



Trabajo de Investigación

Para optar el grado académico de Bachiller en Ciencias Económico Empresariales

Facultad de Ciencias Económico Empresariales y Humanas

Escuela Profesional de Administración de Negocios

El Endomarketing como fuente de motivación y compromiso para el Cliente Interno

**Endomarketing as a source of motivation and commitment to the Internal
Customer**

Autores:

Luis Alonso Avila Chavez

Ricardo Jhon Colana Zapata

Asesor:

Mgtr. Harold Yusit Gamero Maldonado

AREQUIPA, 2019

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación y revisión de literatura tuvo como objetivo presentar al endomarketing o marketing interno como una herramienta de gestión empresarial, buscamos establecer los principales conceptos y su funcionamiento como un modelo que ayude a las organizaciones en la búsqueda de la satisfacción del colaborador además del cliente final, mostramos la relación entre la gestión de los recursos humanos y el marketing, y su aplicación de manera eficiente, logrando motivar y retener a los trabajadores aplicando en ellos técnicas del marketing convencional para hacerlos sentir clientes internos, vendiéndoles su propio trabajo y generando satisfacción en sus personas, así como su adaptación e interiorización de la empresa como algo propio. Pudimos conocer diferentes modelos y la relación que hay entre el marketing interno y el externo o convencional, entender los beneficios y ventajas de este modelo, saber cómo sobrellevar los retos presentados y la aplicación como un factor clave de éxito dentro de la organización. La finalidad de aplicar un modelo de endomarketing fue que los propios colaboradores motivados logren generar valor para los clientes externos logrando de esta forma una cadena de productividad en todos los niveles de la empresa.

Palabras clave: Endomarketing, Recursos Humanos, Satisfacción, Motivación, Gestión, Cliente Interno, Marketing Interno

ABSTRACT

In the present research and literature review work, it aims to present endomarketing or internal marketing as a business management tool, we seek to establish the main concepts and their operation as a model that helps organizations in the search for employee satisfaction. In addition to the end customer, we show the relationship between human resources management and marketing, and its application efficiently, managing to motivate and retain workers by applying conventional marketing techniques to make them feel internal customers, selling their own work and generating satisfaction in their people, as well as their adaptation and internalization of the company as their own. We will be able to know different models and the relationship between internal and external or conventional marketing, know the benefits and advantages of this model, know how to cope with the challenges presented and the application as a key success factor within the organization. The purpose of applying an endomarketing model will be for motivated employees themselves to generate value for external customers, thus achieving a productivity chain at all levels of the company.

Keywords: Endomarketing, Human Resources, Satisfaction, Motivation, Management, Internal Customer, Internal Marketing

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
1. EL ENDOMÁRKETING	3
2. ENDOMARKETING Y SUS DIMENSIONES.....	9
2.1. Empleados satisfechos	9
2.2. Orientación al cliente interno.....	9
2.3. Motivación en los colaboradores.....	10
2.4. Empowerment.....	10
2.5. Comunicación interna	10
2.6. Engagement	10
3. MODELOS DE ADMINISTRACIÓN DEL ENDOMARKETING	10
3.1. Modelo de Endomárketing de Berry.....	11
3.2. Modelo de Grönroos	11
3.3. Modelo de Rafiq y Ahmed.....	11
4. RELACIÓN ENTRE MARKETING INTERNO Y EXTERNO.....	11
5. BENEFICIOS Y VENTAJAS DEL ENDOMARKETING	12
5.1. La satisfacción	13
5.2. Elementos de la satisfacción	13
5.3. La Motivación.....	14
6. LA IMPORTANCIA DE LOS EMPLEADOS EN UNA ORGANIZACIÓN.....	15
7. FACTORES CLAVES DE ÉXITO DEL ENDOMARKETING.....	15
7.1. Plan Estratégico.....	16
7.2. Involucramiento De Las Personas De Vértice	17
7.3. Estrategia Alineada.....	18
7.4. Definición de Beneficios.....	18
7.5. Definición de Objetivos	18
8. RETOS DEL MARKETING INTERNO	18
9. CONCLUSIONES	19
REFERENCIAS	21

INTRODUCCIÓN

Hoy en día nos encontramos en un mundo donde las empresas cada vez hacen más esfuerzos por conseguir las mejores tecnologías y obtener ventajas competitivas para poder combatir con sus competidores, ver quién posee mayor participación en el mercado, quién vende más, poder posicionar sus marcas y/o productos generando más rentabilidad a costa de buenas decisiones en cuanto a planeación estratégica o estrategias de comunicación.

Actualmente, las empresas tienen la obligación de crear ventajas competitivas que los diferencien y se puedan sostener con el pasar de los años, sin embargo, existe un factor sumamente importante, que fácilmente podría ser el principal para el buen funcionamiento de una empresa, este factor es el capital humano. Factor que muchas veces no se siente motivado o identificado con el lugar donde trabaja, percibe el poco aprecio por parte de la organización donde se desempeña, lo que genera que su persona dé niveles de productividad muy bajos, altos índices de rotación o consistentes renunciaciones. Estos hechos se presentan en muchas organizaciones, un compromiso organizacional casi nulo, además de poco interés por aprender y crecer en su trabajo. Para lo cual buscaremos la solución a estos problemas aplicando una alternativa conocida como endomarketing o marketing interno.

Este término, que es una rama del marketing convencional se le considera un conjunto de estrategias y acciones que las empresas buscan poner en práctica con el objetivo de que los trabajadores, también conocidos como clientes internos, sean incentivados generando en ellos actitudes positivas con la finalidad de obtener el mejor desempeño posible al momento de realizar su trabajo. Por consiguiente, lo que conseguiremos es crear valor para la empresa y obtener mayores niveles de productividad, compromiso y satisfacción en los clientes internos.

El endomarketing busca motivar a los colaboradores, creando un clima organizacional bueno y por consiguiente generar lealtad real y un fuerte compromiso. El fin de todo ello es crear una cultura organizacional que permita identificar al trabajador con la empresa, haciéndolo sentir una parte importante de esta y a su vez logre tomar los objetivos de la empresa como suyos y darse cuenta que su aporte es fundamental. Una buena estrategia de marketing interno conlleva a obtener resultados y beneficios muy convenientes para la organización.

Este modelo propone optimizar la gestión y relación con los clientes internos, con la finalidad de buscar una repercusión positiva en los clientes externos de la organización. Se plantean elementos importantes para una eficiente gestión del talento humano, donde la organización tenga un planteamiento enfocado en el mercado, donde las estrategias desarrolladas vayan dirigidas a los clientes habituales. Aplicar un modelo de endomarketing será complementado con una buena aplicación de políticas que brinden una implementación eficiente, además la de continuidad y escalabilidad de este. El marketing interno hará que la organización posea factores claves de éxito para la gestión y generación de valor de la empresa.

En este contexto, el endomarketing es una herramienta que genera ventajas competitivas dentro de la organización con proyección a mejorar la producción de los colaboradores; esta tendencia podría ser considerada no solamente como una técnica de mercadeo o de comunicación tradicional, sino también como una estrategia corporativa integral, la cual ayude a formar y fortalecer la imagen corporativa de los trabajadores con la empresa. Involucrando también a los stakeholders de la empresa.

Por lo que, en el siguiente artículo, definiremos un concepto integrado recogido de varias investigaciones sobre esta herramienta a través de varios investigadores mercadólogos experimentados en el tema; para concluir en la posible repercusión del uso de esta modalidad en la productividad de los empleados.

1. EL ENDOMÁRKETING

El endomarketing o marketing interno es considerada una actividad en donde los principios ya conocidos de la mercadotecnia van a ser aplicados en estrategias y actividades relacionadas con el talento humano, tanto en colaboradores actuales como en potenciales. Esta vez la marca de la empresa va a ser vendida al colaborador, que a partir de ahora también lo conoceremos como cliente interno. Una muy buena definición de marca es la planteada por Swystun (2007), el cual indica que una marca es el conjunto de atributos físicos e intelectuales, los cuales si son gestionados de manera eficiente crearán valor para la empresa. Por consiguiente, la finalidad del marketing interno será crear valor, pero aplicado en las personas y en los recursos humanos, donde la marca es considerada una experiencia única para desempeñarse como trabajador.

