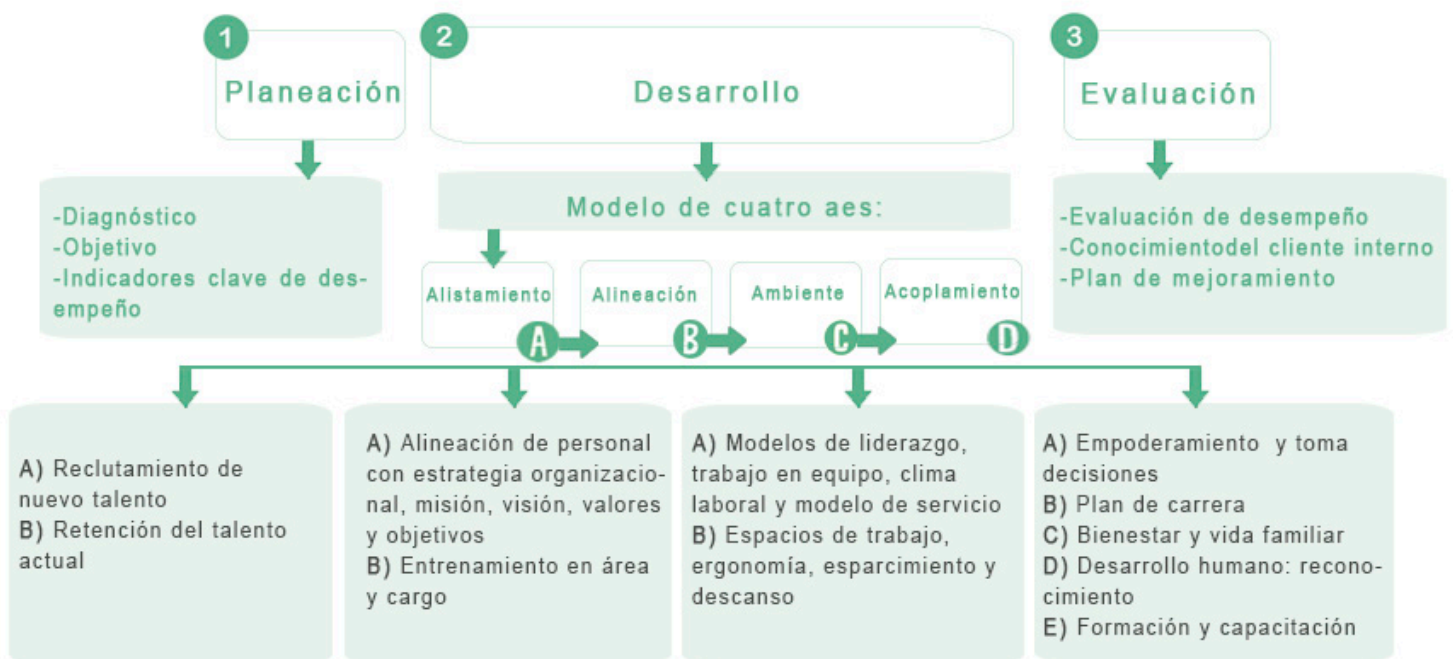
Según la literatura revisada, la aplicación de *endomarketing* en las compañías no hace parte de un área específica, sino que es más bien la alineación de diversas dependencias, de cara a los objetivos de la empresa y de la alineación del personal con los mismos como ventaja competitiva frente al mercado y la competencia.

7.1. Propuesta de herramienta de base en la creación de un modelo que les permita a personas y empresas generar planes de endomarketing asertivos para organizaciones

Después de hacer un recorrido por las valoraciones conceptuales que plantean esquemas para la construcción de un modelo de mercadeo interno y al tomar en consideración los elementos propios del *endomarketing* se propone un modelo que se pueda replicar en diferentes áreas de las compañías y para diversos tipos de empresas.

En la figura 6 se abstraen los elementos mencionados con mayor preponderancia por los autores analizados.

