



Trabajo de Investigación

Para optar el grado académico de Bachiller en Ciencias Económico Empresariales.

Facultad de Ciencias Económico Empresariales y Humanas
Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela Profesional de Administración de Negocios

La importancia del endomarketing en una organización para generar una ventaja competitiva.

The importance of endomarketing in an organization to generate a competitive
advantage.

Autora:

Thais Grethel Cruz Paucar

Asesor:

Dr. Jhony Emerson Velasquez Delgado

Arequipa, 2020.

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN	4
2.	DEFINICIÓN DE ENDOMARKETING O MARKETING INTERNO	6
3.	OBJETIVO DEL ENDOMARKETING	7
4.	IMPORTANCIA DEL ENDOMARKETING	8
5.	MODELOS DE GESTIÓN DEL ENDOMARKETING	9
	5.1. Modelo de Endomarketing de Leonard Berry:	9
	5.2. Modelo de Endomarketing de Christian Grönroos	10
	5.3. Modelo de Endomarketing de Rafiq y Ahmed.....	11
	5.4. Modelo de Endomarketing de Lings:.....	12
	5.5. Relación entre Marketing interno y externo:	14
	5.6. Modelo de Endomarketing de Ahmed, Rafiq y Saad.	17
6.	EL PAPEL DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DEL ENDOMARKETING . 18	
	6.1. Modelos esenciales para fidelizar al cliente interno a través del área de recursos humanos:.....	21
	6.1.1. Great place to work:	21
	6.1.2. Modelo Motivación 360° de David Fischman:	23
	6.1.3. La comunicación Interna	29
	6.1.4. La comunicación externa:	30
7.	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	31
	7.1. Dimensiones del compromiso organizacional según Meyer y Allen:	32
8.	RELACIÓN ENTRE ENDOMARKETING Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL	33
	8.1. Endomarketing y compromiso organizacional:	33
	8.2. Orientación al mercado interno:	34
9.	LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO COMO UNA VENTAJA COMPETITIVA	36
	9.1. Principales actitudes hacia el trabajo:.....	37
	9.2. Efectos que generan los clientes internos insatisfechos en la organización:	39
	9.3. Efectos que generan los clientes internos satisfechos en la organización: ...	40
10.	CONCLUSIONES	42
11.	REFERENCIAS	45

INDICE DE FIGURAS

<i>Ilustración 1</i> Modelo de endomarketing Leornard Berry -----	10
<i>Ilustración 2</i> Modelo de Endomarketing de Grönroos -----	11
<i>Ilustración 3.</i> Modelo de Endomarketing de Rafiq y Ahmed -----	12
<i>Ilustración 4</i> Modelo de Endomarketing de Ahmed, Rafiq y Saad. -----	17
<i>Ilustración 5.</i> Modelo teórico -----	39

LA IMPORTANCIA DEL ENDOMARKETING EN UNA ORGANIZACIÓN PARA GENERAR UNA VENTAJA COMPETITIVA.

RESUMEN

En el presente trabajo se realiza una revisión literaria referente al endomarketing también conocido y/o llamado marketing interno ya que en los últimos años el capital humano (personas) se ha convertido en un factor bastante importante dentro de una empresa por lo que es primordial conocer las distintas necesidades personales y profesionales de los colaboradores con el objetivo de motivarlos, comprometerlos y satisfacerlos para que estos puedan aumentar la productividad requerida para la realización de actividades.

Es por ello, que el objetivo principal de este trabajo es analizar y conocer al endomarketing como una herramienta empresarial para el desarrollo de una ventaja competitiva, por lo que se busca impactar positivamente en los consumidores finales y esto se genera a través de la atención necesaria hacia los colaboradores ya que estos se encargan de esparcir la esencia de la organización. Así mismo, dar a conocer los distintos modelos que existen a lo largo de la investigación sobre el tema por distintos autores y enfoques.

En ese contexto, se destaca la participación conjunta con el área de recursos humanos, ya que dicha área se encarga de seleccionar y contratar personal, por lo que tienen una buena información sobre las distintas necesidades que presentan los colaboradores, en otras palabras, dicha área se encarga de conocer al personal contratado para así poder gestionar a las personas acorde a los objetivos generales de la organización.

En este sentido, tal área también es responsable de investigar y analizar el grado de motivación que tienen los empleados, puesto que éste es proporcional con el compromiso organizacional y la satisfacción en cuanto a la relación persona-empresa. Así pues, para finalizar con dicho trabajo se hace referencia a que la ventaja competitiva que pueda generar la empresa esta relacionada con la satisfacción del cliente interno, porque un empleado feliz y comprometido con su trabajo se ha demostrado que la productividad aumenta y este impacta positivamente en los consumidores finales, porque también se optimiza la atención en caso de que la empresa ofrezca un servicio.