Cabe destacar que la experiencia personal de cada persona en una organización será muy diferente con respecto a otras, es por eso que aplicar estrategias de marketing interno harán que la marca se resalte entre los colaboradores y vivan una experiencia laboral diferente, de la cual van a aprender y se sentirán motivados, completos y satisfechos. Existen muchos factores y aspectos que van a afectar positiva o negativamente en la experiencia de una persona en su centro de trabajo, por ejemplo, las recompensas de tipo económico o recompensas intrínsecas que afectan directamente en las emociones de cada persona, según su tipo de personalidad. En la medida en que estas se cumplan, el empleado se sentirá más parte de la empresa. Por lo tanto, una buena experiencia en un centro de trabajo se verá compuesta de una serie de características, Ambler y Barrow (1996) indican algunas de las complejidades del centro de trabajo y argumentan que el marketing interno es el grupo de ventajas entregadas, ya sean de índole económica, funcional y/o psicológica que hacen que te identifiques con la empresa.

Además, es importante exponer términos como marca empleadora y el proceso de la marca empleadora, conceptos importantes para comprender mejor el fenómeno del marketing dirigido los clientes internos, lo importante es explotar las sinergias entre recursos humanos y el marketing de la marca, Ambler y Barrow (1996) dicen que la marca empleadora viene a ser el conjunto funcional de factores económicos, psicológicos y demás beneficios brindados por la empresa en beneficio del empleado. La relación que se debe generar entre la oferta del empleo y la persona se puede observar en una definición dada por Backhaus y Tikoo (2004) afirmando que en la marca empleadora se destacan todos los atributos y aspectos únicos y diferentes de la empresa, es lo que diferencia a la organización de la competencia logrando atraer, motivar y retener a los colaboradores actuales y potenciales. Estos conjuntos de características, recompensas y ventajas, son las que le dan a la persona considerada cliente interno para motivar y generar satisfacción en él. A menudo estas características son consideradas propuestas de valor de la empresa empleadora.

El marketing interno describe el proceso por el cual se moldea y se construye a un colaborador único e identificado con su centro de trabajo, además de forjar una imagen diferenciada, única

y atractiva como empleador. Backhaus (2004); Backhaus y Tikoo (2004). Para efectuar la estrategia que a continuación vamos a definir, se debe aplicar los principios ya conocidos del marketing a la gestión del talento humano, haciendo uso de la comunicación, diferentes campañas internas que ayuden a la asociación entre marca y el individuo.

Al conocer una base en la cual se fundamenta el marketing interno veremos otros conceptos dados por autores sobre el endomarketing y su impacto en el comportamiento de los colaboradores que se desempeñan en la organización

Autores como Michel Levionnois (1992) dan una definición del endomarketing como un resultado del cruce de información y de utilización de esta expresión que ya dio positivos externamente y adecuarlo a una realidad del nuevo “mercado”.

Así mismo para reafirmar lo ya expuesto en anteriores líneas citaremos a autores como Zeithaml & Bitner (2002) quienes han señalado que esta herramienta conocida como endomarketing no podría considerarse únicamente una estrategia para impactar en el mercado, sino también como un enfoque integral para reafirmar la imagen corporativa; de acuerdo a estos dos autores este concepto debe entenderse como:

Como dicen los autores Zeithaml & Bitner (2002), “Un proceso de gestión global para integrar, de dos formas, múltiples funciones de la empresa. En primer lugar, asegura que los empleados de todos los niveles de la empresa, incluida la dirección, comprendan y experimenten el negocio y sus diversas actividades y campañas en el contexto de un marco que apoye el interés por el cliente. En segundo lugar, asegura que todos los empleados estén preparados y motivados para actuar”,

Es común ver en un concepto innovador como el que presentamos, ver cómo distintos autores buscan crear alguna definición que sea acertada y que lo precise, el hecho es que esto no llega de inmediato, mucho menos el desarrollar una definición única, por eso es de suma importancia conocer diversas definiciones a las que grandes conocedores y gurús, de en este caso mercadotecnia, han llegado a concluir a resultado de sus conocimientos previos y su trabajo de investigación.

De tal forma, según Alvarado (2008) la definición del marketing interno o endomarketing está en constante evolución, esta empezando a ser visto como una de las herramientas que ayuda a disminuir los roces entre los distintos departamentos de trabajo dentro del área laboral, con una única meta en común, derrotar a la resistencia al cambio en las organizaciones que tanto daño le hacen al desarrollo comercial e integral de una empresa. Las nuevas investigaciones han ido modelando el sistema de marketing interno como un nuevo modelo de gestión empresarial con un objetivo organizacional en común, mejorar la productividad y compromiso, una herramienta puesta para la correcta ejecución de las operaciones tanto internas como externas de la corporación.

Mostramos la evolución en el tiempo del tema en cuestión y las corrientes principales que han sido planteadas en relación a este.

Según Soriano (1993), el marketing interno es considerado el conjunto de procedimientos de gestión entre las personas y la organización, con el propósito de lograr que el personal se

adapte por voluntad propia a la orientación hacia la calidad del servicio, proceso fundamental para alcanzar consistentes y altos niveles de calidad, tanto dentro como fuera de la empresa.

Se interpreta al marketing interno como la perspectiva de darles el trato de clientes a los colaboradores, lo que hace que cambien de actitud y lograr cambiar positivamente la satisfacción al momento de realizar su trabajo. Es una estrategia instrumental de comportamiento, que permite desarrollar el sentido de eficacia en el servicio al cliente.

La interpretación del márketing interno de Berry (1981) está basada en la perspectiva de tratar a los empleados como clientes, lo cual puede llevar a cambios de actitud en los trabajadores y afectar positivamente la satisfacción de los consumidores.

El concepto del marketing interno no siempre ha coincidido por los diferentes autores, donde resaltan las principales tareas del área operativa de recursos humanos, permitiendo darle la mayor importancia al capital humano y considerarlo la clave del éxito del endomarketing. Para conseguir resultados positivos en la productividad es fundamental vender la idea al cliente interno de empresa junto con sus objetivos, estrategias, estructuras de gobierno, quienes la dirigen entre otros componentes, con la finalidad de que el colaborador se sienta parte de la empresa. Estas ideas hacen referencia a que no solo es necesario tener una visión externa del marketing, si no enfatizar también internamente.

A pesar que resulte un poco complicado definir el concepto del marketing interno, se concuerda en que sus objetivos son conseguir la motivación, el desarrollo tanto personal como profesional de cada colaborador, retenerlos y que aprendan en su estancia en la empresa y que puedan satisfacer sus necesidades para de esta forma llevar a la calidad buscada y con el fin último de satisfacer al cliente interno.

El estudio del cliente interno ha sido abordado a partir de dos perspectivas: la correlación entre el empleado y la empresa, y otra sería la interacción en la cadena de aprovisionamiento. La primera habla sobre lo fundamental que es el empleado y la visión que tiene la empresa de este como un cliente, su trabajo sea ofertado como un producto interno también, para eso la empresa debe hacer del trabajo una buena opción para el colaborador, desarrollar las capacidades de cada individuo y motivar a los empleados para alcanzar las metas planteadas. En cuanto a la cadena de aprovisionamiento (Foreman y Money), los empleados son los clientes y también proveedores del servicio, proponen que la labor realizada por cada colaborador tiene una repercusión en el producto o servicio final brindado al cliente. El sentido que se les da a estas cadenas de aprovisionamiento se entiende desde que, si las necesidades de clientes internos han sido cubiertas, la empresa se encontrará apta para brindar un servicio que cumpla con los requerimientos y expectativas esperados por los clientes externos, lo que conlleva a generar satisfacción en estos.

