



APLICACIÓN DEL MERCADEO INTERNO EN EMPRESAS DE MEDELLÍN

DANIELA GRANADA SALAZAR

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

APLICACIÓN DEL MERCADEO INTERNO EN EMPRESAS DE MEDELLÍN

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

DANIELA GRANADA SALAZAR¹

Asesor temático: Juan David Ramírez Correa, MBA

Asesor metodológico: Yaromir Muñoz Molina, Ph. D.

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

¹ danielagranadasalazar@gmail.com

Resumen

Este estudio cualitativo exploratorio descriptivo pretende analizar las estrategias de mercadeo interno que aplican cinco empresas que tienen actividad en Medellín: Pintuco, Bavaria, Alquería, Servicios Nutresa y Argos, para consolidar una oferta única de valor agregado, lograr altos estándares de competitividad y desarrollar rentabilidad y sostenibilidad.

El documento describe una revisión conceptual del tema, realizada a partir de la exploración de los antecedentes teóricos obtenidos de artículos investigativos indexados en bases de datos científicas y bibliografía relacionada, para comprender las variables mercadeo interno, clientes internos y comunicación interna y determinar cómo dichos elementos se interrelacionan para dar lugar a estrategias que gestionan la satisfacción laboral, la cohesión corporativa, el sentido de pertenencia y la cultura organizacional.

La investigación incluye una consideración sobre los grupos de interés que pueden generar problemas a la hora de poner en práctica el mercadeo interno. Por eso se establece que los trabajadores tercerizados, los sindicatos y los colaboradores resistentes al cambio son focos de estrategias que requieren un esfuerzo especial.

Palabras clave: mercadeo interno, grupos de interés, comunicación interna, satisfacción laboral, cultura organizacional.

Abstract

This descriptive exploratory qualitative study aims to analyze the internal marketing strategies applied by five companies that have activity in Medellín such as Pintuco, Bavaria, Alquería, Servicios Nutresa and Argos, to consolidate a unique value-added offer, to achieve high standards of competitiveness and to develop profitability and sustainability.

The document describes a conceptual review of the topic, based on the exploration of the theoretical background, obtained from research articles indexed to scientific databases and related bibliography, to understand the variables internal marketing, internal clients and internal communication, and determine how these elements are interrelated to give rise to strategies that manage job satisfaction, corporate cohesion, sense of belonging and organizational culture.

Research includes a consideration of stakeholders that can be problematic when implementing internal marketing. That is why it is established that outsourced workers, trade unions and workers resistant to change, are foci on which to work with special effort.

Key words: *internal marketing, stakeholders, internal communication, job satisfaction, organizational culture.*

1 Introducción

Esta investigación pretende desplegar un análisis de las estrategias de mercadeo interno que aplican cinco empresas que tienen actividad en Medellín: Pintuco, Servicios Nutresa, Alquilería, Bavaria y Argos, para identificar cómo dichas actividades permiten que las organizaciones generen valor agregado y altos niveles de competitividad y rentabilidad.

El estudio parte del reconocimiento de un elemento más en la mezcla de mercadeo, capaz de agregarles una esencia diferente a los negocios, con miras a asegurar su sostenibilidad en el tiempo. Se incluyó entonces la P de “personas” propuesta por Philip Kotler (1987) para complementar la mezcla de mercadeo y darles sentido a los demás factores: plaza, precio, producto y promoción.

Se determinaron, desde el punto de vista conceptual, las variables: mercadeo interno, comunicación interna y públicos internos. A continuación se explicó la forma como dichos elementos se interrelacionan, para dar lugar a acciones tácticas que permiten trabajar con los públicos internos y desarrollar cultura organizacional, basada en el sentido de pertenencia, la satisfacción laboral y la eficiencia.

En el marco teórico también se revisó el manejo de los públicos internos tercerizados, los sindicatos y los empleados resistentes al cambio para comprender que el mercadeo interno debe trabajar con ellos y procurar forjar espacios de comunicación e interacción, en los que, a través de la participación y el diálogo, se logre comprensión, respeto y colaboración.

Por último se analizaron los datos recolectados durante la investigación a través de entrevistas en profundidad a los líderes de las áreas vinculadas con la estrategia de mercadeo interno y a los empleados de las empresas seleccionadas. Además, se hizo una dinámica con pregunta abierta entre los colaboradores para conocer los efectos de esta iniciativa en su percepción de la compañía. La información se contrastó con observación participante en los centros de trabajo de las empresas estudiadas para concluir los elementos clave en el desarrollo de una estrategia de mercadeo interno, al tener en cuenta las métricas recomendadas para el seguimiento de indicadores.

Con esta investigación se demostró que las estrategias de mercadeo interno deben desarrollarse de la mano de la propuesta de comunicación interna que adelante una compañía. Ambos enfoques deben apalancarse mutuamente para permitir la divulgación, la aceptación y la apropiación de las estrategias competitiva y corporativa.

Además, este trabajo evidencia que es necesario incluir a los públicos tercerizados en las estrategias de mercadeo interno para lograr mayor impacto,

valor agregado en las acciones de comunicación interna y gestión humana y un desarrollo real de sentido de pertenencia y satisfacción laboral.

1.1 Situación de estudio y pregunta

Las empresas de Medellín gestionan sus públicos internos en diferentes formas, con el objetivo de consolidar estrategias que permitan desarrollar mejor su rentabilidad, su competitividad y su productividad.

A través del trabajo en estrategias que fomenten aspectos como el sentido de pertenencia, el bienestar laboral, las comunicaciones internas y los sistemas de formación o educación se gestiona la marca corporativa hacia el interior de la organización, para que los empleados se conviertan en abanderados de la compañía y su felicidad en el trabajo sea la clave del éxito de la empresa.

En este sentido, las compañías reconocen en la gestión de sus públicos internos una oportunidad única para desarrollar la diferenciación, tema clave en las iniciativas de sostenibilidad y crecimiento sostenido. Una organización que desarrolle estrategias para sus públicos internos logra que los mismos sean un referente de la cultura organizacional, se abanderen de la estrategia y se conviertan en elementos fundamentales para el cumplimiento de los objetivos.

Uno de los grandes retos en este camino es el manejo de los públicos internos compuestos por los trabajadores tercerizados o contratistas, pues en las estrategias de mercadeo interno se les debe involucrar con la empresa como si también hicieran parte de ella. De esta manera se logran controlar y reducir riesgos de reputación, mediante el desarrollo de sinergias en las dinámicas laborales de manera que se permita que la cultura organizacional sea una bandera de identidad para todos los colaboradores, como lo defiende Luis Fernando Padilla, director senior de “El Arte de Vivir” en Alquería.

La experiencia de Walmart, la corporación multinacional de tiendas, es un ejemplo de cómo la falta de gestión de una estrategia de mercadeo interno puede terminar por afectar la estabilidad, el futuro y la imagen de una compañía. Esta empresa tiene una de las mayores ofertas de empleo del mundo. Sin embargo, ha enfrentado diversas demandas de empleados que alegan bajos salarios, malas condiciones de trabajo, atención de la salud inadecuada y fuertes políticas antisindicales que no permiten el derecho de asociación. Estas solicitudes dan cuenta de una alta rotación laboral, en la que muchos de los trabajadores no pasan más de un año en la compañía debido a que no encuentran suficientes garantías para valorar su empleo y quedarse allí para emprender un proyecto de vida.

Debido a esta situación, se observa la ausencia de una política de gestión de clientes internos en Walmart. Quizás muchos de los mencionados problemas no hubieran impactado en los indicadores de estabilidad laboral de sus empleados, lo que da pie a pensar que, si se implementan estrategias de mercadeo interno, los empleados pueden reconocer que son el corazón de la compañía y que se les valora lo suficiente como para considerarlos elementos fundamentales en el crecimiento y la expansión de la organización.

En contraposición a Walmart, la empresa Southwest Airlines representa una gestión y aplicación adecuada del mercadeo interno. Esta aerolínea es modelo en cuanto a la forma de cómo trabajar con los clientes internos para permitir el desarrollo exitoso de una organización. La empresa fusiona de manera apropiada su enfoque de bajo costo con un modelo de servicio único, en el que la satisfacción de los empleados se refleja en valor agregado para los clientes.

Según Kelleher, portavoz de Southwest Airlines (El éxito de Southwest Airlines, un secreto a voces, 2003), en los negocios siempre se ha considerado un acertijo si se debe gestionar primero a los empleados, a los clientes o a los accionistas. Indica que en su organización nunca se ha creído que el mismo

sea una duda, pues aseguran que al tratar bien a los empleados, ellos tratarán bien a los clientes. Para ellos esto significa que si se trata bien a los clientes, estos volverán y los accionistas estarán satisfechos.

Disneyland también es ejemplo de cómo utilizar el mercadeo interno para consolidar un negocio que les ofrezca experiencias inolvidables a sus clientes. A través de formación a sus empleados y programas de bienestar laboral se gestiona la satisfacción de los trabajadores y su sentido de pertenencia, que se reflejan en un admirable modelo de servicio y cultura corporativa.

Según lo documentó Mosley, L. (1985), Walt Disney afirmó: "Disneyland es un trabajo hecho con amor. No creamos Disneyland solo con la idea de hacer dinero", para explicar cómo por medio de sus empleados y la gestión de la pasión y entrega por su trabajo se logra desarrollar experiencias únicas.

Con el tiempo, las empresas se han dado cuenta de que deben trabajar por los clientes internos, tanto o más de lo que por lo general hacen por sus consumidores finales, si desean tener en realidad éxito. La gestión de estrategias de mercadeo interno hace parte de las prioridades organizacionales, pues con ella se pretende garantizar la rentabilidad y la estabilidad de la compañía a través de buen clima organizacional, sentido de pertenencia y consolidación de trabajos con significado.

Por medio de diversos estudios, análisis de gestión corporativa y orientación de recursos humanos, las compañías han comprendido que la P de "personas" debe ser una variable del mercadeo que debe trabajarse con ímpetu y constancia para lograr que los demás procesos empresariales funcionen en forma adecuada.

Los diferentes grupos de interés de una compañía se convierten en comunicadores de la misma, en embajadores o detractores de marca. El

mercadeo interno permite, entonces, que dichas personas se unan para trabajar en equipo por la construcción de experiencias positivas en torno a la organización, al entender que gran parte de lo que ocurre en el mercado es consecuencia de todo lo que la compañía comunica.

A Medellín se le considera la capital de la innovación. Las empresas que sientan sus bases en el territorio antioqueño deben representar, en consecuencia, altos estándares de competitividad y calidad. ¿Cómo se apalancan en el mercadeo interno? Esta investigación permite analizar cómo lo están haciendo algunas organizaciones de distintos sectores de la economía antioqueña, a quiénes involucran, por qué lo desarrollan de determinada manera y cuáles son los efectos de las mencionadas actividades.

Se eligieron las compañías para hacer el análisis, pues según los resultados de la encuesta mercoTALENTO de 2015 y 2016 (2017), que evidencia las empresas que mejor atraen y retienen el talento personal, las mismas se destacan por la gestión de sus colaboradores, el grupo de interés esencial para desarrollar una estrategia de mercadeo interno.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Analizar las estrategias de mercadeo interno que aplica una selección de las principales empresas asentadas en Medellín.