Palabras clave: Endomarketing y/o Marketing interno, satisfacción laboral, motivación laboral, ventaja competitiva.

ABSTRACT

In the present work a literary review is carried out regarding the endomarketing also known and / or so-called internal marketing since in recent years human capital (people) has become a fairly important factor within a company so it is essential to know the different personal and professional needs of the collaborators with the aim of motivating, committing and satisfying them so that they can increase the productivity required for the realization of activities.

That is why the main purpose of this work is to analyze and know endomarketing as a business tool for the development of a competitive advantage, so it seeks to positively impact the end consumers and this is generated through the necessary attention towards the collaborators since they are responsible for spreading the essence of the organization.

Likewise, to publicize the different models that exist throughout the research on the subject by different authors and approaches.

In this context, the joint participation with the human resources area is highlighted, since this area is responsible for selecting and hiring staff, so they have sufficient information on the different needs presented by the collaborators, in other words, this area is responsible for knowing the contracted staff in order to be able to manage the people according to the general objectives of the organization. In this sense, this area is also responsible for investigating and analyzing the degree of motivation that employees have, since it is proportional to the organizational commitment and satisfaction in terms of the person-company relationship. Thus, to end this work it is referred to the fact that the competitive advantage that the company can generate is related to the satisfaction of the internal customer, because a happy employee committed to his work has been shown that productivity increases and this positively impacts on the end consumers, because it also optimizes the attention in case the company offers a service.

Keywords: Endomarketing or internal marketing, work satisfaction, work motivation, competitive advantage.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación cualitativa detalla la importancia del por qué es fundamental aplicar herramientas y estrategias de endomarketing en una organización, ya que como bien se sabe, el talento humano es el recurso más importante en una empresa. Puesto que, si no fuera por las personas que trabajan dentro de tal organización, esta no podría tener éxito por si sola, por ende, es pilar tener a los trabajadores fidelizados y comprometidos, ya que hoy por hoy se conoce que la rotación de trabajadores se ha incrementando a causa de que no se encuentran satisfechos con la organización donde laboran, sobre todo con la generación Y, también conocidos como Millennials.

Tal generación ha sido considerada como la más impaciente y perezosa, dado que su crecimiento ha sido conjunto con la tecnología, y cambios constantes, a comparación con la generación X, es por ello que los millennials no esperarían tres a cinco años por un ascenso, sino por lo contrario tomarían oportunidades radicales, y si este conlleva a cambio de trabajo, lo harían y esto genera un problema para las organizaciones, porque la rotación de trabajadores es costosa, debido que al contratar constantemente nuevos empleados, estos deben ser altamente seleccionados y capacitados(Meri & Ríos, 2018). Es bastante notable como dicha generación altera el índice de rotación laboral por lo que genera que las empresas se encuentren más preocupadas en retener y motivar a sus colaboradores.

El endomarketing es una serie de estrategias que ayuda a cualquier organización a mejorar la comunicación, motivación y satisfacción de los trabajadores, gestionando exitosamente la felicidad de los trabajadores a través de la orientación hacia el mercado interno con la finalidad de fidelizar al cliente interno eficientemente (Kotler & Keller, 2012).

Las primeras secciones de este trabajo, analiza los objetivos principales y la importancia del endomarketing para tener conocimiento base antes de ahondar en los distintos modelos de marketing interno. Los modelos de endomarketing presentados son modernos ya que el análisis de estos no tiene más de treinta años en la practica organizacional y básicamente tales modelos explican como es que el endomarketing ayuda a las organizaciones a crear una ventaja competitiva a través de una orientación interna y hacia los colaboradores.

Luego se hace referencia al área de recursos humanos, ya que esta relacionado con las estrategias de endomarketing a causa de que gestionan a las personas a través de distintos modelos, como el great place to work, motivación 360, comunicación interna y externa; con la finalidad de ocasionar un nivel bastante significativo de compromiso organizacional y fidelidad, por lo que es un hecho que las personas aumentan su productividad dado que las motivaciones que le ofrece la organización son las optimas. Cuando un colaborador está comprometido con la organización, y si éste es afectivo, la productividad se vera afectado positivamente, porque al relacionar los sentimientos y emociones hacia la empresa causa motivaciones trascendentales, por lo que el cliente interno optara por responder a la empresa de manera eficiente en cuanto a los resultados, y por consecuencia la empresa habrá generado una ventaja competitiva frente a su competencia directa y/o indirecta.