Hablando del intercambio de la cadena de aprovisionamiento se tiene que entender al cliente interno como principal factor de éxito de las empresas, se considera también como el principal activo dentro de estas organizaciones; por lo que la implementación de un sistema de este calibre no tendría que verse como un costo, sino más bien como una inversión. Se trata de apostar por una fuerza laboral estable y escalable, con el transcurso del tiempo. De esta forma resulta sumamente importante involucrar a todos los participantes internos de la organización para poder brindar un producto o servicio final con altos niveles de calidad, gracias a la formación de cadenas de aprovisionamiento.

En el marketing interno los elementos son observados de manera diferente en comparación al marketing convencional, las consideraciones y el público objetivo van a variar, de igual forma el producto que la empresa ofrece y por ende los objetivos también serán diferentes a los que frecuentemente se buscan en los proyectos de ventas y comunicación. En el marketing interno el cliente es el empleado, el servicio que la empresa brinda es el mismo trabajo del colaborador y la propia organización, se busca la comunicación interna más que fortalecer una fuerza de ventas, el objetivo principal es aumentar la motivación y la productividad, la orientación es completamente al cliente interno y lo que se busca vender y promocionar es la propia organización. Para poder comprender mejor los objetivos que busca alcanzar el endomarketing debemos conceptualizar algunos de ellos: La motivación es considerada como el esfuerzo aplicado por el individuo para obtener los resultados planificados para la organización en paralelo con la búsqueda de un reconocimiento. También es importante mencionar a la satisfacción laboral como la actitud de cada colaborador al satisfacer sus necesidades y cuando haya superado sus expectativas planteadas, la relación que tenga con los elementos motivacionales que la empresa le promete y le entrega, además del clima organizacional donde se desempeñe.

Estos conceptos van a dar lugar a la productividad del colaborador, según Robbins & Judge (2009) la productividad de los trabajadores debe ser el primer objetivo y deben tomar total responsabilidad sobre esta. Todos los recursos de una entidad administrativa van a ser administrados por las personas, quienes van a poner su mayor esfuerzo en conseguir producir un producto o un servicio de la más alta calidad, por lo tanto, la productividad en la organización tiene su inicio en los clientes internos quienes hacen uso de su capacidad para producir en la empresa.

Con el transcurso en el cual el trabajador se vea involucrado en este proceso de formación, dentro del cual se aplica lo que conoceremos a partir de este momento como salario emocional, todo aquello que el trabajador recibe más allá de lo monetario o tangible. Busca fidelizar al mismo colaborador con la organización que está poniendo en práctica este enfoque organizacional.

Según Alvarado (2008) se toman distintos elementos básicos dentro del endomarketing y a continuación ahondaremos en una definición para cada uno de estos elementos.

- **Cliente:** En este caso no se refiere a un cliente externo como comúnmente se conoce en el ámbito de los negocios aquellos a quienes vendemos nuestros productos y/o servicios. Sino al trabajador, se trata de definir todos aquellos elementos que integran a esta persona: sus preferencias, deseos y preocupaciones. Para llegada la hora, definir la estrategia que vayamos a utilizar para poner en marcha nuestro plan de endomarketing. Y al igual que en el marketing tradicional se utilizan diversas herramientas como encuestas, focus group, etc.
- **Producto:** La misma empresa, nosotros ofreceremos nuestra empresa a nuestros clientes internos, dándoles a conocer la matriz FODA de esta; compartir los objetivos generales organizacionales y el core business. Y así mismo mostrar a los clientes aquellas formas que se necesitan para aumentar la productividad y la gestión de mejora con las condiciones de trabajo.

- Técnica de venta: Aquí se refieren los autores a la forma de transmisión de ideas, en resumidas palabras la comunicación interna. Dentro de esto habrá que separar conceptos como la comunicación vertical específicamente la descendiente, la cual como ya sabemos nos permite transmitir objetivos, estrategias, políticas a implementar, etc. y la ascendente nos ayuda a nosotros, personal de alta gerencia, a tener conocimiento de las opiniones de nuestros clientes interno, nos ayudará a conocer el impacto que están teniendo nuestras tácticas en concreto, si estamos obteniendo resultados positivos, verlo como un tramo de control sería lo correcto.
- Fuerza de ventas: Todo el conjunto de personal directivo de la empresa es el encargado de ejecutar estas estrategias trabajando con vista a los objetivos organizacionales de la empresa. Puede estar conformado por personal de primera línea, quienes tienen el contacto directo con el consumidor, o por personal administrativo que se encarga de concretar la transacción.
- Objetivo final: Básicamente todo este plan se enfoca en incrementar la motivación para luego llegar a la fidelización de los trabajadores. Desembocando en mayor productividad y un mejor clima laboral. Además de esto, reducir la rotación del personal para tener un negocio con calidad de personal, es decir crear expertos en el negocio.

Las principales investigaciones aplicadas al endomarketing se dieron a partir de la década de los noventas, cuando se empieza a generar un mayor interés por este tema y el beneficio que podía generar en la empresa, autores como Rafiq y Ahmed (2000) dividieron la evolución del marketing interno en tres fases: La primera orientada hacia el interior de la empresa, con el interés fundamental de aumentar los niveles de motivación y satisfacción en los clientes internos, la segunda fase está orientada además al impacto del servicio en el cliente externo y la tercera fase prioriza los beneficios del endomarketing en la gestión del talento humano y la reducción de conflictos dentro de la empresa.

La motivación y satisfacción del cliente aplicados para la búsqueda de la mejorar total de la calidad del servicio, aquí es donde el empleado es definido como cliente interno y su trabajo como el producto ofertado por la empresa. La orientación al cliente externo o consumidor habla sobre el impacto que van a generar los empleados en el cliente habitual, para lo cual no será suficiente la motivación que tenga, sino que también deberá entrenarse en actividades de venta, aquí se ve la forma de aplicar conocimientos de marketing obligatoria e internamente a todos los colaboradores. Implementar una estrategia se considerará un vehículo para la gestión eficiente del personal para alcanzar las metas de la organización, la implementación de estrategias se considerará positiva cuando se logren reducir los conflictos entre los empleados y entre las diferentes áreas, logrando lo que todos buscan que es la comunicación interna en la empresa clara y óptima.

Temas que van de la mano con el marketing interno son la cultura y clima de la organización, la gestión de calidad tanto del personal como de los servicios y productos brindados, el compromiso de los empleados, liderazgo, la satisfacción por realizar sus actividades y la identidad organizacional.

Son bastantes los fundamentos teóricos existentes en función al marketing interno, pero para entenderlo mejor agrupamos las teorías en tres áreas. Las primeras hacen referencia

explícitamente al valor de la marca que frecuentemente viene acompañado de las teorías convencionales del marketing, vinculamos y complementamos estas teorías con la creación de la marca interna. La segunda parte de las teorías se entienden como la interacción de la creación del proceso de marca, relacionados con las teorías del comportamiento organizacional, como son la teoría de las expectativas, teoría de las necesidades que buscan explicar las interacciones entre los individuos y la marca de la empresa. Al final queda una conceptualización general que en la mayoría de los casos se aplica por separado, pero para nuestro caso las teorías sirven para fundamentar en conjunto una relación que conlleva a la creación de la marca del empleador que da lugar al marketing interno, brindando una justificación amplia y necesaria basada en la búsqueda de una aplicación eficiente de los recursos para una gestión del talento humano que genere valor para la organización.

La principal área de aplicación será el departamento de recursos humanos de la organización en la cual se busque implementar la estrategia de marketing interno, donde se abordará las aplicaciones de la gestión del talento humano en la marca empleadora. En términos generales revisaremos la aplicación de tres perspectivas diferentes, en primer lugar, la perspectiva de aplicar el marketing interno y su utilidad al aplicarlo en la administración de personal que se desempeñan en mercados altamente competitivos, según Hughes y Rog (2008). En segundo lugar, se ve desde una perspectiva organizacional funcional, donde se plantea que el marketing interno sirva como base para programas de gestión profesional como un concepto innovador en la gestión del talento humano y de las organizaciones, considerarlo también una herramienta para el manejo de una comunicación basada en valores para la empresa, según Avery y McKay (2006).