Figura 6. Propuesta de modelo de herramienta para la gestión del mercadeo interno



Fuente: elaboración propia con base en la revisión de la literatura

Este modelo propone trabajar tres etapas para la gestión del mercadeo interno:

7.1.1. Etapa 1: planeación

Para dar inicio a la aplicación de mercadeo interno se propone primero elaborar un diagnóstico que dé cuenta de la situación de la empresa o el área por intervenir con la estrategia de *endomarketing* y con esta base definir los objetivos del mismo y los indicadores clave de desempeño, lo que permite tener una línea clara sobre lo que se quiere lograr con el público interno y sirve como mapa de navegación que posibilite no perder el norte de la estrategia.

7.1.2. Etapa 2: desarrollo

Dependiendo de los objetivos trazados se propone que para el desarrollo del plan de *endomarketing* se apliquen cuatro pasos denominados aquí como las cuatro aes: alistamiento, alineación, ambiente y acoplamiento.

Alistamiento

Inicia con el reclutamiento de personal; en esta etapa es importante que desde la selección de personal se atraiga talento afín con la marca como primer peldaño para garantizar el desarrollo del compromiso organizacional. Para el personal que ya está dentro de la compañía se recomienda un proceso de retención y reenganche con el fin de potenciar el compromiso actual o desarrollarlo en dichos empleados.

Alineación

En este punto se propone llevar a un punto cero a todo el personal con el propósito de alinearlos con la estrategia organizacional, la misión, la visión, los valores corporativos y los objetivos de la empresa. Asimismo, realizar un despliegue de inducción y reinducción para cada área y cargo mediante la exhortación al empoderamiento de los empleados desde las perspectivas de sus funciones y posiciones.

Ambiente

Se constituye tanto por las condiciones físicas como por las psíquicas con las que se desempeñan los empleados en la empresa. Como parte de la estrategia de mercadeo interno es muy importante trabajar aspectos como el modelo de liderazgo de la compañía, es decir, empezar por las posiciones con personal a cargo y definir un modelo específico del tipo de líder que la compañía necesita y quiere tener, pero lo más importante es formar a tales líderes en las mencionadas competencias; a la par se deberá trabajar en aspectos como el clima laboral, de la mano de herramientas de medición del mismo y mediante trabajar en cada área en el mejoramiento de dicho clima. De igual forma se ha de promover entre todos los niveles de la empresa el modelo de servicio y el tipo del mismo que se espera entregar a los clientes. Por último, se debe trabajar la infraestructura física por

medio de la revisión de los puestos de trabajo, la ergonomía, la salud y la seguridad en el trabajo; de igual manera es necesario revisar de espacios para esparcimiento y descanso de los trabajadores, lo mismo que intervenir los espacios con distribución locativa que identifiquen la marca.

Acoplamiento

Si ya se ha garantizado un bueno lugar de trabajo, si se ha conseguido un buen clima laboral, si se tienen personas entrenadas en su cargo que poseen conocimientos amplios y suficientes sobre la estrategia y el norte organizacional, es el momento de proceder al acoplamiento del personal a través del plan de carrera: qué es lo que se puede lograr con cada persona en la empresa y cuáles son sus aspiraciones (además de las económicas) para permanecer en la misma para, con base en lo anterior, definir un plan en conjunto con el empleado sobre metas y objetivos que se tracen para alcanzar ascensos, promociones, capacitaciones, aumentos salariales, bonificaciones, etc. Aquí se debe realizar una evaluación del nivel de empoderamiento de empleado en su cargo, revisar las fortalezas y las debilidades pertinentes y generar un plan de acción para potenciar su empoderamiento, totalmente ligado con el plan de carrera de la persona. A esto se le debe sumar una alineación desde el punto de vista de bienestar, con su historia familiar, sus necesidades y sus expectativas frente a su vida personal, en concordancia con lo que espera de su trabajo, al igual que revisar posibilidades de teletrabajo, eventos que involucren a la familia con la empresa, etc. El reconocimiento personal hace parte importante del acoplamiento: hacer pública la felicitación al empleado que participó en un proyecto, celebrar eventos organizacionales que premien las mejores prácticas, etc. El reconocimiento busca exaltar la labor bien hecha, generar mayor compromiso y trabajar a partir del ejemplo en los demás empleados. Por último, es necesario explorar las posibilidades de formación y capacitación acordes con el plan de carrera trazado, de tal modo que el empleado comprenda que es una responsabilidad bilateral la de alcanzar su posición ideal en la compañía a través de su plan de carrera.