1.2.2 Objetivos específicos

- a. Identificar los aspectos comunes en las estrategias de mercadeo interno implementadas por las empresas asentadas en Medellín.
- b. Determinar las prácticas para gestionar la estrategia de mercadeo interno con los públicos internos tercerizados.

1.3 Justificación del trabajo

El mercadeo interno es una disciplina que ha tomado fuerza en las organizaciones, para garantizar el éxito, la rentabilidad y la permanencia en el tiempo de las empresas. Las compañías que se han establecido en Medellín han sido referentes a lo largo del tiempo de innovación y desarrollo industrial y tecnológico. Gran parte de esta capacidad se debe a las acciones que implementan para gestionar a sus públicos internos.

Esta investigación permite evaluar los aspectos fundamentales que fomenta el trabajo con los públicos internos a través de la gestión humana, la comunicación organizacional y el bienestar laboral para identificar prácticas ejemplares y oportunidades de mejora. Analizar estas estrategias de mercadeo interno permite describir cómo el éxito de una empresa puede apalancarse con la priorización de los empleados, su sentido de pertenencia y el amor por la organización y su trabajo.

Este trabajo evidencia la importancia de consolidar la mezcla de mercadeo por intermedio de acciones con y para las personas que hacen parte de las compañías, pues son la clave de la humanización de un modelo de servicio, la espina dorsal de la cohesión corporativa y el punto de partida de una cultura organizacional ejemplar. Además, la investigación describe la manera como los trabajadores tercerizados, los sindicatos y los empleados resistentes al cambio también deben vincularse a los proyectos de mercadeo interno, para que compartan la cultura organizacional y participen en procesos que propendan por la cohesión y las buenas prácticas de comunicación, interacción y unión.

1.4 Contenido del informe

Este informe de investigación es el resultado del análisis y la evaluación de las prácticas de mercadeo interno que adelantan cinco empresas asentadas en Medellín: Bavaria, Pintuco, Alquería, Servicios Nutresa y Argos, al tener en cuenta las oportunidades de mejora y grandes retos. La investigación aclara los elementos necesarios para adelantar una estrategia de mercadeo interno y

orienta sobre el manejo adecuado de los públicos internos tercerizados relacionados con la iniciativa estudiada.

2 Marco conceptual

Las empresas deben reinventarse de manera permanente para lograr ser competitivas y rentables, enfrentar los cambios y adaptarse a un medio que cada vez es más exigente. La gestión de los clientes internos se destaca como una gran clave para garantizar el éxito de la organización y acompañar dicho proceso en el que ellas buscan la mejor manera de ser sostenibles en el tiempo. Una de las formas de enfocar esta gestión se da a través del uso del mercadeo interno.

La mencionada actividad comenzó a desarrollarse entre los años ochenta y noventa del siglo pasado para trabajar con los públicos internos desde ámbitos como la gestión humana, las comunicaciones internas y el bienestar laboral. El enfoque surgió con el firme propósito de lograr ventajas competitivas para la compañía por medio de estrategias que permitieran la participación y el compromiso de los empleados, la gestión de su satisfacción y la apropiación de espacios de interacción con ellos. Como lo afirma Barranco Saiz (2000), su objetivo primordial es lograr venderle a un mercado de clientes internos la idea de la empresa, sus fines, sus estrategias, sus dirigentes y sus demás componentes para incrementar así su motivación y su productividad.

Esta faceta del mercadeo propende por el desarrollo de los empleados para exaltar su papel y valorar sus aportes a los procesos que buscan obtener valor agregado y diferenciación para la empresa. Puente (2005) refiere que mientras más importante sea el papel de la gente para el logro de ventajas competitivas, más importante será la aplicación del mercadeo interno.

Dicha práctica es inherente al progreso de la compañía, pues en el corazón de

la organización debe gestarse el sentido de pertenencia y la satisfacción en el trabajo, que alimentan el crecimiento y la evolución corporativa. Dunmore (2002) afirma que el mercadeo interno incide en los componentes esenciales de la organización por medio de siete factores transversales:

- a. Visión, misión, valores, posicionamiento y personalidad.
- b. Estrategia empresarial.
- c. Procesos, estándares de servicios y mediciones.
- d. Gerencia del conocimiento.
- e. Comunicación interna.
- f. Gerencia estratégica del recurso humano.
- g. Integración de los mercadeos interno (empleados), externo (clientes) e interactivo (relación entre empleados y clientes).

El mercadeo interno surge también a partir del trabajo sobre una P que se le suma al clásico modelo de mezcla de mercadeo que propuso Philip Kotler, soportado en las variables de precio, plaza, producto y promoción. La P de “personas” es un factor que hace referencia a los esfuerzos orientados a fidelizar y satisfacer las necesidades de los clientes internos, vinculados en el proceso de la atención o en la producción de un bien o servicio determinado.

Garantizar el enfoque de los esfuerzos organizacionales sobre las personas permite que el modelo de servicio sea más humano, que los empleados se alineen con la misión corporativa y que se desarrolle cohesión organizacional. De esta manera, el mercadeo interno posibilita que se considere y se posicione a los empleados como los clientes más importantes, protagonistas de las estrategias elaboradas para alcanzar las metas organizacionales. Estos públicos internos, son a la vez, la fuente de un modelo de servicio de calidad y protagonistas de una ventaja competitiva, determinante para el futuro de la organización. Ballantyne (2003) expone que el mercadeo interno es un proceso en el que la autonomía y el conocimiento de los empleados se combinan para crear y circular nuevos conocimientos corporativos. Estas actividades tienen el poder de desafiar las acciones internas que necesiten ser cambiadas, para

alcanzar así mayor comprensión y apropiación de la estrategia corporativa. Si los públicos internos se sienten satisfechos en relación con el cubrimiento de sus necesidades, la empresa podrá alcanzar sus objetivos. Influenciar su comportamiento a través de herramientas del mercadeo interno, como la comunicación corporativa y el bienestar laboral, establece las bases de un camino en el que se alinea poco a poco a los empleados con la estrategia y la meta corporativa, para en última instancia consolidar una cultura organizacional.

2.1 Aspecto clave: comunicación interna

El mercadeo interno representa un eje del desarrollo de la organización, pues interviene en el crecimiento y el progreso de todas las áreas de trabajo para integrar a los empleados y motivarlos para que se comprometan con la compañía y el cumplimiento de su estrategia. Así lo resume Hatch (2015), al indicar que el beneficio principal o el logro específico del mercadeo interno, es hacer que los empleados se involucren con la compañía; según el autor mencionado,

la famosa frase de que se pongan la camiseta, incrementa la **lealtad** de los colaboradores. En pocas palabras, el mercadeo interno permite generar un clima organizacional sano, en el que los empleados se sienten a gusto y cómodos, para que de esta forma, apoyen la visión de negocios de la empresa y aumenten su rendimiento.

La comunicación interna es, entonces, uno de sus más grandes aliados para alcanzar los niveles de interacción y participación necesarios en el proceso de cohesión e integración corporativa. Con esta herramienta de comunicación interna los trabajadores sentirán como propia la cultura organizacional, y sentirán la confianza para exponer sus necesidades y ayudar a que la compañía sea mejor cada día.

En este sentido, el mercadeo interno les da lugar a estos espacios de comunicación para que las estrategias cumplan sus objetivos. Hoy en día, los recursos digitales permiten que los trabajadores se involucren en forma más

personalizada con la empresa para evitar permanecer al margen de lo que sucede al interior de ella.

Prats (2013) señala que si la empresa u organización comprende que su primer cliente es su empleado y que la comunicación es para él y con él, dará un gran paso hacia mejores y óptimos resultados. Es así como se logra dar lugar a un esquema de trabajo en el que se formulan ideas y políticas que desencadenan una sinergia organizacional orientada hacia el cumplimiento de las metas corporativas.

El accionar comunicativo es una actividad de control de las estrategias de mercadeo interno, es decir, un ejercicio táctico, una serie de herramientas que lo llevan a buen puerto. Su labor está encaminada a asegurar que las estrategias de mercadeo interno se trasmitan con claridad y precisión a los empleados, para que los mismos las confirmen y las integren a la cultura organizacional.

De acuerdo con Reyes (2012),

Hoy las personas tienen otra forma de relacionarse con el trabajo, por lo que la jefatura y las organizaciones tienen que ser más seductoras, deben atraer desde la emoción, desde las necesidades de los trabajadores. Las comunicaciones internas deben comunicar desde la demanda de los trabajadores, junto a los beneficios, valores y cultura empresarial.

2.2 Grandes retos

Problemáticas como que los empleados se vean forzados a aceptar las estrategias de mercadeo interno se convierten en grandes obstáculos para que dichas acciones tengan efectos positivos y sostenibles en el tiempo.

Esta situación se puede presentar tanto con trabajadores vinculados con la organización como con aquellos empleados que se encuentran en condición de tercerización en la compañía, es decir, los que trabajan para una empresa pero

que tienen un vínculo laboral con un externo, al que se denomina contratista. Estos públicos muchas veces no logran alinearse con la propuesta organizacional y representan baches en la propuesta de mercadeo interno por razones como las diferencias en las condiciones laborales, los cambios en términos de subordinación y las obligaciones de la compañía con respecto a ellos, que se manejan con mucho cuidado para no extralimitar el alcance de la relación laboral.

La negativa para aceptar acciones de comunicación interna también ocurre con frecuencia por causa de sindicatos laborales, que, por sus marcadas diferencias con directivos o con el enfoque ejecutivo de la organización, no aceptan propuestas que provengan de la corporación e influyen a sus asociados para que no compartan las iniciativas corporativas como mecanismo de presión, en especial en períodos en los que hay negociaciones sindicales. Es importante trabajar en estrategias de comunicación que permitan acercar a estos públicos, que interactúen con la organización y su jerarquía y participen en los diversos procesos organizacionales. Ahmed y Rafiq (1995) señalan que la comunicación interna permite venderles a los clientes internos los valores y las actitudes necesarias para alcanzar el éxito en las estrategias de la organización. Ahí radica la oportunidad de trabajo.

Diversos autores estudiados evidencian que lo expuesto en el párrafo anterior es uno de los caminos adecuados para generar compromiso, por ejemplo:

El marketing interno efectivo hace que todos trabajen en busca de causas comunes, bien conocidas y entendidas, estando siempre en primer lugar la formación y el mantenimiento de los clientes, haciendo que el 'eso no es asunto mío', desaparezca y se aprecie la preocupación de todos por todos, pensando siempre en el bienestar y el mejoramiento del nivel de vida (Villa Gómez, 2014).

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que siempre se contará con clientes internos insatisfechos, que se podrán ir de la compañía tan pronto puedan. No

se trata de considerar al trabajador como un dios, al que se le deben satisfacer todos sus deseos a través del mercadeo interno. La empresa analiza las exigencias del mundo exterior y evalúa lo que en realidad puede otorgarles a sus colaboradores, al toar en consideración que estos beneficios repercuten en forma considerable en su eficiencia y su rentabilidad.

La situación la resume Reyes (2012) cuando afirma que una empresa que quiere retener a sus colaboradores debe entregar una propuesta atractiva, para contar así con el mejor equipo de colaboradores. Así, ellos valorarán lo que su organización les está entregando.

3 Aspectos metodológicos

3.1 Tipo de estudio

Estudio cualitativo exploratorio descriptivo.