En el último apartado se ahondará en la importancia de generar satisfacciones en el cliente interno, porque a modo de respuesta se produce una buena relación entre empresa-persona, y es que es primordial atender a los colaboradores para que estos cumplan un buen rol en sus puestos de trabajo, y así construir una ventaja competitiva bastante arraigada al cuidado de las personas, por lo que estas son consideradas un factor clave de éxito de la organización. Cabe resaltar que la satisfacción de los clientes internos se verá reflejado en el cumplimiento de objetivos y los buenos resultados internos, por lo que los

consumidores podrán percibir de los colaboradores un buen trato y preocupación porque éste cumpla con sus expectativas.

Como conclusión general del trabajo, ya que los conceptos se relacionan todas entre sí, el endomarketing no es más que la gestión de la felicidad de los colaboradores, porque como se mencionó anteriormente son un factor clave, en otras palabras, las personas son la causa del éxito de cualquier organización, porque de ellas depende que las actividades a realizar para el ofrecimiento de cualquier producto y/o servicio sea el óptimo, y ¿cómo lograr que los colaboradores trabajen de manera eficiente? Pues midiendo y gestionando constantemente su compromiso laboral a través de los índices de motivación y satisfacción con su trabajo y sobre todo con la empresa.

2. DEFINICIÓN DE ENDOMARKETING O MARKETING INTERNO

Primero es necesario ahondar en el concepto principal de marketing que es “el proceso por el cual las organizaciones crean relaciones sólidas con el cliente a través de distintas herramientas para desarrollar valor con el objetivo de cubrir las expectativas de los clientes.” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 5).

Entonces se entiende que el cliente abarca dos tipos, el interno y externo; el interno son todas aquellas personas que laboran en una organización, es decir el talento humano y el externo, el público objetivo el cual está dirigido toda comercialización de un bien o servicio.

El marketing interno o endomarketing indica que todos los colaboradores en una organización conozcan los conceptos y las metas de marketing, y sobre todo se involucren en la selección, generación y comunicación de valor para el público objetivo. Solo cuando todos los colaboradores se percaten que el objetivo de su trabajo es crear, servir y satisfacer al cliente, la empresa se convierte en un comercializador eficaz (Kotler & Keller, 2012, pág. 623).

Según Kotler y Armstrong (2012) El endomarketing en pocas palabras es motivar e incentivar a los trabajadores que tienen un contacto directo con el cliente externo con el fin de satisfacer las necesidades del consumidor, por lo que la satisfacción del público objetivo es proporcional a la motivación del colaborador.

Al generar distintas herramientas para satisfacer primero las necesidades del cliente interno y mientras más satisfecho esté con la organización se verá reflejado en el compromiso con la empresa y hay una mayor probabilidad que el trato de los colaboradores hacia el cliente externo sea el óptimo (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

3. OBJETIVO DEL ENDOMARKETING

El objetivo principal es cuidar al cliente interno ya que de él depende la generación de valor de cualquier marca, el compromiso de los colaboradores con la empresa debe ser excelente para que la imagen que se quiera proyectar sobre la organización sea coherente.

Según Berry (citado por Dávila & Velasco, 2013):

Llamó a los colaboradores clientes internos por primera vez, determina que el endomarketing implica conocer al trabajador como un cliente, donde debe haber una dinámica de interacción y crecimiento en el trabajo, y después se logra evidenciar la satisfacción de los colaboradores y el desarrollo de actitudes al cliente externo. (p.21)

Lograr motivar a los colaboradores a un nivel intrínseco y extrínseco generará que la productividad sea aún mayor, además este debe ser constante. También el endomarketing guarda relación con la cultura organizacional y clima laboral, ya que se habla de la gestión de uno de los recursos más importantes, el talento humano.

4. IMPORTANCIA DEL ENDOMARKETING

El Endomarketing esta orientado a generar motivación en los trabajadores con la finalidad de que la empresa logre trabajar entorno al bienestar laboral (clima organizacional) ideal, con aras de brindar al cliente interno las condiciones adecuadas para maximizar la productividad para así cumplir los objetivos organizacionales, en otras palabras el endomarketing es una herramienta estratégica para fortalecer las capacidades y aptitudes del cliente interno (Villa Gil & Gomez Ospina, 2018).

Hay dos pilares importantes en una organización que ayudan a fidelizar al colaborador, la cultura organizacional y el clima laboral.

La cultura organizacional se define como los valores compartidos que los fundadores y/o dueños han esparcido a los largo de la evolución empresarial, se podría decir que la cultura es la personalidad de la organización; El clima laboral en una organización es la percepción del momento de los trabajadores sobre el ambiente de trabajo, también se podría definir como el estado de ánimo de la organización (Chiavetano, 2009).