En los anteriores cuatro pasos se puede observar que es importante la intervención de todas las áreas de gestión humana: formación, desarrollo, bienestar, salud y

seguridad en el trabajo. Da una idea de todo el engranaje que debe estar tras un plan de *endomarketing* completo.

7.1.3. Etapa 3: evaluación

En la etapa de evaluación no solo se hace referencia a valorar los resultados obtenidos de la aplicación de la estrategia de *endomarketing*, sino que va más allá y busca analizar aspectos como el análisis por individuo, que se logra a través de la evaluación del desempeño, es decir, si tras todas las tácticas implementadas el empleado alcanzó los objetivos propuestos. Se propone en esta etapa evaluar, por medio del conocimiento del cliente interno, los niveles de compromiso, satisfacción, coherencia, expectativas y deseos de los empleados con la compañía. Por último, proponer planes de mejoramiento en los indicadores que no se alcanzaron o por los que no se obtuvo un nivel de respuesta esperado en la compañía.

8. Conclusiones

Se concluye, luego de la revisión y la comparación de diversos autores, que por la relación del *endomarketing* con diferentes aspectos organizacionales (bienestar, compromiso, comunicación, etc.), el desarrollo de las acciones de mercadeo interno, por estar en su totalidad dirigidas al cliente interno, deberán tener por doliente al área de recursos humanos de la compañía, puesto que es la encargada de manera directa de las personas en la empresa; deberá trabajar de la mano con mercadeo, que sería encargado de traer herramientas propias del mercadeo externo al plan de *endomarketing* según los objetivos que se quieran alcanzar, con el fin de lograr una completa alineación entre el producto, la marca y la empresa; a su vez, gestión humana deberá hacer aportes al plan a partir de su experticia en las necesidades, perfiles y la motivación del empleado, responsabilidad que coordina dicha en las compañías, todo ello con el fin de generar un plan estratégico completo que permita alcanzar metas esperadas, que deberán ser medibles en el tiempo y que deberán apuntar hacia la estrategia corporativa global.

Los elementos propuestos en el modelo presentado se extrajeron de la literatura revisada por medio de la comparación de los diferentes autores y se encontraron en ellos puntos de vista similares o complementarios. Se identificaron concordancias,

como que son las áreas de gestión humana y mercadeo las principales involucradas a la hora de desarrollar acciones de *endomarketing*. Asimismo, se analizó la participación del mercadeo a partir de lo que se conoce como la mezcla de mercadeo adaptada al cliente interno. Hubo claridad en que la mayor parte de los autores hacen referencia al compromiso organizacional, que se consigue a través de las acciones de gestión humana de cara al público interno. Otro ítem que cobró importancia para todos los autores revisados fue el de la comunicación interna como protagonista especial en la aplicación de una estrategia de *endomarketing*, por lo que a la hora de desarrollar una estrategia de dicho tipo la comunicación interna deberá estar alineada con la estrategia y los objetivos que se quieren lograr. Tal comunicación deberá tomar un papel protagónico y proactivo, ha de trascender a comunicar en una sola vía y deberá propiciar la retroalimentación. Será necesario estar en adaptación constante a medida que se vaya implementando el plan. Deberá ser creativa y disruptiva en muy alto grado y sorprender y estar al día en información para todos los grupos a los que se deba comunicar.