Se llevó a cabo un diagnóstico de un tema o problemática particular a través de métodos cualitativos que permitieron describir dicha situación desde diferentes perspectivas para desarrollar un análisis de la información recolectada y consolidar una hipótesis sobre los procesos por seguir según la mencionada temática.

3.2 Recolección de información

3.2.1 Instrumentos o técnicas de información

Para adelantar la investigación se utilizaron las siguientes herramientas:

- Revisión bibliográfica para comprender, desde el punto de vista conceptual, el tema que se abordó en la investigación.

- Conferencias relacionadas con el tema, compartidas por:
 - a. Carlos Raúl Yepes, expresidente de Bancolombia.
 - b. Edgar Helou, gerente de Google for Work.
 - c. Alejandro Formanchuk, consultor de Formanchuk & Asociados.

- Entrevista en profundidad con colaboradores involucrados en la investigación, en especial aquellos que lideran el asunto en la organización, para conocer en detalle en qué consisten las estrategias de mercadeo interno, cómo se desarrollan, de cuál forma los involucran y cuáles efectos tienen.

Este método se adelantó con ayuda de colaboradores de organizaciones como Bavaria, Alquería, Servicios Nutresa, Pintuco y Argos, pues son empresas que se reconocen por la buena gestión de su mercadeo institucional y las comunicaciones internas.

Además, dichas compañías se destacan por su innovación, su creatividad y su trabajo por el bienestar del colaborador. Sirven de modelo sobre la implementación de actividades para gestionar los grupos de interés a favor de su estrategia corporativa.

Personas vinculadas con el proceso

Algunas de las personas que participaron en la investigación no pertenecen en la actualidad a la organización en la que se registró que trabajaban. Dichas personas decidieron cambiar de trabajo para obtener un desempeño como profesional independiente o para mejorar sus ingresos. Su retiro se presentó después de finalizar el presente trabajo.

Bavaria

- Lucía Isabel Chamat Barrios, exgerente de Comunicaciones Internas.
- Óscar Darío Arboleda Quintero, operario.
- Bereth Díaz Giraldo, contratista.
- Carlos M. Jiménez U., exespecialista de Gestión del Talento Humano.

Servicios Nutresa

- Juan Carlos Mesa Giraldo, exgerente de Mercadeo.
- Elena María Jaramillo Díaz Granados, directora de Gestión del Conocimiento y Trabajo Colaborativo.

- Adrián Marulanda, operario.

Argos

- Ana María Márquez, coordinadora de Comunicaciones Internas.
- Darío Cruz, operario.

Pintuco

- María Carolina López, gerente de Fidelización.
- Jesús Márquez, gerente de Color Pintuco.

Alquería

- Luis Fernando Padilla, director senior de “El Arte de Vivir”.
 - Cristián Zapata, representante de ventas.
-
- Observación participante para entender la forma como las estrategias de mercadeo interno inciden en el desarrollo diario de la organización, al tener en cuenta los efectos sobre los públicos internos.

Esta actividad se realizó en las sedes de Bavaria (Cervunión), Alquería, Servicios Nutresa y Grupo Orbis, conglomerado empresarial al que pertenece Pintuco, ubicadas en Medellín. Además, se desarrolló una interacción con diferentes colaboradores de las mencionadas compañías, para conocer mejor cómo la cultura organizacional ha permeado sus costumbres, con el fin de evidenciar la influencia del mercadeo interno.

El proceso de observación participante se desarrolló durante cinco meses. Cada compañía se visitó entre una y dos oportunidades. Los datos se registraron por medio de apuntes y análisis obtenidos a partir de conversaciones informales con algunos colaboradores, diferentes a los involucrados en las entrevistas.

Para generar el proceso de análisis se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

1. Sentido de pertenencia: cómo se demuestra y qué tanto.

2. Involucramiento de los colaboradores en la estrategia y la visión de futuro de la compañía.
3. Aceptación y defensa del sistema de valor que soporta la cultura corporativa.

3.3 Criterios de selección de participantes

3.3.1 Sujetos

- a. Empleados de las sedes de Medellín, con una vinculación mínima de seis meses (realidad de permanencia).

- b. Empleados que trabajan para las empresas contratistas de las organizaciones estudiadas ubicadas en Medellín.

3.4 Diseño del análisis

Se construyó una matriz de análisis para comparar el desarrollo de la estrategia de mercadeo interno en las empresas incluidas en el estudio, mediante la utilización de los instrumentos antes mencionados para recolectar la información.

Asimismo, se consolidó una nube de términos para resaltar las palabras con las que los colaboradores vinculados con la investigación identificaron o relacionaron las empresas para las que trabajaban.

4 Presentación y análisis de resultados

4.1 Visión global del mercadeo interno en las empresas estudiadas

Las compañías de manera permanente se encuentran en proceso de transformación para entender que la rentabilidad de las mismas no solo depende de sus ventas y sus estrategias en el mercado, sino también de recursos blandos, relacionados con capital humano y reputación, que cumplen un papel fundamental en el desarrollo y el cumplimiento de las metas.

Desde dicha perspectiva surgió la necesidad de generar nuevas ventajas competitivas en un medio que permitiese la diferenciación y la creación determinante de valor. En este contexto, el mercadeo interno o *endomarketing*, como también se le denomina, ha comenzado a jugar un papel fundamental para las organizaciones que desean enfrentarse a los retos que en la actualidad impone el mercado.

La referida estrategia fusiona elementos de comunicaciones internas, mercadeo y gestión humana para que represente un modelo que le aporte de manera significativa al negocio, y genere el valor que como empresa desea entregar a los clientes, a partir del compromiso de los colaboradores internos.

El mercadeo interno es una estrategia que comienza a explorarse en las compañías estudiadas, para fortalecer la identidad corporativa y para posicionar el aporte de los públicos internos al logro de los objetivos. Las empresas pretenden establecer coherencia entre lo que dicen que hacen y lo que son en esencia, con la valoración de sus empleados y la promoción de sus habilidades. Es decir, quieren demostrar que en realidad son lo que predicaban ser a través de expresiones más evidentes para los clientes, como la satisfacción laboral de sus empleados y su sentido de pertenencia.

A través de esta técnica de comunicación es posible desarrollar una conexión emocional de los colaboradores con la compañía para la que trabajan, con el propósito de generar identificación con sus valores y metas mediante el desencadenamiento de una sinergia operativa, valorada en términos de eficiencia y resultados.

Con las estrategias de mercadeo interno una empresa puede adelantar la construcción de un modelo de servicio basado en el sentido de pertenencia y la motivación laboral de los clientes internos o colaboradores, para que la organización les ofrezca a sus clientes externos los mayores conocimientos y satisfacción posibles. Asimismo, la metodología ofrece una perspectiva para generar un proyecto de desarrollo del talento humano a través de formación, de un sistema de bienestar

laboral y de la creación de una relación entre la empresa y el colaborador, apoyada en la filiación, la comprensión y la búsqueda de metas comunes.

En Medellín, las empresas analizadas en este estudio han comenzado a entender la importancia de las estrategias de mercadeo interno y su capacidad de acción frente a sus proyecciones. La investigación realizada da cuenta de cómo cinco empresas que operan en la capital antioqueña –Alquería, Bavaria, Servicios Nutresa, Pintuco y Argos– descubren las posibilidades que el método les brinda y desarrollan una serie de acciones tácticas para mantener vigente el interés por el trabajo con los públicos internos, con el fin de garantizar así una mejor experiencia de parte de los clientes externos y los proveedores.

4.1.1 Efectos de la ausencia de mercadeo interno

Una de las consecuencias de la ausencia de mercadeo interno es el desconocimiento de los colaboradores sobre las políticas de la organización, sus proyectos y su ADN empresarial, lo que, sumado a la ausencia de procesos adecuados de comunicación y de programas de beneficios y capacitación, entre otros aspectos, puede ser causante del fracaso de una empresa. El mercadeo interno interviene, entonces, como mecanismo para alinear dichos recursos y vincular a los colaboradores en el desarrollo corporativo.

Otra de las problemáticas identificadas en la revisión del estado de esta estrategia en las empresas analizadas es que muchas de las organizaciones no son conscientes del valor de los públicos internos y su importancia para la sostenibilidad de la compañía en el tiempo. Sin embargo, las que intentan serlo y adelantar iniciativas para trabajar con coherencia por su bienestar y motivación laboral emprenden proyectos que no se articulan entre sí como parte de una estrategia de mercadeo interno, con lo que se pierde el foco con el paso del tiempo y se elimina la posibilidad de que se cree un ecosistema corporativo en el que las bases del cumplimiento de las metas sean el apoyo, el interés y la entrega de los colaboradores.

En este sentido, muchas de las empresas consideran que los empleados no deben “enamorarse” de lo que hace la compañía. Es decir, no han de al máximo o

vincularse de lleno, incluso en el sentido emocional. Por el contrario, simplemente cumplen su trabajo a cambio de una remuneración determinada, sin tener en cuenta que el apuntalamiento estratégico de la organización depende en gran medida del compromiso y la validación de los públicos internos.

Es posible contar con infraestructura, recursos financieros y un buen producto, pero el alma de una empresa se consolida a partir del sentimiento de pertenencia y entrega de los colaboradores y de su posibilidad de alinearse con los principios y los objetivos de la empresa para vibrar con una misma cultura corporativa.

“En las organizaciones se va a vivir, no solo a trabajar. El salario emocional ayuda a marcar la diferencia. Cuando se respeta a las personas, se respeta la honra, se genera confianza, que es un multiplicador de resultados y entendimiento. Es reconocer el valor del otro”, señala Carlos Raúl Yepes, expresidente de Bancolombia, reconocido por permitir que el banco se destacara como un espacio de calidad laboral gracias a la promoción que hizo de un concepto: hacer la banca más humana.

4.2 Análisis de las compañías vinculadas con la investigación

Para describir la forma de implementación del mercadeo interno en las empresas que se vincularon a esta investigación, se elaboró una herramienta comparativa (tabla 2), que permitió identificar las categorías de desarrollo de las perspectivas de trabajo de cada compañía. Dichas razones se contrastaron con las percepciones de los empleados sobre su utilidad y su capacidad de acción a través de entrevistas y una pregunta abierta sobre qué significaba la empresa para cada uno de los entrevistados, lo que ilustra en algunas palabras el nivel de conexión emocional que se logró con los colaboradores con la referida estrategia.

4.2.1 Bavaria

Cervecería Bavaria S. A. es la principal empresa cervecera de Colombia y pertenece a AB InBev, el grupo empresarial con inversiones en producción de cerveza más grande del mundo. Bavaria, como compañía, es una de las de las más grandes del sector en América y la décima más importante del mundo. La compañía fue fundada hace más de 120 años y está integrada por una fuerza laboral cercana

a los cinco mil colaboradores, más contratistas o empleados fijos de los que dispone Bavaria en momentos estacionales, para cumplir sus metas de ventas y cobertura, sobre todo durante las temporadas llamadas “pico”, o épocas del año en las que crece en la demanda de sus productos, como fin de año, Navidad y festividades locales.

El trabajo en Bavaria está distribuido por zonas geográficas, atendidas por una planta principal. Es decir, cuenta con fábricas de cerveza y malta en Antioquia (Medellín), Cundinamarca (Bogotá, Tocancipá y Tibitó), Boyacá (Duitama), Santander (Bucaramanga), Valle (Cali), Atlántico (Barranquilla) y Bolívar (Cartagena). Además, cuenta con diferentes centros de distribución en ciudades intermedias, como Montería y Pereira, que le permiten tener una amplia cobertura en el territorio nacional.