Aplicar en la empresa el marketing interno y tener una gestión eficiente de este, se va a relacionar con variables que van de la mano con las relaciones entre directivos y colaboradores, la supervisión de las personas de la gerencia alta y media será muy importante para tener una normatividad interna que esté relacionada con las estrategias y los objetivos generales de la compañía. La repercusión que obtendremos en los clientes internos gracias a la buena gestión del endomarketing es la apertura que tengan hacia los cambios y a la adaptación de nuevas estrategias tanto internas como externas, la motivación de los trabajadores y la confianza que tengan hacia su trabajo y a la organización, valores como el respeto, la honestidad y la empatía para comprender el trabajo de los demás compañeros y ponerse en su lugar, además de colaborar cuando sea necesaria es un factor sumamente importante para el desarrollo eficiente de la gestión del talento humano dentro de una compañía, además de interiorizar en la mente del cliente interno que la finalidad de todo es brindarles un producto o servicio acorde a las necesidades del cliente, del mismo modo a los colaboradores de la empresa.

Los procesos de aprendizaje de la organización para la gestión del mercado son dos, los que se deben aprender a llevar y superar para conseguir un nivel de satisfacción deseado; los dos procesos son: los problemas de comercialización, ya sean productos o servicios, alineados con lo que busca el cliente y la forma en la que debemos complacerlo y el uso de tecnologías de la información, para generar bases de datos dentro de la organización tanto como fuera, para gestionar eficientemente a todas las personas involucradas y brindarles un servicio que cumpla con sus expectativas, antes, durante y posterior a la adquisición del producto, y para

el caso de los clientes internos el producto que viene a ser su trabajo. Si estos dos procesos se trabajan con seriedad, guiando nuestras estrategias relacionadas entre el marketing y los recursos humanos se conseguirá un nivel de satisfacción elevado no solo en el consumidor final, sino dentro de la empresa con los colaboradores. La normatividad interna y el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos, al momento de recibir el producto final, resulta significativamente positivo para el éxito del marketing interno.

2. ENDOMARKETING Y SUS DIMENSIONES

El autor Robbins (2011), plantea que el marketing interno presenta las siguientes dimensiones:

2.1. Empleados satisfechos

La dimensión de la satisfacción de los empleados se relaciona con el servicio de calidad. Empresas dedicadas a los servicios brindan de forma sólida un servicio que cumpla con las expectativas del consumidor, pero quienes ofrecen este servicio son los trabajadores, los cuales no siempre son estables. Para lo cual se propone a la motivación y la satisfacción como conceptos que den solución a esta problemática.

Para desarrollar el marketing interno es importante que la organización tenga colaboradores altamente satisfechos, lo que conduce a que las personas de endomarketing dominen temas de reclutamiento, capacitación y saber cómo retener y motivar a los colaboradores de calidad.

Se piensa que, si tratas al colaborador como cliente, sobre todo a los que tienen contacto directo con los clientes externos, el trato y la comunicación mejora considerablemente y la satisfacción hacia el cliente o consumidor final se verá incrementada.

El tema financiero posee demasiada relevancia cuando en una empresa se desea aplicar un modelo de marketing interno, porque invertir en los trabajadores de manera sólida y consiente, a largo plazo traerá beneficios y retribuciones económicas para la organización.

2.2. Orientación al cliente interno

Se debe crear una cultura organizacional orientada al cliente, ayudara al colaborador a tener un comportamiento eficiente y de calidad enfocado en satisfacer las necesidades del cliente superior. Se presenta también la idea de que no basta con satisfacer a los empleados que trabajen directamente con los clientes, sino que todo el personal que esté detrás de ellos, ya sea soporte, producción o administración tengan el sentido y conocer lo fundamental que es la orientación del cliente interno que busca la empresa. De esta forma cada individuo se esforzará por hacer sus actividades con eficiencia y brindar un servicio de calidad.

En la etapa de orientación al cliente en el desarrollo de estrategias y modelos de marketing interno se utilizan actividades y conceptos de marketing dentro de la empresa para crear conocimiento de la importancia de los clientes internos en los colaboradores, el uso dentro de la organización hace que se retenga a los empleados.

2.3. Motivación en los colaboradores

Cuando la empresa reconoce que la motivación y satisfacción de los colaboradores es importante para la empresa, se puede reconocer la dimensión de los trabajadores motivados, reconociéndolos como clientes internos.

Es primordial atraer, retener y motivar al personal e invertir en su capacitación para formar empleados de alto nivel, los cuales puedan realizar sus actividades con altos niveles de calidad, lo cual es crucial para competir en el mercado actual y superar los desafíos. Es un reto mantener a un trabajador satisfecho y motivado, para lo cual se utiliza la herramienta básica para satisfacer al colaborador es tratarlo como a un cliente.

2.4. Empowerment

Hablar de empoderamiento de los trabajadores hace referencia a como las personas de mando alto construyen una relación de comunicación horizontal con los demás, brindándoles autonomía para las actividades que realizan y la toma de decisiones. Compartir poder y autoridad ayuda a que los niveles de comunicación se homogeneicen y el mensaje se transmita de forma más clara a lo largo de toda la empresa. El empowerment propone un modelo de gestión donde se comparte la autoridad con los trabajadores de un nivel bajo, gestionando modelos mentales y empoderándolos con responsabilidad.

2.5. Comunicación interna

El envío de mensajes dentro de la estructura organizativa de la empresa consiste en el intercambio de información, es por tal motivo que la comunicación interna juega un rol muy importante dentro de las actividades de la empresa. El proceso de comunicación consta de tres componentes, los cuales son el emisor envía un mensaje por un canal hacia el receptor, el emisor busca transmitir una idea compuesta por mensaje y lo envía a la otra parte, quien lo recibe y lo interpreta dándole un sentido. Además de este proceso un ciclo muy importante es el de retroalimentación o feedback. Dentro de la empresa se debe generar este proceso para saber qué hace cada quien y si la información manejada internamente llega de la forma correcta a quien corresponda.

2.6. Engagement

Según Schaufeli y Bakker (2004) el engagement es una actividad positiva y que brinda satisfacción al momento de realizar el trabajo. Fomenta el ánimo y trabajar con vigor y dedicación, además de buscar perseverar ante los desafíos.

3. MODELOS DE ADMINISTRACIÓN DEL ENDOMARKETING

Presentamos a continuación los diferentes modelos de gestión propuestos en un patrón de Márketing Interno, donde presentamos diferentes aspectos para su eficaz funcionamiento, además es importante expresar que los modelos del marketing interno son relativamente recientes, aproximadamente de la década de los 90s y en algunas situaciones los mismos autores indican que es necesaria mayor investigación para complementar sus teorías, en sí todos los modelos tienen como objetivo fundamental la satisfacción del cliente externo mediante la satisfacción primera del colaborador.

3.1. Modelo de Endomárketing de Berry

Este modelo empieza por el reconocer al trabajador como el cliente interno y buscar su desarrollo para que convierta en una ventaja competitiva, es decir hay que invertir esfuerzo y dinero en nuestros colaboradores. El modelo sostiene que para conseguir la satisfacción de nuestros empleados y desarrollen actitudes en la búsqueda del bienestar del cliente externo, es necesaria la aplicación y revisión de dos aspectos, entregar las funciones y actividades como un producto y lograr que el colaborador se involucre al cien por ciento y participe con gusto en sus labores. Se busca dar a conocer las funciones de cada colaborador como un producto o servicio que su entidad empleadora les ofrece, lo que demanda del uso de estrategias del talento humano que facilitaran la aplicación de las técnicas de mercadotecnia, con la finalidad de motivar y generar sentido de pertenencia e identificación en los trabajadores de la organización.