Este modelo se caracteriza por retomar a los autores analizados, que determinan que las acciones de *endomarketing* deben ser aplicadas por gestión humana y amplía dicha participación mediante la indicación de los momentos clave o las acciones que se deben llevar a cabo en cada área funcional, alineados con acciones de mercadeo.

Los elementos presentados en el modelo que se propone se extrajeron de la literatura revisada y del proceso mismo de la elaboración del presente trabajo de grado; se retomaron pasos de algunos de los autores y se complementaron con la lectura de documentos y clases vistas durante la Maestría en Mercadeo de la Universidad EAFIT, lo mismo que por conocimientos previos de la experiencia de la autora en sus trabajos para áreas de gestión humana, comunicaciones internas y mercadeo.

Uno de los primeros pasos propuestos en el modelo es el de garantizar la atracción y la retención de mejores talentos alineados con la empresa; estrategias como el *inbound marketing* son apropiadas para dicha atracción del talento, al igual publicaciones periódicas, trabajo reputacional, *free press* o publicidad sobre la cultura, clima organizacional y resultados organizacionales y financieros y el esquema de voz a voz de los empleados actuales; este tipo de tácticas ayuda a posicionar a la empresa y a convertirse en un objeto de deseo para las personas

que buscan trabajo. Pero aquí es importante aplicar un filtro para reclutar el talento humano adecuado; ante todo se deberá tener en cuenta la marca: cuál tipo de marca es, cuáles son los valores y su promesa de servicio, etc., para con base en ello delimitar el tipo de perfiles que le sirven a la compañía y que se asemejen de entrada con el ADN de la marca.

Una vez atraído el mejor talento, se deberán tener en cuenta aspectos para la retención del mismo y para ello se debe aumentar la satisfacción de los empleados, que se dará en la medida en que las empresas conozcan las capacidades de sus colaboradores, incentiven el trabajo en equipo de sus empleados, los capaciten y los motiven. En otros términos, puesto que la motivación laboral para los empleados hoy está dada porque la empresa conoce sus habilidades y sus necesidades, es decir, lo que lo motiva desde el punto de vista personal, por ello es importante conocer el perfil de personalidad, sus deseos y a qué aspira de manera global; es ahí cuando mediante las acciones de gestión humana se deberá trazar un mapa o plan de carrera que le permita a ese empleado, a partir de su posición en la empresa, alcanzar sus metas. Por lo anterior se propone generar conocimiento profundo de los empleados (por medio de la aplicación de investigación de mercado) para de esta manera definir qué los motiva, si es la remuneración económica, lo mismo que tener más espacios de esparcimiento, mejorar las instalaciones físicas, favorecer el involucramiento de su trabajo con su vida familiar, diseñar un plan de carrera a corto plazo, ofrecer capacitación constante, reconocimiento, etc.; todas las mencionadas posibilidades conforman lo que se ha denominado por algunos autores como el salario emocional a fin de alcanzar, a través de la motivación, el compromiso del personal con la empresa.

En el anterior sentido, se pueden apalancar las acciones de gestión humana a través de técnicas de mercadeo que se puedan aplicar al cliente interno; se puede decir que se podrán aplicar todas, porque se está mirando al público interno como un cliente, así que utilizar técnicas de entendimiento del consumidor es válido para conocerlo mejor y llegar a los *insights* de dicho público, al igual que las de promoción interna de los productos o servicios a través de campañas publicitarias internas que contengan acciones de tipo *below the line* (BTL), que consiste en el uso de formas no masivas de comunicación dirigidas al público objetivo. Se podrán llevar a cabo, para este caso y según los autores revisados, y lo que deberá hacerse

es adaptar la mezcla de mercadeo al interior de la empresa y moverse de acuerdo con lo expuesto sin dejar de pensar en el empleado como un cliente.