En todos los centros de labores se contrata personal a término fijo, indefinido y por prestación de servicios. Además, cuenta con una gran población de contratistas, en especial en áreas como la distribución y la limpieza de las plantas.

Bavaria se ha consolidado como una gran empresa gracias a la compra de diferentes cerveceras con gran potencial y participación de mercado, como Cervecería Águila en Barranquilla y Cervecería Unión en Medellín. Los cambios también se han dado en sus dueños, pues el negocio ha pasado por las arcas de la familia Santodomingo, la multinacional SABMiller y AB InBev, líder actual de la organización, principal empresa cervecera del mundo, reconocida por ser la dueña de marcas como Corona, Stella Artois y Budweiser.

Estos relevos de mando en la compañía han originado diversos cambios en los estilos de comunicación y cultura organizacional, lo que implica una renovación constante de los elementos vinculados con la estrategia de mercadeo interno y sus objetivos.

Durante la investigación realizada para este trabajo, Bavaria fue adquirida por AB InBev, decisión que transformó gran parte de los preceptos que abanderaba la

organización. Por dicha razón se analizó la información disponible antes de la transacción y del cambio de cultura a los principios corporativos de InBev.

El proceso de investigación en esta empresa evidenció que no existe una estrategia de mercadeo interno como tal, sino que se articulan diferentes iniciativas para cumplir metas de comunicación interna, bienestar laboral, clima organizacional, reputación y desarrollo del talento humano.

El área encargada de coordinar dichos proyectos a lo largo de la historia se ha determinado de acuerdo con los intereses corporativos que se tuvieran. Es decir, si se trataba de un asunto de formación y desarrollo del talento, la estrategia era liderada por Recursos Humanos, con ayuda del área de Comunicaciones y otras dependencias relacionadas, como Tecnología y el área de impacto del proyecto (área técnica, distribución, mercadeo o ventas).

Todas estas iniciativas apuntaban a la gestión del sentido de pertenencia, la comunicación transversal y el crecimiento de los colaboradores. Para lograrlo, Bavaria defendió la idea de invertir en comunicación interna eficaz, directa y clara, así como también en beneficios para enamorar a los empleados. El objetivo final era que con estas acciones se ayudara al desarrollo de una mejor reputación, mediante la construcción de una cultura organizacional sólida, diferenciada y arraigada entre los trabajadores.

“En Bavaria no tenemos una estrategia de mercadeo interno como tal, pero conectamos iniciativas para cumplir con los objetivos relacionados a esta propuesta. Queremos avanzar hacia la unificación de estos conceptos y la gestión más controlada de los mismos”, indicó Lucía Chamat Barrios, que se desempeñaba como la gerente de Comunicaciones Internas en Bavaria.

El sistema de comunicaciones internas de la compañía estaba diseñado para informar a todos los públicos internos a través de los medios corporativos ubicados en todas las plantas y centros de distribución: carteleras, revista (*Premium*), informativo semanal (*El Diario*) y espacios de comunicación directa (reuniones con líderes).

Asimismo, Bavaria contaba con un sistema de beneficios para los colaboradores que permitía generar una relación de confianza y afecto entre ellos y la compañía. Es decir, los empleados creían que eran importantes para la empresa porque se preocupaban por sus necesidades básicas y sus asuntos importantes de familia.

“Con todo lo que hace Bavaria por los empleados, uno siente que realmente importa, que les preocupa que uno esté bien para que lo demás funcione correctamente”, aseguró Óscar Darío Arboleda, operario de la línea PET de Cervecería Unión, la planta de Bavaria en Antioquia.

Este esquema que por último consolidaba una estrategia de mercadeo interno, no estaba construido como tal, pero suplía los objetivos de dicho tipo de iniciativa, de acuerdo con la cultura organizacional que Bavaria asumió de SABMiller, multinacional a la que pertenecía el negocio. Incluso, los colaboradores habían asumido los principios de esta compañía como propios y disfrutaban las ventajas que ofrecía.

Por eso, a partir del área de Comunicaciones se comenzó un proceso para formalizar y regular la propuesta, pero la compañía fue adquirida por AB InBev. Al momento de la fusión de las empresas, se asumió por completo la filosofía laboral de InBev y se reemplazó todo lo existente.

La investigación culminó en la presente temporada, pues los antiguos responsables de los procesos, llegaron a un acuerdo laboral con InBev para retirarse de sus cargos. Además, cambió la estructura de la organización y el esquema de mercadeo interno que se había planteado fue desapareciendo poco a poco y reemplazado por prácticas impuestas por AB InBev. Este proceso también trajo como consecuencia el despido de cerca de cinco mil trabajadores en todos el país y la transformación de las operaciones, en las que cambiaron sobre todo sus líderes.

4.2.2 Argos

Empresa líder en Colombia en el sector del cemento. Tiene presencia en muchos países y es el quinto productor más grande en América Latina y el segundo más grande en el sureste de Estados Unidos. Cuenta con nueve plantas en Colombia,

tres en los Estados Unidos y una en Honduras. También tiene diez molindas de *clínker* ubicadas en Colombia, Estados Unidos, Haití, Panamá, República Dominicana, Honduras, Guayana Francesa y Surinam, así como 24 puertos y terminales de recepción y empaque.

En esta empresa, la estrategia que en la actualidad se desarrolla para gestionar mercadeo interno está liderada por el área de Comunicaciones Internas, aunque no se gerencia una iniciativa enmarcada por este fin, sino que se responde a las necesidades de cada área, al tener en cuenta el desarrollo y la gestión de la cultura organizacional.

El área mencionada pertenece a la Vicepresidencia de Talento y Arquitectura Organizacional y comparte jerarquía con Talento Humano, Arquitectura Corporativa y Gestión Humana. En las actividades del área se busca articular a sus pares para cumplir los objetivos del mercadeo interno, con lo que se ha logrado que los colaboradores aumenten su sentido de pertenencia y se conviertan en abanderados de la compañía.

“Uno se siente parte de los logros de la empresa, por la forma en la que nos cuentan lo que pasa y nos proponen participar siempre en el cumplimiento de las metas”, aseguró Darío Cruz, operario de Argos.

El ejercicio del mercadeo interno no es tan consciente con este nombre como clasificación, pero en forma permanente se desarrollan tácticas y actividades protagonizados por los colaboradores, con lo que se busca que su capital humano se convierta en una gran fortaleza de la organización.

Pese a que los públicos internos de la compañía son bastante diversos y muy diferentes entre sí, el objetivo de Comunicaciones Internas es sincronizarlos por medio del acceso a la información que direcciona con la ayuda de los medios internos de comunicación. También busca enamorarlos de la marca corporativa con acciones de bienestar laboral y sostenibilidad y convertirlos en embajadores de Argos en todas partes.

“Nos importa construir sentido desde los líderes de los equipos de trabajo. Si ellos comprenden, se puede trabajar más fácil el tema con los demás integrantes del área”, aseguró Ana María Márquez, coordinadora de Comunicaciones Internas.

4.2.3 Alquería

Esta empresa se dedica a la industria de lácteos y sus derivados; entre sus propósitos corporativos se declara que defiende el interés de llevarles nutrición a todos los colombianos. La organización cuenta con más de 70 años de historia, en los que se resaltan el éxito y la consolidación logrados con el esfuerzo y la dedicación de sus colaboradores.

La compañía cuenta con ocho plantas procesadoras ubicadas en las principales regiones del país, y 17 centros de distribución. Además, su fuerza laboral está integrada por cerca de 6.000 colaboradores y el apoyo de 13.000 pequeños y medianos ganaderos que contribuyen a las labores de producción esencial para la elaboración de los productos de Alquería.

En la investigación realizada, Alquería es una de las empresas con mayor claridad y experiencia en el desarrollo de la estrategia de mercadeo interno. La empresa creó el concepto “El Arte de Vivir” para adelantar acciones de comunicación, bienestar y desarrollo del talento humano.

La organización cuenta con una dirección para esta división, que tiene el papel del área de Gestión Humana y se encarga de liderar los proyectos que se tiene como centro al colaborador mediante el reconocimiento de su trabajo, el desarrollo de su sentido de pertenencia y la facilitación para que se comuniquen de manera efectiva entre ellos.

De esta forma, Alquería desarrolla “El Arte de Vivir” según cinco focos de acción:

Tabla 1. Focos de acción de El Arte de Vivir

Foco de acción	Descripción
Emocionarte	Actividades de bienestar para que cada día los colaboradores y los contratistas (algunos programas) se sientan a gusto en su trabajo
Desarrollarte	Oportunidades de crecimiento en la compañía, programas de formación profesional en varios niveles y créditos educativos
Valorarte	Celebración de aquellas fechas que fortalecen el amor y los vínculos familiares, que son el motor de vida de los colaboradores y los contratistas (en algunos programas). También incluye lo relacionado con salud y seguridad en el trabajo (SST)
Flexibilizarte	Flexibilización del tiempo laboral y beneficios relacionados con el tiempo
Recompensarte	Valorar el trabajo de los colaboradores y ofrecerles alternativas para que disfruten más su labor

Fuente: información suministrada por Alquería

Alquería asegura que su activo más importante son los colaboradores, razón por la que el mercadeo interno ha tomado relevancia en los últimos años. Con “El Arte de Vivir” se ha logrado llegar al corazón de ellos y de sus familias, para fidelizarlos con la propuesta de valor.

Según indicó Luis Fernando Padilla, director senior de “El Arte de Vivir”,

La estrategia de mercadeo interno también se enfoca en la responsabilidad social de la compañía, orientada a consolidar la sostenibilidad como eje estratégico y a fortalecer la inclusión y equidad de género como parte del lenguaje y de la cultura organizacional.

El éxito de esta estrategia se evidencia en la poca rotación del personal y en el alto sentido de pertenencia de los colaboradores de esta compañía. “En Alquería uno se siente como en familia, trabajando para la familia. Uno siente que realmente les importan los empleados, que no es un asunto de producir y ganar, sino que el factor humano es realmente importante”, señala Cristián Zapata, que se desempeña como representante de ventas de la compañía.

4.2.4 Pintuco

Empresa líder en Colombia en el sector de pinturas, con una experiencia de más de 70 años. Sus actividades se extienden también a Centroamérica y América del Sur. Cuenta con tres líneas de negocio: decorativo, construcción y profesional, que la convierten en un referente de éxito y valor en el mercado. La empresa cuenta con una planta de casi mil trabajadores, más una extensa red de pintores y distribuidores, considerados públicos internos importantes para la gestión.

Pintuco hace parte de Grupo Orbis, conocido antes como Grupo Mundial, que integra a las empresas Pintuco (pinturas), Andercol (químicos), O-tek (agua) y Mundial (comercio).

Esta organización creó el concepto “Gente Orbis” para englobar las estrategias de mercadeo interno que adelanta. El área de Gestión Humana es la encargada de liderar dichas iniciativas, que pretenden destacar la labor de los colaboradores, recompensar su entrega y demostrarles que la compañía está ahí para apoyarlos en sus proyectos de desarrollo y crecimiento.

Este proyecto está articulado con la división de Comunicaciones, que tiene la responsabilidad de informar a los públicos internos sobre los proyectos que se adelantan en materia de mercadeo interno, para que los colaboradores conozcan los principios de la organización, se apropien de ellos y los pongan en práctica, con el fin de convertirse así en actores fundamentales del progreso y el éxito de la compañía.