3.2. Modelo de Grönroos

Este autor expone el desarrollo y la explicación anticipada de campañas de publicidad enfocadas a tener trabajadores con altos niveles de motivación y orientados a satisfacer al cliente. Por lo tanto, se propone una combinación de ambos modelos para presentar mecanismo de motivación relacionados no solo al marketing sino también a los recursos humanos y una aproximación de realizar campañas enfocadas al personal. Se entrega la información necesaria y anticipada de las estrategias de marketing, se tiene bien definido las políticas de reclutamiento en función a perfiles ya definidos para la organización, se enseña dentro de la empresa y se fomentan prácticas de gestión participativa donde el empleado tiene autonomía y libertad para decidir, generando buenas interacciones y aumentando la rentabilidad desde su puesto de trabajo.

3.3. Modelo de Rafiq y Ahmed

Como exponen Rafiq y Ahmed (2000), un modelo que resume una fusión de los dos modelos anteriores, conectando los principales factores que componen el endomarketing y el vínculo paralelo con la finalidad de encontrar el completo agrado del consumidor. Según estos autores, cada colaborador es capaz de alcanzar su motivación al momento de desarrollar las actividades que la organización le delegue con el objetivo de lograr su propia satisfacción.

La motivación en conjunto con la autonomía para que puedan tomar decisiones influencia positivamente en la satisfacción al momento de realizar su trabajo, lo que crea de forma directa la satisfacción del cliente final.

4. RELACIÓN ENTRE MARKETING INTERNO Y EXTERNO

La relación que existe entre el marketing interno o endomarketing, y el marketing externo es muy estrecha, la satisfacción de una se da gracias a la eficiente gestión de la primera y del compromiso generado en los clientes internos. Bansal, Mendelson y Sharma (2001) Esbozan un modelo que contendrá los efectos de la transformación del endomarketing, el modelo se empieza a construir y es explicado de la siguiente manera: los trabajadores satisfechos harán que los clientes queden también satisfechos. Compromiso, satisfacción y confianza en el trabajo son los factores principales para conseguir la lealtad buscada, estos componentes se pueden obtener con prácticas de gestión del talento humano alineadas a las estrategias del marketing.

Seguridad en el trabajo es uno de los componentes que brindan en el empleado la confianza y el compromiso con su centro de trabajo. La seguridad la brinda la organización que se muestra comprometida con su planilla de colaboradores, esto ayuda a reducir los niveles de rotación y elevar el rendimiento.

Desarrollarse continuamente es otro de los factores que ayudan a la obtención de varios objetivos, difundir la cultura de la empresa y los valores preparan al cliente interno para que pueda resolver problema que encuentren durante la realización de sus actividades. Es fundamental capacitarlos para que estén preparados ante cualquier eventual cambio y se adapten rápidamente.

Retribuir al empleado es fundamental porque siempre el postulara la duda en su mente de porque se tiene que esforzar. Ahí viene el compromiso y motivación por parte de la organización de brindarles incentivos intrínsecos y extrínsecos al cliente interno, demostrar simplemente que se tiene compromiso con el trabajador.

Mantener niveles de comunicación horizontal con toda la organización, informar sobre logros obtenidos, metas alcanzadas sirve para que todos se sientan parte un mismo gran objetivo. Una buena gestión de la información, siempre y cuando pueda ser compartida brinda beneficios muy buenos para la empresa.

El empowerment habla sobre la capacidad que tienen los empleados para tomar decisiones. Se ponen en práctica la libertad y el respeto del colaborador, y por otro lado lo que espera su superior y la delegación de tareas que realice, para que un empleado realice de forma eficiente una tarea, esta debe ser bien especificada y clara. Mientras más confianza y lealtad haya entre los distintos niveles, mayor también será la satisfacción.

5. BENEFICIOS Y VENTAJAS DEL ENDOMARKETING

Al poner en práctica este sistema de endomarketing podemos obtener resultados bastante alentadores, no desde un punto de vista de la implementación del sistema en sí, más bien en un compromiso organizacional conjunto. Generará una ventaja competitiva dentro de la industria en la que la organización participa, lo que asegurara la estabilidad de la empresa durante un periodo de tiempo considerable.

Marcará un antes y un después, en las operaciones que la empresa realiza y la interacción general del sistema de producción.

Entonces, cómo podemos resolver el marketing interno es y debe ser considerado como unos recursos organizacionales viable dentro de la coyuntura empresarial actual. Primordialmente por crear un factor de enganche con nuestro propio personal y a partir de esto, ellos se desenvuelven con mejores actitudes en su trabajo y esto a fin y al cabo lograr resultados materiales. Esto resumiría en palabras puntuales los beneficios y ventajas de implementar el sistema de endomarketing dentro de una corporación.

El autor Costa (2000), nos presenta los siguientes beneficios del endomarketing. Primero, asegurar que las personas tengan a la mano todo el conocimiento necesario para poder tomar las mejores decisiones, siempre bajo las directrices y los objetivos generales de la organización. Igualar la misión del colaborador con la de la visión de la corporación, su

desarrollo profesional con la misión de la empresa y su comportamiento ligado con los valores y principios de la organización.

Generar un desarrollo adaptable constante de la empresa a los cambios que se van dando en el ámbito empresarial, generar una relación entre la empresa y el trabajador más duradera y beneficiosa para ambas partes. Consolidar los canales internos de comunicación efectiva entre las personas y la empresa contribuyendo así al desarrollo integral de ambas y aportando un beneficio social. Al igual, inmediatamente promover la formación de un clima organizacional altamente motivador, desafiante, colaborativo y marcado por el espíritu de equipo para que a largo plazo esto se convierta en una ventaja competitiva para la empresa.

5.1. La satisfacción

Dado que este concepto está directamente relacionado con el concepto de nuestra investigación del endomarketing como estrategia competitiva dentro de las compañías, es necesario abarcar en una instancia sobre este término para poder esclarecer y definirlo para llegar a una mejor comprensión; haciendo referencia al entorno del empleado o del cliente interno.

Viéndolo desde esa perspectiva, valiéndonos de lo expuesto por los autores Kotler y Armstrong (1996), cuando los consumidores atraviesan por todo el proceso de compra de un producto o servicio, lo hacen por querer satisfacer alguna necesidad, problemática o por el simple hecho de querer sentirse bien, el autor indica que la satisfacción se ve reflejada por la percepción de los clientes menos las expectativas, tomándolo bajo ese concepto, podemos afirmar que la satisfacción vendría a ser una diferencia entre lo percibido frente a lo que el cliente tiene prospectado o también conocido como expectativas.

Es por esta razón que debemos enfocar a nuestros colaboradores como clientes internos, para que la empresa entregue un producto de manera eficiente que haga que los colaboradores se sientan satisfechos con esto, en este caso el producto sería la misma empresa aquella que debe adecuarse a los estándares de sus clientes internos y cumplir con las expectativas que tienen ellos de nosotros. Para ello elaborar un plan estratégico, con soluciones innovadoras y búsqueda de integrar a todo el equipo de trabajo es sustancial para poner en práctica esta estrategia del endomarketing y cumplamos no solo con las perspectivas de los colaboradores, sino también que se refleje qué resultados tangibles para la empresa.

5.2. Elementos de la satisfacción

Enfocándonos ahora únicamente en el cliente interno, existen factores a los cuales se les debe dar mayor relevancia dentro de la organización como nos explican los autores Salom y D'anello (1994), los elementos que influyen más y son disparadores de motivación para nuestros colaboradores y a los que debemos poner mayor énfasis y relevancia son: las buenas condiciones de trabajo, disciplina y el buen trato. Ahora bien, no se descarta tampoco los factores empíricos como lo son los sueldos y salarios, la línea de carrera (ascensos) y una estabilidad laboral; todos estos en aras de que conlleven en un sentimiento intrínseco del trabajador para con la empresa como lo podría ser el sentimiento de pertenencia para con la compañía con la que labore. Esto en términos un poco más concretos, se trata de que la alta gerencia corresponda el esfuerzo de los trabajadores, que se vean reconocidos por el

esfuerzo que hacen para continuar con el modelo de negocio según las exigencias planteadas por los gerentes. Ya que, en una posición opuesta a esto, los clientes internos desarrollaran un tipo de compromiso únicamente marginal en el cual no se verán involucrados plenamente con la empresa, y simplemente serían ajenos a su centro de trabajo donde únicamente laboran para llevar el pan a la mesa.