La aplicación de la fórmula propuesta por Feitosa et al. (2016), de ver al empleado como primer cliente + valores corporativos + motivación = visión compartida de negocio, al final se debe reflejar en los clientes o en el servicio a los mismos. Lo primero que indica que las compañías deberían empezar a realizar una mirada al interior de sí mismas y darse cuenta de que el primer eslabón para alcanzar sus metas son sus empleados, a quienes deberá empezar a ver como sus primeros clientes, de tipo interno, a los que deberá transmitirles de primera mano todo el sentido de la empresa, sus valores, qué hace, cómo lo hace, cuál es la diferencia con otras compañías que hacen lo mismo, cuál es su cultura, etc. Pero no se trata solo de contarles, sino que se debe hacer vivir a dicho cliente interno una experiencia de la marca, lo que se logra a través de todas las tácticas de gestión humana: bienestar, formación constante, desarrollo humano, mejor ambiente y clima laboral, instalaciones adecuadas para el desarrollo del trabajo, etc. Es decir, trascender a la retórica y que el empleado viva y sienta de primera mano la promesa de valor de la compañía porque, por último, con todo lo anterior se logra tener esa visión compartida del negocio; los aportes que permite lograr una visión compartida del negocio son alinear al público interno con el lugar en el que se encuentra la empresa y a dónde quiere estar; al compartir esta visión con un personal que desde su contratación fue seleccionado por poseer en forma exógena valores y características similares a la marca de la empresa se logrará que se reflejen en la visión compartida; por lo tanto, a través de las acciones como plan de carrera y motivación se logrará que dicho público se involucre y se comprometa con el propósito superior de la compañía a partir de sus labores y, por último, entregue al cliente final un poco de eso que ha recibido y transmita el servicio, los valores y la cultura de su empresa al consumidor final a través de los productos y servicios que ofrece la compañía.

El resultado esperado de la aplicación de *endomarketing* siempre será lograr un mejor servicio al consumidor final a través del público interno, es decir, toda acción que se realice al interior de la compañía con los empleados deberá dejar la enseñanza o generar la motivación suficiente para que el cliente interno lo replique hacia fuera al momento de prestar los servicios que ofrece la empresa. Es lo que se

podría denominar como un efecto dominó y se convierte en ventaja competitiva para la empresa.

Referencias

- Araque Jaimes, D. L., Sánchez Estepa, J. M., y Uribe R., A. F. (2017, marzo). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en centros de desarrollo tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 95-101. DOI: 10.1016/j.estger.2016.12.005
- Bedoya Gómez, M. A., Posada Isaza, D., Quintero Gutiérrez, M. C., y Zea Quintero, J. D. (2017). Factores influyentes en el bienestar de los individuos en un contexto laboral. *Revista Electrónica Psyconex*, 8(12), 1-9. Recuperado de <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/Psyconex/article/view/326978>
- Bohnenberger, M. C. (2005, octubre). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional* (disertación doctoral, Universitat de les Illes Balears, Departament d'Economia de l'Empresa, Palma de Mallorca). Recuperado en junio de 2017, de: <http://www.tesisenred.net/handle/10803/9421>
- Bonilla Valencia, S. M., Bejarano Botero, L., M., y Rojas de Francisco, L. (2016). Experiencias de endomarketing como estrategia organizacional en Colombia. En *Conferencia, Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración-CLADEA 2016*, Medellín. Recuperado en marzo de 2017 de https://www.researchgate.net/profile/Laura_Rojas_de_Francisco/publication/308904815_Experiencias_de_Endomarketing_como_estrategia_organizacional_en_Colombia/links/57f6a60f08ae886b8981c69a/Experiencias-de-Endomarketing-como-estrategia-organizacional-en-Colombia.pdf
- Castelló-Martínez, A. (2012, 18 de enero). Del ROI al IOR: el retorno de la inversión de la comunicación empresarial y publicitaria en medios. En *Comunicaciones del III Congreso Internacional AE-IC*, 18 al 20 de enero de 2012, Tarragona, Asociación Española de Investigación de la Comunicación. Recuperado el 23 de agosto de 2017 de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/20513/1/25.pdf>