“Para Pintuco sus colaboradores son esenciales para cumplir metas. La idea es que amen la marca, la defiendan. Por eso se desarrollan actividades constantemente, para convencerlos de que esa cultura organizacional es real y se vive a diario”, señaló María Carolina Arango Rendón, gerente de Fidelización.

Jesús Márquez, gerente de Color Pintuco, cree que este tipo de iniciativas permite unir a los colaboradores para que se sientan a gusto con su lugar de trabajo y ayuden así a que se cumplan de mejor manera las metas. “Te demuestran que eres

importante para la empresa, que tu trabajo sí vale, que es una compañía realmente humana”, señaló.

4.2.5 Servicios Nutresa

Se trata de la empresa de servicios compartidos del Grupo Nutresa, conglomerado con empresas en los sectores de galletas, helados, pastas, cárnicos, chocolates, cafés y alimentos al consumidor, que representan cerca de 120 marcas de productos.

Esta compañía se encarga de apoyar los procesos de auditoría y control, servicios de infraestructura, negociación en compras, administración de riesgos y seguros, asistencia legal, tesorería, impuestos, planeación e información financiera, tecnología informática y desarrollo humano y organizacional.

Servicios Nutresa comparte principios y filosofía con el Grupo Nutresa y busca que los colaboradores sean abanderados y dignos representantes de la organización. Su gran objetivo es apalancar la estrategia competitiva de sus clientes, las compañías que pertenecen al grupo, por lo que alinea y articula esfuerzos para trabajar en forma sincronizada con ellas.

Esta compañía no cuenta con una estrategia de mercadeo interno denominada de tal manera, pero sí desarrolla una serie de actividades de comunicación interna, bienestar, gestión humana y desarrollo del talento humano que cumplen los objetivos de la mencionada iniciativa.

Según aseguró Elena María Jaramillo Díaz Granados, directora Gestión del Conocimiento y Trabajo Colaborativo,

Las tácticas que hacemos de mercadeo interno compiten con las agendas del colaborador. Por eso debe ser una iniciativa muy inteligente, que tenga en cuenta el momento indicado, el público adecuado, las actividades precisas que se deben desarrollar. Si el mercadeo interno se diseña estratégicamente, suele ser una herramienta poderosa y muy efectiva, muy bien recibida por los colaboradores, donde su participación es masiva y alegre. Otra razón por la cual apunta al clima.

Servicios Nutresa es muy fuerte en el desarrollo de canales y estrategias de comunicación interna, que permitan la adopción de patrones de conducta, el entendimiento entre los colaboradores, la consolidación de una cultura corporativa y la identificación del empleado con el empleador.

La compañía debe cumplir un doble reto pues debe alinearse con las demás empresas del Grupo para lograr la consecución de las metas en forma coherente y cohesionada. Tiene que mediar en la relación con dichas organizaciones para manejar un mismo lenguaje y unir a los colaboradores en torno a una misma causa.

Al respecto señaló el operario Adrián Marulanda:

Me siento muy feliz en mi trabajo porque puedo expresarme, siento que me cuidan y que con cada cosa que hago apporto al cumplimiento de la estrategia. La empresa me demuestra que me valora porque mi equipo de trabajo me manifiesta agradecimiento. Además, utilizan mi conocimiento y mi talento.

4.2.6 Análisis general de resultados

A continuación, en la tabla 2, se presenta una matriz integradora que busca mostrar distintos aspectos sobre cómo se desarrollan las estrategias de mercadeo interno en las empresas analizadas.

Tabla 2. Matriz de análisis

	Bavaria	Argos	Alquería	Pintuco	Servicios Nutresa
Mensaje central	No hay una estrategia como tal de mercadeo interno. Se articulan acciones para generar interacción con colaboradores desde diferentes aristas, que dependen de las necesidades de comunicación de cada área	No cuenta con una estrategia explícita de mercadeo interno, pero se articulan acciones, protagonizadas por comunicaciones internas	“El Arte de Vivir”	“Gente Orbis”	No cuenta con una estrategia articulada de mercadeo interno con un eslogan o nombre, sino que tiene diversas campañas que sincroniza según sus necesidades
Áreas vinculadas	Comunicaciones internas (lidera) Recursos humanos	Comunicaciones internas Recursos humanos	Gestión Humana (lidera). Comunicaciones internas	Gestión humana Comunicaciones internas	Comunicaciones internas Gestión humana

	Formación del talento humano Bienestar laboral			Bienestar laboral	
¿Cómo desarrolla sentido de pertenencia?	Campañas de comunicación Catálogo de beneficios Serie de reconocimientos formales e informales.	Campañas de comunicación Serie de reconocimientos formales e informales	Campañas de comunicación Programa de beneficios para colaboradores Serie de reconocimientos formales e informales	Campañas de comunicación Programa de beneficios para colaboradores Serie de reconocimientos formales e informales	Campañas de comunicación Programa de beneficios para colaboradores
¿Cómo desarrolla satisfacción laboral?	Reconocimientos Beneficios Demostrar que el colaborador importa	Demostrar que la empresa alcanza sus logros gracias a la labor de cada colaborador	Convertir a los colaboradores en embajadores de la marca es una muestra de lo que la misma significa para ellos	Demostrarle al colaborador su importancia en el negocio y su capacidad para que la empresa prospere	Responsables de que la información del Grupo les llegue a los colaboradores para que entiendan el negocio y lo validen según sus buenos resultados y su influencia
¿Cómo genera bienestar laboral?	Serie de beneficios destacados por su funcionalidad para empleados	No es un pilar fundamental de la estrategia, pues se maneja una gran diversidad de públicos internos y la idea es que interactúen y se informen	La estrategia incluye una cadena de beneficios y reconocimientos, pensados desde el punto de vista del colaborador	Serie de beneficios, reconocimientos e información para los colaboradores	Integrar al colaborador como parte esencial de los procesos a través de acceso a la información y los beneficios
¿Cómo se involucran procesos de comunicación interna?	Es el puente con el colaborador. Recibe retroalimentación y gestiona toda la información	Activan una red de medios internos para que los colaboradores sean los principales validadores de la información	Es la base de la estrategia, es el eslabón que une cada componente de las iniciativas	Es la base de toda la estrategia. Se encarga de generar ideas creativas y evitar que los proyectos de mercadeo interno se conviertan en paisaje	Son el eje de las campañas que se adelantan. Además, se intenta articular con las otras marcas del grupo
¿Cómo se relaciona con rentabilidad?	Colaboradores contentos, a los que se les reconoce la labor y reciben buenos beneficios, tienen una mayor productividad y sienten la	Los colaboradores se convierten en elementos fundamentales para la gestión de la reputación	Consideran a los colaboradores con la esencia de la compañía. Sin ellos no hay resultados posibles	Consideran que los colaboradores son la cara de la compañía	Sin procesos de comunicación no hay integración del colaborador a la realidad de la compañía ni compromiso con su éxito

	empresa como propia				
¿Cuáles métricas utiliza para verificar?	Indicadores de comunicaciones internas (lecturabilidad de medios) Cantidad de beneficios disponibles y participación en ellos Porcentaje de rotación del personal Índice de reputación Indicadores de áreas y procesos apoyados	Indicadores de comunicaciones internas (lecturabilidad de medios) Involucran indicadores de las diferentes áreas que intervienen en los procesos	Indicadores de comunicaciones internas (lecturabilidad de medios) Participación en actividades y aprovechamiento de beneficios Porcentaje de rotación del personal Indicadores de áreas y procesos apoyados	Indicadores de comunicaciones internas (lecturabilidad de medios) Participación en actividades Cantidad de actividades generadas Indicadores de áreas y procesos apoyados	Indicadores de comunicaciones internas (lecturabilidad de medios) Se involucran indicadores de las diferentes áreas que intervienen en los procesos
¿Cómo involucra a los públicos tercerizados o contratistas?	No los incluyen. De manera permanente hay rumores sobre su exclusión que a veces originan malestar laboral	No se incluyen. Se elaboran estrategias para directos	Se tienen en cuenta a todos los públicos. Se tratan como iguales	Tienen acceso a la información, pero no a beneficios y reconocimientos. Se encargan también del público de pintores para convertirlos en validadores de marca	No se tienen en cuenta en esta estrategia

Fuente: elaboración propia

Como lo aseguran Ahmed y Rafiq (2003), mercadeo interno es un esfuerzo planificado para vencer la resistencia organizacional al cambio y alinear, motivar e integrar a los empleados en la efectiva ejecución de las estrategias corporativas y funcionales. Es el camino para lograr sinergia empresarial, con miras a cumplir los objetivos empresariales.

Por eso, el análisis se realizó según las categorías sentido de pertenencia, satisfacción laboral, cultura organizacional y rentabilidad, que representan los objetivos de la implementación de una estrategia de mercadeo interno en una compañía. La tabla 3 presenta una síntesis de dichos logros en el caso de cada empresa que participó en el estudio.

Tabla 3. Análisis comparativo de categorías

Categoría de análisis	Compañía	Líder estrategia mercadeo interno	Colaborador
Sentido de pertenencia	Bavaria	El objetivo de las acciones adelantadas es lograr que los colaboradores sientan que son importantes para la empresa y la consideren como un apoyo	Con las acciones adelantadas siente que es reconocido y que la compañía lo tiene en cuenta para el crecimiento y el desarrollo del negocio
	Argos	Consolidar a la empresa como un buen empleador, de tal modo que los colaboradores se sientan orgullosos	Siente que la empresa debe tener ciertas consideraciones con el colaborador, pues el éxito del negocio depende en gran medida de su labor
	Alquería	Lo ideal es que todos los colaboradores tengan en cuenta que la compañía existe en razón de sus colaboradores	El colaborador diferencia plenamente a las empresas de las demás y reconoce su carácter humano como valor agregado
	Pintuco	El objetivo es mostrarles a los colaboradores que su bienestar es fundamental para la compañía	Con esta estrategia intenta entender que no es un activo más de la compañía
	Servicios Nutresa	Con estas estrategias, la compañía quiere establecer con los colaboradores relaciones de bienestar, respeto y lealtad.	Se acerca a comprender que el factor humano es clave para el éxito de la compañía y que la empresa reconoce dicha condición
Satisfacción laboral	Bavaria	Busca que el colaborador disfrute lo que hace y pueda crecer como profesional	Con la estrategia siente que su trabajo es su segundo hogar, que su labor vale la pena
	Argos	El objetivo es darle razones al colaborador para que valore su trabajo y se sienta a gusto con él	Busca que la estrategia genere espacios en los que sea escuchado y pueda recibir beneficios y una remuneración suficiente
	Alquería	La idea es que los colaboradores amen su trabajo y la empresa para la que laboran	Considera que los beneficios y el reconocimiento que recibe hacen de su trabajo algo diferente
	Pintuco	Busca otorgar beneficios que permitan que los colaboradores valoren mejor su lugar de trabajo	Las mencionadas estrategias se convierten en un motivo para apreciar más su trabajo y sentirse en