La satisfacción representa un elemento sustancial en la decisión de compra de un producto, y del compromiso del consumidor con la empresa. Por eso, una adecuada satisfacción únicamente llegará cuando se logre cumplir las expectativas y obtendremos resultados completamente gratos para la directiva de la empresa. Esto determinara la forma en la que nuestro colaborador se desarrolle de manera cotidiana con las tareas que tenga que realizar, si la satisfacción de su centro de trabajo es la suficiente, realizara sus actividades con eficiencia de lo contrario no lo hará.

5.3. La Motivación

Tal cual la satisfacción es un factor clave de éxito dentro de esta estructura del endomarketing, la motivación es un elemento que desencadena la serie de resultados positivos que estamos buscando al plantear esta estrategia competitiva.

Según Pride (2000), considera a la motivación como un factor de impulso para la persona a satisfacer sus necesidades o el logro de sus metas en este caso no solo las personales sino también las profesionales dirigidas a desarrollar sus operaciones con mayor eficiencia dentro de su trabajo. Cabe resaltar que no es fácil lograr medir o identificar aquel o aquellos factores que logran despertar esta motivación dentro de la persona, porque se trata de algo que está bastante infundido en el subconsciente de la persona y que por obvias razones no podemos descartar ideas o escoger un factor único.

Una persona con la motivación necesaria, es una persona que está lista para realizar sus actividades. Todas las operaciones y actitudes de la persona están dispuestas a la influencia de lo que él percibe en ese momento acerca del contexto en el que se encuentra; porque dos personas que, aunque sientan la misma motivación o tengan el mismo grado de motivación, no logran desenvolverse de misma manera dado que la perspectiva de la situación en ambos usuarios es distinta. Cada quien delibera la situación en base a la situación mental por la que está pasando en esos momentos, por eso la distorsión selectiva describe tendencias de las personas para reconocer las diferentes situaciones según su propio contexto; aunque este no siempre sea el real.

A lo largo de todo el tiempo de la industria y desde que se empezó a dar peso a las personas que trabajan como un pilar principal en el desarrollo de una empresa, se han ido creando diversas teorías de motivación, y que cada una de ellas explica a su manera la motivación, aunque claro al ser un tema tan extenso y tan poco entendido aún por los investigadores, por lo tanto estas teorías no deberían verse como únicas diferenciadas unas de las otras, sino más bien como complementarias en ciertos aspectos; una de las que a continuación mencionaremos y que también por supuesto la más conocida, es la de Maslow; aquella que habla acerca de la pirámide de necesidades de las personas y la forma en la que deberían irse cumpliendo para poder escalar según se vayan cumpliendo estas necesidades.

Otras teorías de motivación involucran elementos de cierta índole, concentrándose únicamente en aspectos materiales o de autorrealización profesional o personal, es por eso que se deben tomar como un conjunto y no como independientes, si bien algunas de estas teorías que comúnmente conocemos pueden hallarse algo desfazadas por el momento en el que se publicaron, no han perdido credibilidad puesto que aun tienen cierto impacto por sobre las organizaciones y quienes las ponen en practica para obtener mejores resultados; y que de alguna forma han logrado cumplir sus objetivos usándolas.

6. LA IMPORTANCIA DE LOS EMPLEADOS EN UNA ORGANIZACIÓN

Los empleados son los elementos vitales de cualquier empresa o negocio, son ellos quienes dirigen la empresa hacia el éxito esperado dirigidos por la alta gerencia; porque son ellos quienes tienen contacto directo con nuestros consumidores o posibles clientes, ya sea en una empresa de servicios y en el caso de empresas productoras, son los colaboradores quienes elaboran de manera eficiente estos bienes para su comercialización. Por lo tanto, es necesario que nosotros nos aseguremos que cumplan sus tareas de manera competente nuestras promesas como empresa hacia los consumidores. Lo que comúnmente se conoce como “momentos de verdad”, en los cuales el cliente pone en tela de juicio nuestro producto/servicio, para poder crear un vínculo de fidelización para posteriormente continuar consumiendo o adquiriendo lo ofrecido.

Es necesario resaltar claramente la importancia que recae en aquellos empleados que tienen contacto directo con los consumidores, es por ello que en especial a ellos se les debe otorgar recompensas más gratificantes, no necesariamente monetaria, en contraste a la dificultad de su labor. Dado que los empleados de contacto directo son de hecho muy importantes (Friedman y Podolny, 1992); una empresa que cuenta con este tipo de empleados tiene mucho en juego, el comportamiento y compromiso de este influye de manera sustancial a la decisión de compra de nuestro potencial consumidor.

Si hablamos de empleados es necesario también hablar de aquellos que se encargan de un proceso, que hoy por hoy es inherente a la creación de cualquier organización, el área conocida como “servicio al cliente”, está de más describir las funciones que cumplirían aquellas personas que laboren en este departamento, porque su propio nombre lo describe. Es necesario que todos los empleados de una organización estén completamente motivados y capacitados para realizar sus funciones de manera eficiente en esta, pero además de eso existen “*soft skills*” que necesitan ser desarrolladas por los empleados para cierto tipo de funciones y en específico en esta función que trata de dar soporte al cliente que no está satisfecho, más allá de estar correctamente capacitado y entender de la cadena de valor de la empresa, es necesario que este empleado tenga un temple adecuado por las diferentes situaciones hipotéticas que se le podrían presentar. Es por eso que deben tener un constante apoyo de parte de los administrativos y de la organización en sí para poder lograr crear en esa persona el compromiso necesario para afrontar las situaciones que se le podrían venir encima.

7. FACTORES CLAVES DE ÉXITO DEL ENDOMARKETING

Los FCE de éxito del marketing interno son los que permiten un funcionamiento propicio y eficiente del modelo de endomarketing que la empresa haya decidido adoptar. Estos se

relacionan con aspectos dentro de la empresa como son la cultura organizacional, la motivación y el liderazgo.

Para determinar factores claves de éxito se fundamentan en base a los dos enfoques de marketing, que van a ser determinados como factores claves para obtener una administración y gestión eficiente y triunfante del modelo propuesto. Los dos enfoques que respaldan este enunciado son: orientar a la organización dirigida a una perspectiva de marketing y adoptar una filosofía de marketing interno.

Un modelo de endomárketing exitoso dentro de una empresa debe poseer por lo menos una dirección y enfoque básico de marketing; la empresa debe descubrir y dar soluciones a las necesidades de los consumidores. Se espera que la organización haga predicciones sobre lo que necesite el cliente, de modo que se cree un provechoso intercambio e interrelación entre el marketing reactivo y proactivo. Este enfoque preserva la continua orientación al cliente, lo que quiere decir que todas las actividades de la empresa deben buscar atender, responder y complacer las necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales.

Como empresa, acoger un plan de marketing interno significa que esta reconozca al colaborador como cliente interno, además de como un recurso muy importante y valioso para el perfeccionamiento y formalidad de las actividades relacionadas con los clientes externos que ayuden a obtener un buen desempeño y utilidades de la entidad. También es importante definir el marketing interno como una vía para afianzar el compromiso y la motivación mutuo del trabajador con la empresa.

Desarrollar “productos internos”, generando interacciones monetarias y legales, relaciones emocionales y laborales, generan calidad para el colaborador con la finalidad que este responda de forma positiva generando valor para la compañía, dirigiendo acciones a nuestros clientes. La empresa debe fomentar el bienestar de sus empleados y comprometerse antes que nada con ellos para que el colaborador se comprometa con la empresa.