- Collins, J. (2014). *Endomarketing en la empresa GEA Internacional SAC ATE*. (trabajo de fin de carrera, Facultad de Ciencias Empresariales, Lima). Recuperado el 12 de junio de 2017 de <http://www.grin.com/es/e-book/307411/endomarketing-en-la-empresa-gea-internacional-sac-ate>
- Dávila Sarmiento, A. M., y Velasco Duarte, A. M. (2013). *Satisfacción del cliente interno a través del Endomarketing* (trabajo de grado de a Administración de Empresas, Universidad EAN, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, Bogotá. Recuperado en marzo de 2017 de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3831/DavilaAna2013.pdf?sequence>
- Dos Santos, D. P., e Nakalski, J. A. G. (2008). O endomarketing em uma empresa de comunicação: caso RBS TV Chapecó. En *XXXII Encontro da ANPAD* (pp. 1-15). Río de Janeiro: ANPAD. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/MKT-D1708.pdf>
- Feitosa, Á. M. Da V., Dos Santos, D. M. L., e de Almeida., Y. T. M. (2016). O endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional. *RACE-Revista da Administração*, 8(1), 1-3. Recuperado de <http://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/article/view/507>
- Fuentes Jiménez, P. A. (2009). Operativa del marketing interno: propuesta de modelo de endomarketing. *Perspectivas*, 23, 189-231. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159012>
- Gonçalves, F. P. (2010, junio). *A comunicação como ferramenta para promover o endomarketing na organização* (trabajo de grado en Administración de empresas, Uniceub, Faculdade de Tecnonlogia e Ciências Sociais Aplicadas, Brasilia). Recuperado en mayo de 2017 de <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/10122/1/20501198.pdf>
- Martínez Fernández, V. A., Sánchez Hernández, M. I., y Rodríguez Campos, L. (2005). *El papel estratégico de la comunicación en los programas organizacionales de marketing interno (endomarketing)*. La Coruña: Universidad de Extremadura. Recuperado en julio de 2017 de https://www.researchgate.net/profile/Lorena_Campo/publication/292128973_El_papel_estrategico_de_la_comunicacion_en_los_programas_organizacionales_de_marketing_interno/links/56fbaac008ae8239f6dc1aca.pdf

- Padilla Orbegoso, M. A. (2015). Estrategias de endomarketing y la satisfacción del cliente externo de Multiservicios Japy Sac en el distrito de Trujillo (trabajo de grado de Licenciatura en Administración, Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo). Recuperado en junio de 2017 de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/968/padillaorbegoso_marco.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., y Gerónimo, M. (2011). Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno. *Serie Gerencia Global; 20*. Lima: Universidad ESAN. Recuperado de https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf
- Rodríguez Escobar, G. (2011). Factores de aplicación de endomarketing en las pymes agroindustriales de la sabana de Bogotá. *Cuaderno de Investigación, Colección Gestión, Emprendimiento e Innovación*. Bogotá: Universidad EAN. DOI: 10.21158/9789587560176
- Sánchez Carvajal, I. K. (2017). *La comunicación interna y su vinculación con la eficiencia laboral del personal de consulta externa del Hospital General Docente Ambato* (trabajo de grado, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Maestría en Gerencia de Institución de Salud, Ambato). Recuperado el 15 de julio de 2017 de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25403/1/27%20GIS.pdf>
- Urrego Guzmán, N. (2013). Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas. *Publicidad: Revista Latinoamericana de Publicidad*, 2(1), 3-11. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/publicidad/article/view/2800>
- Zamberlan, L, Savoldi, Z., Sparenberger, A., Büttenberder, P. L., y Scarton, L. M. (2009). Prácticas de marketing interno por la gestión de personas. En *XV International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 1-5), ABEPRO (Associação Brasileira de Engenharia de Produção).