			realidad importantes
	Servicios Nutresa	La idea es que el trabajo no se reduzca a resultados, sino que el colaborador en realidad valore su calidad de vida a través de la labor realizada	Encuentra en estas acciones varias razones para considerar que su trabajo es valorado y reconocido
Cultura organizacional	Bavaria	Las estrategias deben consolidar las bases de una cultura organizacional sólida, en la que el colaborador es el punto de partida de las metas	Reconocen que la empresa es diferente a todas las demás. Están orgullosos y agradecidos por pertenecer a ella
	Argos	Las estrategias deben ayudar a consolidar un distintivo de la compañía, un valor agregado	Las acciones hacen más llevadero su día a día. Abren espacios para entender y aportarle más al negocio
	Alquería	La meta es que las estrategias se conviertan en la base de la cultura organizacional	Intentan identificar estas acciones como elementos fundamentales del ADN corporativo
	Pintuco	Las acciones ayudan a consolidar una forma diferente de trabajar	Es una forma de trabajar que diferencia a la compañía y les otorga herramientas a los colaboradores para exigir participación
	Servicios Nutresa	Las estrategias consolidan un distintivo del sentido humano de la compañía	Las acciones hacen parte del factor diferenciador de la compañía
Rentabilidad	Bavaria	Concientizar a los colaboradores de su importancia en el logro de los objetivos corporativos	Sienten que son importantes para el desarrollo de las metas
	Argos	El ideal es que las estrategias se conviertan en un soporte de los proyectos para el logro de objetivos	Las acciones hacen que se comprometa más con la empresa, pero tiene en cuenta más factores del entorno para justificar la rentabilidad
	Alquería	Demuestran que las acciones son vitales para el cumplimiento de las metas	Las estrategias los comprometen como elemento fundamental del desarrollo corporativo
	Pintuco	Buscan evidenciar que las estrategias inciden de manera profunda en el cumplimiento de metas y la rentabilidad	Intentan comprender cómo las estrategias pueden ayudar al logro de los objetivos de la compañía
	Servicios	Al ayudar a cumplir objetivos	Reconocen que su labor

	Nutresa	de diferentes proyectos y áreas que se apoyan demuestran su importancia en el desarrollo de la organización	es importante para el cumplimiento de los objetivos, aunque tienen claro que en la rentabilidad inciden otros factores
--	----------------	---	--

Fuente: elaboración propia

También se llevó a cabo un ejercicio de pregunta abierta con los colaboradores entrevistados para determinar su percepción hacia la empresa, consolidada según su experiencia personal y con la intervención de las estrategias de mercadeo interno adelantadas en cada compañía.

Gráfico 1. Relación de conceptos con las compañías que adelantan estrategias de mercadeo interno



Fuente: elaboración propia

Esta dinámica evidenció que no existen conflictos entre la vida personal de los colaboradores y su rol como empleados, pues consideran a la compañía como una extensión de su hogar, un espacio en el que pueden sentirse cómodos y sentirse a gusto consigo mismos gracias al crecimiento y los retos superados.

Además, demostró que, aunque en algunas compañías no se adelanta una estrategia de mercadeo interno como tal, consolidada y reconocida de esta manera, los esfuerzos adelantados con objetivos similares a los de la metodología surten efectos positivos en la percepción de los colaboradores sobre la organización y el papel que la misma cumple en sus vidas.

Tabla 4. Análisis del gráfico 1.

Concepto	Definición	Relación con categorías de análisis
Familia	<ul style="list-style-type: none"> - Los colaboradores se refirieron a sus compañeros de trabajo como su “familia”, pues comparten con ellos la mayor parte de sus días e interactúan de manera permanente para conocerse y aprender - Los colaboradores asumieron a la compañía de esta manera, pues se sienten acogidos, valorados y respaldados 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentido de pertenencia - Cultura organizacional
Apoyo	Los colaboradores identificaron a la empresa como un soporte importante en el desarrollo de sus proyectos personales y profesionales	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción laboral - Sentido de pertenencia - Cultura organizacional - Rentabilidad
Mi casa	Evidencia la confianza y la entrega con la que los colaboradores asumen su día a día, lo que demuestra afecto y responsabilidad por la compañía	<ul style="list-style-type: none"> - Sentido de pertenencia - Cultura organizacional
Crecimiento	Los colaboradores sintieron que la compañía apoya y acompaña su proceso de formación profesional y personal	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción laboral - Cultura organizacional - Rentabilidad
Compromiso	Relación de corresponsabilidad y afecto entre la compañía y el colaborador	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional - Rentabilidad
Amigos	Más que compañeros de trabajo, muchos colaboradores sintieron que eran amigos, con los que compartían frustraciones, metas y espacios de entretenimiento y aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Sentido de pertenencia - Cultura organizacional
Reto	Los colaboradores sintieron que la compañía les propone retos para que demuestren su talento y sus sentimientos hacia ella	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional - Rentabilidad

Fuente: elaboración propia

4.2 La comunicación interna como eje de la estrategia

El mercadeo interno busca que los clientes internos de una compañía o colaboradores se enamoren de lo que es en esencia la organización y lo que hace. Es decir, dicha estructura podría denominarse como el producto que se pretende ofertar y vender a los empleados. Para lograrlo se debe implementar una serie de prácticas que permitan interactuar con el mencionado público y convencerlo de las ventajas competitivas y los elementos diferenciadores de la empresa.

Estas iniciativas se desarrollan en el marco del bienestar laboral, la gestión del talento humano y la comunicación interna. La última es el medio más importante para acercarse a los colaboradores y lograr vincularlos a una misma estrategia corporativa. Es el respaldo de la proyección del mercadeo interno y el alcance de sus objetivos.

Para Carlos M. Jiménez U., consultor en Comunicación Organizacional y Estrategias Digitales Internas, que se desempeñó también como coordinador de Desarrollo Organizacional y Gestión del Cambio en Bavaria, el área de comunicaciones internas de una empresa debe liderar el desarrollo de una estrategia de mercadeo interno, pues cuenta con el conocimiento y el relacionamiento necesarios para velar por la claridad de los objetivos y garantizar la pertinencia de los medios utilizados, la coherencia de los mensajes que les llegan a los públicos internos y la excelencia en la ejecución.

Según Ahmed y Rafiq (1995), la comunicación interna es una herramienta que la compañía utiliza para generar espacios de interacción entre los colaboradores con el objetivo de transmitir información de la organización, las estrategias de diferenciación y posicionamiento, los planes de desarrollo y demás detalles que permitan generar sentido de pertenencia y conocimiento del contexto del negocio para facilitar así el cumplimiento de las metas corporativas.

Ana María Márquez, coordinadora de Comunicaciones Internas en Argos, aseguró que las comunicaciones permiten generar conciencia entre los colaboradores para que le puedan aportar al cumplimiento de las metas organizacionales.

La comunicación interna debe permitir la socialización y la definición de los beneficios disponibles para los clientes internos para acercarlos al corazón de la organización y convencerlos de que son en realidad importantes para garantizarle un buen futuro a la compañía.

Papasolomou-Doukakis (2002) indica que la comunicación interna puede proveer a los colaboradores y los directores de información suficiente para que hagan conscientes los valores y las metas organizacionales, así como para persuadirlos a aceptar nuevas políticas y filosofías.

Asimismo, Smidts, Pruyn y Van Riel (2001) plantean que la comunicación interna permite crear una fuerte identificación de los trabajadores con la organización, pues ayuda a desarrollar un lazo de pertenencia con la compañía para que tomen decisiones consistentes con los objetivos de la organización.

Para Alejandro Formanchuk, director de Formanchuk & Asociados, la comunicación interna crece cuando se desarrolla una cultura del diálogo, no cuando se convierte en un sistema de medios, pues se comunica para provocar acciones y no solo para enviar mensajes.

4.2.1 Comunicación y cultura organizacional

Las estrategias de mercadeo interno permiten que la comunicación se convierta en aliada fundamental de la construcción de una sólida cultura organizacional.

La investigación adelantada concluyó que dichas iniciativas pueden ser exitosas si se vinculan la visión y la labor del área de comunicaciones de una compañía, pues de ella depende una adecuada divulgación y comprensión de las propuestas.

Luis Fernando Padilla, director senior de “El Arte de Vivir” en la empresa Alquería, consideró que la comunicación es el vehículo que moviliza el mercadeo interno:

Con comunicación interna las estrategias de mercadeo interno logran transformar las empresas en organizaciones altamente productivas, pues se desarrollan acciones orientadas a captar a los clientes internos con el objetivo de fidelizarlos, motivarlos y hacerlos partícipes en los resultados y metas de la compañía”, señaló.

Dutton, Dukerich y Harquail (1994) indican que la comunicación interna ayuda a que la empresa pueda hacer que los trabajadores distingan las características relevantes que diferencian a su organización de otras, es decir, es un medio para transmitir la estrategia de diferenciación y el posicionamiento. Es una herramienta que apalanca los procesos de interacción y participación en la organización para que los colaboradores se sientan parte de la compañía y asuman como responsabilidad propia el cumplimiento de los objetivos.

La comunicación interna apalanca el desarrollo de cohesión y comprensión en el equipo. Además, dota a los líderes de recursos para acercarse a sus equipos, empoderar a los colaboradores y convertirlos en voceros de la compañía. “Nos importa construir sentido desde los líderes de los equipos de trabajo. Si ellos comprenden, se puede trabajar más fácil el tema con los demás integrantes del área”, aclaró Ana María Márquez, coordinadora de Comunicaciones Internas en Argos.

Asimismo, dicha herramienta es de vital importancia para una estrategia de mercadeo interno pues es la base de la construcción de cultura organizacional. Es responsable de socializar la identidad de la compañía para democratizar el conocimiento del negocio entre los colaboradores y permitir que se compartan los valores y los principios corporativos.

Según Ahmed y Rafiq (1995), con esta herramienta los clientes internos adoptan los valores corporativos y los principios de la compañía en pro del éxito en las estrategias de la organización. Es decir, con este recurso se invita a los colaboradores a participar en un estilo de vida, una forma de ver el mundo y desenvolverse en él, consolidada a partir de creencias, experiencias y perspectivas que hacen diferente a la compañía. “La comunicación interna es el eje de crecimiento de la cultura organización. Es el área que se encarga de la divulgación y procura la comprensión para lograr que el colaborador se identifique con los propósitos de la empresa”, indicó Lucía Isabel Chamat Barrios, exgerente de Comunicaciones Internas de Bavaria.

La cultura organizacional apalanca el sentido de pertenencia hacia la compañía. Con comunicación, dicho sentimiento aflora con mayor arraigo entre los trabajadores puesto que se sentirán incluidos en el desarrollo y la evolución de la organización. El mercadeo interno permite, entonces, generar estrategias de comunicación en función del desarrollo de la cultura corporativa y su apropiación. “Con el mercadeo interno se logra, adicionalmente, fortalecer la cultura organizacional, así como mayor compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa y sus marcas y/o productos”, afirmó Luis Fernando Padilla, director senior de “El Arte de Vivir” en Alquería.

Para Juan Carlos Mesa Giraldo, exgerente de Mercadeo y actual director de Proyectos de Postobón, la comunicación interna es esencial en una compañía porque elimina barreras entre los colaboradores y es el seguro de sostenimiento de las estrategias de mercadeo interno.

El objetivo es que la compañía comprenda que sus clientes principales son los públicos internos y que la comunicación que se implemente para ellos y con ellos permitirá que se concreten mejores resultados y procesos de trabajo en los que se desarrollen ideas y estrategias que logren la ejecución de objetivos y la evolución de la organización.