Para concluir una adopción de filosofía de marketing dirigido al colaborador tiene la finalidad de que todas las áreas de la empresa se mantengan alineadas y tengan relación directa con los objetivos que van de la mano con el marketing; en otras palabras, conocer nuestro target, el posicionamiento que posee la empresa en la mente del comprador, la oferta que realiza hacia el cliente interno y el lanzamiento de nuevos servicios o productos físicos, la competencia de costos entre otros.

Para aplicar un modelo de marketing interno es necesario definir los factores claves para la gestión, sobre los cuales se debe hacer énfasis en cinco variables. Estas son la planificación estratégica, que las personas de vértice se involucren, definir el alineamiento estratégico, definir los beneficios para el cliente interno y definir los objetivos.

7.1. Plan Estratégico

El proceso de planificar es uno de los factores de mayor importancia para proceder con un modelo de marketing interno propuesto por la empresa. Presenta los sub factores presentados a continuación:

- o Planificación: Es el proceso de definir etapas en la ejecución del modelo, siempre considerando que el diseño del modelo debe ir en una especie de cascada a lo largo de la empresa, en orden descendente, pero es un tema de bidireccionalidad ya que debe ir abajo hacia arriba también para garantizar la total cobertura para dictaminar las funciones principales de los departamentos fundamentales, para nuestro caso las áreas de recursos humanos y marketing las cuales deben trabajar de la mano.
- o Eficiente comunicación: El resultado de una estrategia adecuada de comunicación será una eficiente comunicación en todos los niveles de la empresa; comunicar los fines de la organización, informar a todos los participantes con transparencia y causar un impacto en todas las áreas. El endomarketing busca llegar al empleado mediante raíces de creatividad, para informar claramente porque se implementa un modelo de este tipo. Una buena comunicación puede motivar al cliente interno y hacer que se comprometan con los objetivos generales de la empresa.
- o Costos: Planificar de forma adecuada un modelo de marketing interno implica definir un plan o un presupuesto de costo alineado con los beneficios que se van a obtener, además de calcular el costo que puede contraer no aplicar estrategias de endomarketing en la empresa.
- o Sistema adaptable y flexible: El modelo no debe ser considerado una estrategia estándar, ya que cada organismo posee diferentes actividades, estrategias y metas; por lo tanto, el modelo debe ser flexible y adaptable a cualquier situación o cambio necesario.

7.2. Involucramiento De Las Personas De Vértice

Un factor primordial para la implementación corresponde al permiso y aprobación, además de la participación de los directivos en la adaptación del modelo, para lo cual se deben tener en consideración las acciones que toman los altos niveles y su nivel de participación. Ellos deben promover el compromiso en toda la organización y de todos los participantes. Los resultados positivos se obtendrán solo si los siguientes factores intervienen en el modelo.

- o Compromiso organizacional: Todos los departamentos deben compartir valores dentro de la organización, para eso debe ser bidireccional y lograr el compromiso del personal que se desea obtener.
- o Involucrar al empleado: Que cada cliente interno tome como suyos os valores, en otras palabras, que sienta la empresa como si fuera suya.
- o Liderazgo en la gestión del talento humano y marketing: El departamento de RRHH gestiona la parte donde los clientes son sus empleados y el marketing se encarga de comunicar de forma efectiva el mensaje en la forma y oportunidad necesaria.

7.3. Estrategia Alineada

Las actividades deben estar orientadas en lograr conseguir un impacto significativamente alto en los ingresos y rentabilidad de la empresa, identificar el objetivo principal, sobre el cual se va a implementar el modelo, y alinear misión, visión y subprocesos al mismo. Es fundamental definir el perfil que poseerá el colaborador para entenderlo y conocer cómo reacciona ante diferentes estímulos, de esta forma acomodar las estrategias necesarias para hacer que hagan lo que busca la empresa. Superar las expectativas se formará un ambiente bueno en el área de trabajo.

7.4. Definición de Beneficios

Contiene la motivación intrínseca y extrínseca que se van a dar al cliente interno, este debe percibir el beneficio que le ofrece la empresa como motivación económica, incentivos, programas dirigidos a mejorar la motivación, deben saber identificar los beneficios y saber que ellos también brindarán un beneficio mutuo con la entidad que los acoge, debe ser capacitado continuamente para formar clientes internos expertos y capaces de desarrollarse con habilidades superiores a las de la competencia y facilitar su toma de decisiones al momento de verse frente a un problema. No deben existir barreras para el diálogo y se debe promover la integración y cohesión.

7.5. Definición de Objetivos

La fase final de la implementación de este modelo consiste en precisar los objetivos y metas que se buscan alcanzar, los específicos por cada área deben estar en línea con el objetivo general de la empresa. Todos deben expresar beneficios para cada uno de los participantes, ya sean internos o externos, siempre teniendo en cuenta que se busca la rentabilidad.

8. RETOS DEL MARKETING INTERNO

Para la aplicación del modelo de endomarketing se puede presentar algunos retos, que la empresa debe saber cómo superar para que la absoluta aplicación y funcionamiento sean los adecuados. Retos como la medición, poseer un diseño organizacional orientado al cliente interno, el concepto que pueden tener los directivos sobre el endomarketing o crear programas, son algunos de los retos que los gestores de talento humano y personas encargadas del endomarketing deben superar para evitar conflictos y encontrar la satisfacción general en todo el centro de trabajo. Es fundamental orientarse al servicio y a la creación de valor para el cliente, enfatizando la importancia de los clientes internos.

Un problema que puede surgir a lo largo de la creación de un modelo dentro de una empresa es que el colaborador no interiorice el concepto de que es un cliente interno, para lo cual el reto actual es diseñar una estructura orientada al colaborador, con los motivadores necesarios y la información correcta para que pueda entender su posición en la empresa.

Uno de los principales retos es que los directivos conciben a su personal como cliente interno, ya que el principal propósito del endomarketing es de naturaleza estratégica, logrando involucrar a cada uno de los individuos y se adapten a los nuevos métodos de gestión.

9. CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación busca exponer los beneficios que puede traer a la empresa implementar un modelo de Marketing interno o Endomarketing, la gestión administrativa se puede mejorar considerablemente si se tiene un control y administración eficiente y responsable del talento humano de cada empresa, lo que conlleva a generar valor y utilidades para la empresa.

La importancia del endomarketing radica en que el colaborador, ya considerado como cliente interno, decidirá si quiere comprar la misión y visión, los valores y la filosofía que le oferte la empresa. Cuando ya decidió adquirirlos debe adoptarlos en su vida diaria dentro del centro de trabajo, debe identificar que las actividades que hace y los motivadores le ayudaran a conseguir la satisfacción deseada. Debe interiorizar la idea de que sus compañeros son a la vez sus clientes, él es un proveedor de un servicio en el intercambio de cadenas internas, debe estar altamente comprometido con entregar productos de calidad para complacer al final a los clientes externos.

Por lo tanto, con respecto a la conceptualización, definición e identificación de los elementos clave de esta investigación, involucrados en el endomarketing, se han desarrollado con plenitud, en aras de mostrar claramente estos elementos teóricos como el marketing, marketing interno, el cliente interno, la motivación y la satisfacción. Todos estos conceptos teóricos básicos están basados en definiciones dadas por autores de renombre y con una trayectoria en la alta gerencia destacable.

Ahora bien, en lo concerniente a los tres modelos del endomarketing, estos modelos de gestión se refieren a tres autores como son Berry, Grönroos y Rafiq y Ahmed, todos estos coinciden en considerar al colaborador o trabajador, como un cliente interno sobre el cual debemos ejercer las fuerzas del marketing interno desarrolladas en la presente revisión de literatura; con el fin de que estos colaboradores a fin de cuentas sean mas productivos y rentables para la empresa.