4.3 Problemáticas del mercadeo interno

Después de analizar las particularidades de cada una de las compañías involucradas en la investigación y su manera de desarrollar una estrategia de mercadeo interno es posible establecer sus debilidades frente a la gestión de los procesos que involucra dicha metodología.

De esta manera es posible afirmar que el origen de las problemáticas relacionadas con el mercadeo interno es la falta de coherencia, es decir, si la compañía dice que es de una manera determinada y que sus principios corresponden a esa perspectiva, lo ideal es que sus acciones se desplieguen en la misma vía y que su forma de tratar a los grupos de interés y su estrategia de mercado estén alineadas con el mensaje que le da vida a la organización.

Sin embargo, en muchos casos las empresas olvidan la importancia de esta coherencia y solo se preocupan por producir y vender, sin darle su lugar al capital humano. Es así como no existe coherencia entre las estrategias corporativas, el discurso administrativo y la adopción real de dicho pensamiento por parte de la gente. Esta falta de coherencia termina por agravar las consecuencias negativas o dificultades, pues acaba con el nivel de compromiso de los colaboradores.

4.3.1 Falta de credibilidad y conocimiento

El mercadeo interno es una tendencia organizacional y de comunicaciones muy joven, que cuenta con muy pocos años de implementación en Colombia y que aún no ha sido explotada y aprovechada en su real dimensión.

Durante esta investigación se logró confirmar que las empresas involucradas en el estudio no desarrollan un proyecto o una estrategia como tal denominada mercadeo interno, sino que se realizan acciones que les apuntan a diferentes perspectivas de desarrollo corporativo pero pocas veces hacen parte de un proyecto particular.

El análisis de los casos expuestos en este documento permite proponer que la mayoría de las compañías consideran la herramienta estudiada como una actividad secundaria, que no está relacionada en forma directa con rentabilidad y ganancias. Olvidan que con esta estrategia se construye coherencia y se les da vida a acciones transversales en diferentes áreas de trabajo, que permiten la gestión de la rentabilidad y la reputación.

“¿Qué es un buen negocio? Una compañía que genere valor y sea rentable. Que comparta ese valor. Que no se tenga que tener personal ausente para tenerla presente” asegura Carlos Raúl Yepes, expresidente de Bancolombia y miembro actual de la junta directiva de Postobón, la principal compañía de bebidas en el país, con más de 11.000 empleados.

Para Carlos M. Jiménez U., consultor en comunicación organizacional y estrategias digitales internas, el mercadeo interno representa un reto para disciplinas como la comunicación organizacional y el mercadeo porque es diferente informar y comunicar sentido que mover a la acción. También lo es atraer a un consumidor

hacia un producto o servicio que hacerlo en el caso de un trabajador hacia los beneficios que le ofrece la compañía para la que trabaja. Según Jiménez, la claridad del objetivo que se persigue, el uso de las estrategias que respondan a las características de las audiencias y la coherencia de las acciones son parte de esos retos.

Una de las problemáticas del mercadeo interno que se identificó con esta investigación es que en varias ocasiones dichas estrategias se convierten en beneficios sin valor agregado para los colaboradores, pues no determinan un poder de diferenciación o, incluso, se consideran responsabilidades naturales de la compañía.

Para Elena María Jaramillo Díaz Granados, directora de Gestión del Conocimiento y Trabajo Colaborativo en Nutresa, es muy importante tener en cuenta las características de los grupos de interés para que las estrategias de mercadeo interno sean en realidad efectivas.

En cualquier evento o actividad al interior de una organización se compite con las agendas del colaborador. El mercadeo interno tiene que ser muy inteligente para saber el momento indicado, el público adecuado, las actividades precisas que se deben desarrollar”, indicó.

En general, el mercadeo interno debe lidiar con problemáticas como la escasez de recursos, la falta de presupuesto y la poca disposición para otorgar talento humano que lidere dichas iniciativas. Estos inconvenientes responden a la falta de credibilidad en su importancia y su poder de cambio. Sin embargo, para justificar su valor, es necesario hacer énfasis en su capacidad para construir cultura organizacional y convertirse en la base de un productivo ambiente laboral. Estas capacidades dan pie a una mejor reputación de la compañía y a mejores índices de satisfacción laboral.

4.3.2 Manejo de públicos tercerizados

La mayoría de las compañías utilizan los servicios de compañías contratistas, que se especializan en una labor determinada y responden por las prestaciones sociales y las garantías de salud de sus propios empleados. Es decir, se establece un

modelo de tercerización o subcontratación para reducir costos, evitar la capacitación de personal y, de cierta forma, permitir que un especialista se encargue de una labor determinada.

Aunque este tipo de personal convive día a día con los colaboradores que hacen parte de la compañía, en pocas oportunidades se incluyen en los procesos de mercadeo interno pues se busca establecer que son públicos internos que en realidad no pertenecen como tales a la organización.

Sobre el particular señaló Bereth Díaz Giraldo, empleada contratista de Cervecería Unión, sede de Bavaria en Medellín:

Los empleados contratistas o tercerizados tenemos claro que no hacemos parte de esta empresa. No nos incluyen en ninguna actividad de bienestar, siempre estamos a un lado de los que sí están vinculados. Uno entiende cómo funciona esta figura, pero también reconoce que funcionaría mejor si se tuviera en cuenta a la gente como un todo, pues trabajamos por lo mismo.

Según la investigación adelantada, las estrategias de mercadeo interno deben incluir a los mencionados clientes internos si se desea tener efectos relevantes para la organización, pues tienen un gran poder de influencia sobre la reputación, la cultura organizacional y el ambiente laboral. Son colaboradores como los directos, esenciales para que la compañía sea exitosa. La diferencia es su tipo de contrato.

"Todo habla en una organización. No me gusta la palabra tercerización. No son terceros. Están con uno, viven la cultura de uno. Nos acompañan en un propósito común. Deben compartir los valores", aseguró Carlos Raúl Yepes, expresidente de Bancolombia.

En las empresas analizadas los públicos tercerizados manifiestan en ocasiones cierto inconformismo por la diferenciación que obtienen por no trabajar de manera directa para las compañías, en términos de la información que reciben acerca del negocio y de algunos beneficios que permitirían una mejor integración de los equipos de trabajo.

Muchos de los empleados que trabajan de acuerdo con esta figura de contratación sienten que estar vinculados de forma directa con la compañía les permitiría tener más estatus laboral, mayores garantías y una mejor valoración.

El objetivo del mercadeo interno sería permitir que los colaboradores se integren sin distinción alguna, adquieran la cultura organizacional y consideren que son piezas fundamentales del engranaje que moviliza a la empresa hacia el éxito.

“Para Alquería las comunicaciones con proveedores y contratistas están orientadas a fortalecer el valor compartido y el crecimiento de los resultados de la organización, así como a la formación y especialización de estos en el sector”, indicó Luis Fernando Padilla, director senior de “El Arte de Vivir” en Alquería.

Una organización se diferencia por una cultura determinada, consolidada a partir de valores, metas y estilo de liderazgo, entre otros factores que hacen parte de su ADN. Para adoptar estos comportamientos y compartirlos con firme convicción, todos los colaboradores deben recibir mensajes claros, específicos y que tengan sentido para quienes conforman la empresa.

El poder vincular a los públicos tercerizados en las estrategias de mercadeo interno también supone un gran paso para consolidar herramientas de trabajo colaborativo, pues representa la capacidad de integrar para potencializar capacidades.

“En la organización moderna, el modelo de pirámide desaparece. La jerarquía de ese tipo pierde sentido y el tema de colaboración cobra importancia, pues es fundamental para la transformación digital”, señaló Edgar Helou, gerente de Google for Work en Colombia.

En síntesis, se deben integrar ideas y conceptos para que los componentes de la organización tengan sentido y sean coherentes con la realidad y las metas propuestas. De esta manera, el trabajo y el aporte de los colaboradores les da fundamento al progreso y a la evolución de la compañía.

En la siguiente tabla se analizó el enfoque de la estrategia de cada empresa vinculada con la presente investigación para determinar cómo incide la participación de los públicos tercerizados en las estrategias de mercadeo interno, un tema álgido en varias empresas, pues son un grupo de interés latente para el que no existe una fórmula exacta de vinculación.

Tabla 5. Situación de públicos tercerizados

Empresa	Estrategia con públicos tercerizados
Alquería	Se considera que estos públicos deben hacer parte de su estrategia de mercadeo interno. Los tienen en cuenta según sus particularidades, pero se establecen alianzas con las empresas que los agrupan para consolidar un estilo y una metodología de trabajo propio de la compañía
Bavaria	Los públicos tercerizados son gestionados únicamente por las empresas que los representan. Solo se consideran cuando se tienen necesidades específicas que vinculen su acción
Servicios Nutresa	Estos públicos tienen conocimiento de la estrategia, pero se gestionan según las reglas de las empresas que los agrupan
Pintuco	No se gestionan estos públicos en forma directa. Su control se delega a las empresas encargadas de los mismos
Argos	No se incluyen en las estrategias de mercadeo interno. Se manejan según las empresas contratistas que los agrupan

Fuente: elaboración propia

5 Conclusiones

A partir de la evidencia obtenida en el trabajo en campo y la revisión de literatura sobre el tema se puede concluir que las compañías analizadas en este trabajo cuentan con estrategias de mercadeo interno, pero es necesaria una mayor articulación de las mismas para convertir así dichas iniciativas en pilares corporativos fundamentales.

La estrategia de mercadeo interno vincula diversas acciones con un objetivo claro para que sean perdurables y sostenibles en el tiempo. No pueden convertirse en tácticas momentáneas o en iniciativas que pierdan valor justo después de realizarse. Todas tienen que responder al logro de una de las metas corporativas.

Las estrategias de mercadeo interno pueden influenciar la mejora de la rentabilidad de la compañía, pues los colaboradores pueden manifestar mejores resultados, gracias a que con las mencionadas acciones se invierte en la generación de sentido de pertenencia, la comunicación transversal y satisfacción y el bienestar laboral. Álava Reyes (2016) identifica esta condición del empleado como ser realmente feliz. Además, asegura que “la seguridad, la baja tasa de absentismo, la eficacia y la eficiencia, además de la productividad, están directamente relacionadas con el nivel de felicidad de los trabajadores”.

Es pertinente que el área encargada de liderar las estrategias de mercadeo interno busque integrar a gestión humana, comunicaciones y bienestar laboral. Aunque esta iniciativa desarrolla una de las aristas del mercadeo, según los profesionales entrevistados, lo más recomendable es que esta área sea liderada por recursos humanos o gestión humana.

No se requiere un área de manejo de mercadeo interno, sino una gestión consistente y coherente de las estrategias pertinentes para vincular un manejo efectivo de comunicaciones y cumplir la tarea de generar compromiso por parte de los diferentes grupos de interés.

Las estrategias de comunicación interna deben ser sostenibles en el tiempo, pues son una variable estratégica en la planeación de la compañía, un vehículo esencial de las políticas corporativas. Lo ideal es que sean acciones que rompan los esquemas y rutinas, que no se desarrollen de forma esporádica ni según un determinado momento. Tienen que convertirse en el vehículo del mercadeo interno, en un medio que garantice la divulgación, la interacción y la participación de los colaboradores.

El mercadeo interno rompe los silos entre las áreas de la compañía por medio de la comunicación interna como arista del modelo de gestión humana, para actuar en función de la organización y alinearse con la identidad de marca, de proyecto de sostenibilidad y la estrategia de gestión de riesgos. Esta situación puede evidenciarse en el caso de Alquería, en la que la estrategia de mercadeo interno

integra la hoja de ruta de gestión humana y sirve de base para que diferentes áreas desarrollen procesos de motivación y reconocimiento para los colaboradores.

Se recomienda minimizar las acciones puntuales de mercadeo interno y comunicación interna que obedezcan a temas esporádicos y aislados, pues el objetivo de estas estrategias debe ser siempre generar valor.

Sin dejar a un lado las responsabilidades laborales y los límites de responsabilidad entre la parte contratante y los empleados, los públicos tercerizados o contratistas deben incluirse en las estrategias de mercadeo interno. Es clave que sean considerados como clientes internos, esenciales en la integración y el desarrollo de cultura organizacional. Esta iniciativa se evidenció en la manera como Alquilería adelanta su estrategia de mercadeo interno, en la que no segmenta a sus empleados según su cargo o su tipo de contrato, sino según sus necesidades específicas y los recursos disponibles para solventarlas. De esta manera también gestiona el sentido de pertenencia y la filiación con la meta corporativa.

Referencias

Ahmed, P. K., y Rafiq, M. (1995). The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Services Marketing*, 1(4), 449-462. DOI: 10.1108/EUM0000000003891

Ahmed, P. K., y Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186. DOI: 10.1108/03090560310498813

Álava Reyes, M. J. (2016). Una empresa con trabajadores felices puede aumentar su productividad hasta un 31%. *Diario de Navarra*. Recuperado el 9 de septiembre de http://www.diariodenavarra.es/noticias/negocios/dn_management/contenidos/2016/11/15/una_empresa_con_trabajadores_felices_puede_aumenta

r_productividad_31_499012_2542.html

Aurand, T. W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. (2005). Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 163-169. DOI: 10.1108/10610420510601030

Ballantyne, D. (2000). Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing*, 18(6), 274-286. DOI: 10.1108/02652320010358698

Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242-1260. DOI: doi.org/10.1108/03090560310486979

Barranco Saiz, F. J. (2000). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Pirámide.

Canto Navés, C. (2002). El cliente interno de una organización y su valor empresarial sostenible: un enfoque integral. *Capital Humano: Revista para la Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos*, 15(157), 31-34. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=254176>

Chaston, I. (1994). Internal customer management and service gaps within the UK manufacturing sector. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(9), 45-56. DOI: [10.1108/01443579410066758](https://doi.org/10.1108/01443579410066758)

Chirinos, D., y Fuenmayor, Y. (2010). Estrategias de marketing interno para la productividad laboral aplicadas en las universidades privadas. *Redhecs*, 9(5), 45-50. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/499/1730>

Díaz G., I., y Rondón G., R. J. (2006). Análisis del mercadeo interno como

estrategia de competitividad en las empresas modernas (trabajo de grado de Licenciatura en Gerencia de Recursos Humanos, Universidad de Oriente, núcleo: Monagas, Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas, Maturín). Recuperado el 19 de mayo de 2017 de http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/675/1/TESIS-658.83_D682_01.pdf

Dunmore, M. (2002). *Inside-out marketing: how to create an internal marketing strategy*. Londres: Kogan Page.

Dutton, J.E., Dukerich, J.M. y Harquail C.V. (1994). *Organizational Images and member identification*. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263. <http://dx.doi.org/10.2307/2393235>

El éxito de Southwest Airlines, un secreto a voces (2003, 4 de junio). *universia KNOWLEDGE@WHARTON*. Recuperado el 29 de mayo en <http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/el-exito-de-southwest-airlines-un-secreto-a-voces/>

Gascó Hernández, A., y Rabassa Figueras, N. (1999). Marketing interno mix: análisis de la variable comunicación interna. *Capital Humano: Revista para la Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos*, 12 (122), 38-48. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=154954>

González, N., y Hernández, Ó. (2012). Los tres primeros modelos de gestión del endomarketing: comparación teórica. *Revista CICAG*. 9(2), 32-36. Recuperado de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/1612/3298>

Hatch, H. (2015). La importancia del endomarketing y sus beneficios. *soy.marketing®*. Recuperado el 9 de septiembre de 2017 de <https://soy.marketing/endomarketing-importancia-beneficios/>

- Huang, Y.-T., & Rundle-Thiele, S. (2015). A holistic management tool for measuring internal marketing activities. *Journal of Services Marketing, 29*(6/7), 571-584. DOI: 10.1108/JSM-03-2015-0112
- Kanyurghi, E. B., & Akonkwa, D. B. M. (2016). Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing, 34*(5), 125-130. DOI: 10.1108/IJBM-06-2015-0083
- Lozano Ramírez, M. C. (2016). El marketing interno como proceso de aprendizaje organizacional. *Revista Internacional Administración & Finanzas, 9*(2), 87-97. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2664269
- Martín Molina, A. (2008). El marketing interno de los recursos humanos: cómo vendernos. *Capital Humano: Revista para la Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos, 21*(221), 58-63. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2577538>
- merco monitor empresarial de reputación corporativa (2017). *mercoTALENTO*. Bogotá: merco. Recuperado de <http://www.merco.info/co/ranking-merco-talento>
- Mosley, L. (1985). *Disney's World: A Biography*. Nueva York: Stein and Day.
- Murias, M. (2012). El arte de la gestión interna, un proyecto con el cliente más importante: nosotros mismos. *Capital Humano: Revista para la Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos, 25*(262), 74-77. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/2/9/4/1/pd0000072941.pdf>
- Papasolomou-Doukakis, I. (2002). Internal marketing: a means for creating a sales or marketing orientation? The case UK retail banks. *Journal of Marketing Communications, 8*(2), 87-100. DOI: 10.1080/13527260210142338

- Pérez, A. (2014). Marketing y comunicación digital también para clientes internos. *Marketing+Ventas*, 28(292), 50-55. Recuperado de http://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1401_MKTVTAS.pdf
- Percy, N. F. (1995). Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*. 1, 22-44. DOI: 10.1108/EUM0000000003878
- Prats, A. (2013). La importancia de la comunicación en el marketing interno. Cuadernos Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos (Ciudad Autónoma de Buenos Aires). Recuperado el 19 de mayo de 2017 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4200851>
- Puente, R. (2005). Mercadeo interno: tratar a los empleados como los clientes más importantes. *Debates IESA*, 10(2), 58-62.
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L y Gerónimo, M. (2011). *Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno*. Lima: ESAN. Recuperado el 17 de mayo de 2017 de http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf
- Reyes, J. (2012). Endomarketing: responsabilidad de comunicaciones. *UDD*. Recuperado el 15 de mayo de 2017 de <http://comunicaciones.udd.cl/mcom/noticias/2012/12/11/endomarketing-responsabilidad-de-comunicaciones/>
- Ribeiro, A. (2009). Endomarketing: el marketing mirando para adentro. *Bioanálisis*, 1, 41,45. Recuperado el 23 de mayo de 2017 de http://revistabioanalis.com/arxius/notas/nota10_28_Bioanalis.pdf
- Sánchez Hernández, M., y Barriuso Iglesias, M. C. (2005). El papel de la

comunicación en los programas de marketing interno: el caso Sánitas. En *Livro de Actas*, 4º SOPCOM. Recuperado el 17 de mayo de 2017 de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/hernandez-iglesias-papel-comunicacion-programas-marketing-interno.pdf>

Séto Pàmies, D., y Fabregat Rodríguez, V. (2002). ¿Cómo gestionar la lealtad del cliente interno?: un nuevo reto de la dirección de recursos humanos. *Capital Humano: Revista para la Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos*, 15(160), 42-52. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=280087>

Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organization identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062. URL: <http://www.jstor.org/stable/3069448>

Urrego Guzmán, N. (2013). Endomarketing, una ventaja competitiva para las empresas colombianas. *Publicidad. Revista Latinoamericana de Publicidad*, 2(1), 60-65. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/publicidad/article/view/2800>

Villa Gómez, C. F. (2014, 26 de enero). La necesidad del mercadeo interno. *El Colombiano*. Recuperado el 19 de mayo de 2017 de http://www.elcolombiano.com/historico/la_necesidad_del_mercadeo_interno-PAEC_279431

Zamberlan, L., Savoldi, Z., Sparemberger, A., Büttendbender, P. L., y Scarton, L. Prácticas de marketing interno para la gestión de personas. En *XV International Conference on Industrial Engineering and Operations Management. The Industrial Engineering and the Sustainable Development: Integrating Technology and Management*, Salvador, Brasil, 6 a 9 de octubre. Recuperado el 17 de mayo en http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TI_ST_094_633_13300.pdf

Anexos

1 Guía para entrevistas

1.1 Guía de preguntas para los líderes de las estrategias de mercadeo interno

Objetivo específico	Categoría de análisis	Pregunta
Identificar los aspectos comunes en las estrategias de mercadeo interno implementadas por las empresas en Medellín	Mercadeo interno	¿Qué concepto tienes sobre mercadeo interno o <i>endomarketing</i> ?
		¿Cómo se aplica el mercadeo interno en tu empresa?
		¿Cuáles son los principales problemas que debe enfrentar una estrategia de mercadeo interno?
		¿Cuáles áreas coordinan las estrategias de mercadeo interno? ¿Crees que debería ser de otra manera?
	Percepción de colaboradores	¿Por qué es importante adelantar una estrategia de mercadeo interno en las organizaciones?
		¿Cómo reciben los trabajadores este tipo de estrategias? ¿Cuál es su nivel de involucramiento?
	Indicadores de gestión	¿Cuáles son los indicadores o métricas que se utilizan para conocer el estado y el alcance de las estrategias de mercadeo interno?

Determinar las prácticas para gestionar la estrategia de mercadeo interno con los públicos internos tercerizados	Públicos internos tercerizados	¿De cuál manera se vincula a los públicos tercerizados o contratistas en las estrategias de mercadeo interno?
--	--------------------------------	---

Fuente: elaboración propia

1.2 Guía de preguntas para los colaboradores de las empresas investigadas

Objetivo específico	Categoría de análisis	Pregunta
Identificar los aspectos comunes en las estrategias de mercadeo interno implementadas por las empresas en Medellín	Percepción de colaboradores	¿Qué tan feliz te sientes con tu trabajo? ¿Por qué?
		¿Cómo crees que la empresa valora tu trabajo?
		¿De qué forma crees que incide estar a gusto con la empresa en los resultados de ella?
		¿Crees que la rentabilidad de una compañía depende de que los empleados estén a gusto con su trabajo?
	Comunicación interna	¿Cómo crees que funcionan los procesos de comunicación interna de la empresa?
Determinar las prácticas para gestionar la estrategia de mercadeo interno con los públicos internos tercerizados	Percepción de colaboradores	¿Crees que es importante involucrar los públicos tercerizados o contratistas en las estrategias de comunicación interna para lograr una mayor

		sinergia laboral? ¿Por qué?
Identificar los aspectos comunes en las estrategias de mercadeo interno implementadas por las empresas en Medellín	Mercadeo interno	¿Qué es para ti mercadeo interno o <i>endomarketing</i> ?
		¿Cuáles crees que son las estrategias de mercadeo interno que adelanta la empresa?

Fuente: elaboración propia