Esto no solo beneficia a la empresa con colaboradores eficientes y con ganas de trabajar, sino que también beneficia a las mismas personas quienes pasan por este modelo de gestión, logran crear y desarrollar sus habilidades de mejor manera y para que en un futuro se desenvuelvan de la mejor manera ante cualquier situación problemática o de adversidad que interrumpa su capacidad de producción o que no le permita llegar a sus metas planteadas por la alta gerencia; no cabe duda que la persona podrá tomar mejores decisiones con la motivación necesaria si esta se siente identificada y siente que cuenta con el apoyo de toda la organización.

La comunicación es una herramienta cuya responsabilidad recae sobre el marketing, ningún modelo de gestión explicado tendría sentido si no se trata sobre un método de comunicación eficiente y sobre todo claro. Una integración realizada de manera correcta con todo el equipo directivo de la organización, puede generar no solo la buena aplicación de esta herramienta sino también una ventaja competitiva en el mercado al poder realizar las operaciones pertinentes de forma ordenada y comunicada.

Establecemos con claridad que el endomarketing es un proceso de gestión estratégica para la administración de los recursos humanos, basándose en una perspectiva de comunicación

de mercadotecnia, es por eso que es de vital importancia considerar el aspecto tanto interno como el externo, tener en cuenta la filosofía de aplicar un modelo para las acciones estratégicas de la organización.

Una de las principales conclusiones es ver cómo las estrategias de endomarketing es que ayuda a mejorar la gestión de las relaciones con los colaboradores y desarrollar en estos elementos y habilidades que al final facilitarán la generación de valor para la empresa, se consiguen elementos como la satisfacción y motivación del cliente interno, orientarlos hacia el cliente externo.

La comunicación aplicada al cliente interno fundamentada en un mix de marketing tradicional contribuye a un mejor desempeño, le ofreces al colaborador beneficios y productos para los cuales se sentirá satisfecho de trabajar para conseguirlos, además de brindarle un mensaje transparente y horizontal, generando confianza en todos los niveles de la empresa. Hemos podido identificar como las herramientas y la filosofía de marketing puede ser aplicada para reconocer al colaborador como un elemento fundamental dentro de su entidad empleadora.

Luego de haber identificado los diversos factores que integran el concepto de Endomarketing sobre el cual, el presente trabajo se basa; podemos constatar que este concepto de marketing interno, tiene un gran alcance sobre las organizaciones modernas, en las que relacionan el marketing y la gestión del capital humano en pro de la mejora continua y de una mayor productividad.

Las personas son el pilar más importante para las organizaciones ya sean de producción o de servicio, son quienes cargan con la responsabilidad de sacar adelante la corporación dada la situación que sea. Para ello, es necesario que la alta gerencia vea como prioridad a estos empleados y no como un recurso más; evaluar la satisfacción y la motivación laboral es factor clave para determinar un correcto pronóstico de los resultados para la empresa.

En esta revisión de literatura hemos recopilado información valiosa para una correcta comprensión del endomarketing; desde los modelos administrativos que se deben manejar hasta la relación entre el marketing interno y el marketing externo. Y todos los elementos que conforman la multidimensionalidad del compromiso organizacional de los trabajadores con la organización en la que laboran. Con el fin de mostrar que los beneficios del endomarketing tienen una repercusión en la estructura de productividad de la empresa y que poniendo en práctica esta estrategia organizacional, se lograrán grandes cambios que beneficiarán a la rentabilidad de la empresa.

Y existe una razón bastante simple para explicar el porqué de esta afirmación, un empleado que trabaja a gusto en su entorno, es un empleado más productivo, sin preocupaciones fuera de las personales y con una salud laboral buena. Un desarrollo organizacional conjunto es lo que hoy en día hace que las empresas sobrevivan y que lleguen al punto de madurez con sus productos o servicios ofrecidos, ya se traten de negocios dedicados a la elaboración de bienes tangibles o productos, o aquellas empresas quienes se dedican a brindar una experiencia de un servicio de calidad.

Concluimos que el endomarketing, tras la recopilación de los distintos datos teóricos dentro de esta revisión de literatura, es considerado una herramienta clave para las empresas modernas y que tengan una visión de crecimiento integral, en el cual involucre no solamente

la rentabilidad de una empresa sostenible sino también crear un ambiente adecuado para que las personas se sientan a gusto y conformes en donde trabajar durante un largo periodo de tiempo.

REFERENCIAS

Ambler, T. and Barrow, S. (1996). *"The employer brand", The Journal of Brand Management*, Vol. 4.

Avery, D.R. and McKay, P.F. (2006). *Target practice: an organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants*. Personnel Psychology.

Backhaus, K.B. and Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. *Career Development International*, 9.

Backhaus, K.B. (2004). *An exploration of corporate recruitment descriptions on Monster.com*. *International Journal of Business Communication*, 41.

Bansal, Harvir S.; Mendelson, Morris B.; Sharma, Basu. (2001) *The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes*. *Journal of Quality Management*, Vol. 6.

Berry, Leonard L. (1981). *The employee as customer*. *Journal of Retailing Banking*, 3.

Berry, Leonard L.; Parasuraman, A. *Services marketing starts from within*. *Marketing Management*. 1992, Vol.1.

Cequea, M., Rodríguez-Monroy, C., & Bottini, M. N. (2011). *Diseño de un instrumento para evaluar la productividad laboral en empresas del sector eléctrico venezolano*. In V international conference on industrial engineering and industrial management.

Costa, Daniel. (2000) *Endomarketing Inteligente: A empresa pensada de dentro para fora*. Porto Alegre: Dublinense.

Edwards, M. R. (2009). *An integrative review of employer branding and OB theory*. *Personnel review*.

Foreman, Susan K. y Money, Arthur H. (1995). *Internal Marketing: Concepts, measurement and application*. *Journal of Marketing Management*. 11.

González, N., & Hernández, Ó. (2012). *Los tres primeros modelos de gestión del endomarketing*. Comparación teórica. CICAG, 9.

Grönross, Christian. (1990). *Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface*. *Journal of Business Research*. Vol. 20.

Guzmán, N. U. (2013). *Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas*. Publicidad: Revista Latinoamericana de Publicidad, 2.

Hughes, J.C. and Rog, E. (2008). *Talent management: a strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20.

Jiménez, P. A. F. (2009). *Operativa del Marketing interno: Propuesta de modelo de endomárketing*. Perspectivas, 23.

Levionnois, M. (1992). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.

Mishra, S. (2010). *Internal marketing-A tool to harness employees' power in service organizations in India*. International Journal of Business and Management, 5.

Moheno, J. M., Calzada, M. A. H., & Urbieto, C. T. (2011). *Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno*. Revista de Ciencias Sociales, ve. 17.

Rafiq, Mohammed y Ahmed, Pervaiz (2000). *Advances in internal marketing concept: definition, synthesis and extension*. Journal of Services Marketing, 14.

Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno*.

Robbins, S.; Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera edición. México: Pearson Educación.

Robbins, S. (2011). *Comportamiento organizacional*. Décima edición. Ciudad de México, México: Pearson.

Sánchez, H., & Clarive, M. (2019). *El Endomarketing Y Su Relación Con El Engagement En Supermercados El Super Sac, Chiclayo*.

Salom, C. y D´anello, S. (1994). *Motivación al logro, motivacion al trabajo, satisfacción laboral y estrés*. Revista interamericana de psicología ocupacional, Vol. 13.

Siviero, A., & Pereira, L. (2014). *Endomarketing in organizations: an internal marketing study at National Service. Learning of Commercial-SENAC, In CACOAL, State of Rondonia, Brazil*. Golden Research Thoughts, 4.

Soriano Soriano, Claudio L. (1993). *Las tres dimensiones del márketing de servicios: marketing tradicional, marketing interactivo, marketing interno*. Madrid: Díaz de Santos.

Swystun, J. (2007). *"The brand glossary", Interbrand, Palgrave Macmillan*. New York, NY.