Es importante para los fundadores la práctica de los buenos valores, ya que el cliente interno es quien se encarga de imitar dichas prácticas y emitirlas al consumidor final.

El cuidar a los clientes internos, promover la motivación y satisfacer sus expectativas y necesidades generarán un buen ambiente laboral, por lo que, así como un consumidor satisfecho no duda en recomendar un bien o servicio que ha cumplido con sus expectativas, pasará igual con los clientes internos si una organización tiene la característica de ser un buen lugar para trabajar, los colaboradores no dudaran en recomendarlo.

El endomarketing como herramienta para la gestión del talento humano ayuda a fortalecer los componentes dentro de la dirección del personal como: Gestión por competencias, compensaciones, beneficios, desempeños y reconocimientos, desarrollo y oportunidades.

En el próximo apartado se desarrollará algunos de los modelos de la gestión de endomarketing, tomados como herramientas para mejorar la comunicación interna de la organización y satisfacer las necesidades del cliente interno.

5. MODELOS DE GESTIÓN DEL ENDOMARKETING

Los distintos modelos que se conocen hasta hoy se podrían afirmar que surgen desde la década de los 90, y absolutamente todos los modelos que se desarrollará a continuación están enfocados en la satisfacción del cliente externo a través de la satisfacción y motivación del cliente interno.

5.1. Modelo de Endomarketing de Leonard Berry:

El modelo de Berry (citado por Fuentes Jiménez, 2009) empieza reconociendo al colaborador como un cliente y que debe desarrollarse hasta constituir una ventaja competitiva, y para que en una organización los colaboradores estén orientados al cliente externo son necesarios dos aspectos importantes: primero, asignar a las tareas como un producto y segundo, la participación del empleado (Figura 1).

El reconocer a la tarea como producto permite una nueva gestión de recursos humanos ya que este posibilita la aplicación de distintas técnicas de marketing que

tiene como objetivo mantener a los empleados de una organización y evitar una alta tasa de rotación.

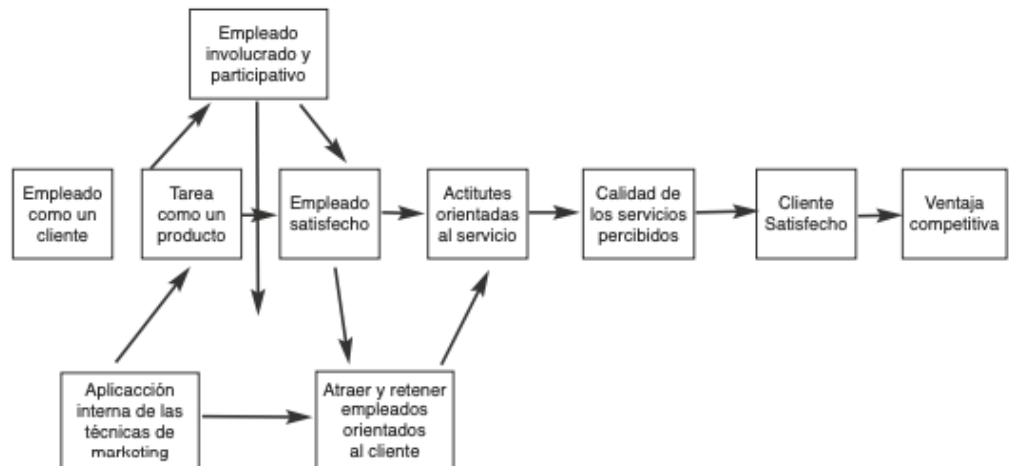


Ilustración 1 Modelo de endomarketing Leonard Berry

Fuente: Berry citado por (Ahmed & Rafiq, 2002, pág. 15)

5.2. Modelo de Endomarketing de Christian Grönroos

El autor Grönroos (citado por Regalado, Allpacca, Baca, & Gerónimo, 2011) presenta otro modelo de marketing interno el cual hace hincapié en las técnicas (Figura 2). Y se observa que en ambos modelos tanto como el de Berry y Grönroos buscan desarrollar una ventaja competitiva.

No obstante, el modelo de Berry no contiene técnicas de motivación innovadores mas que solo las ya conocidas dentro del marketing. El modelo de Grönroos tampoco hace hincapié en la motivación del personal, siendo este un factor importante para construir el compromiso del colaborador, por lo tanto, la combinación de ambos autores resulta ser mas coherente con el objetivo principal del endomarketing.

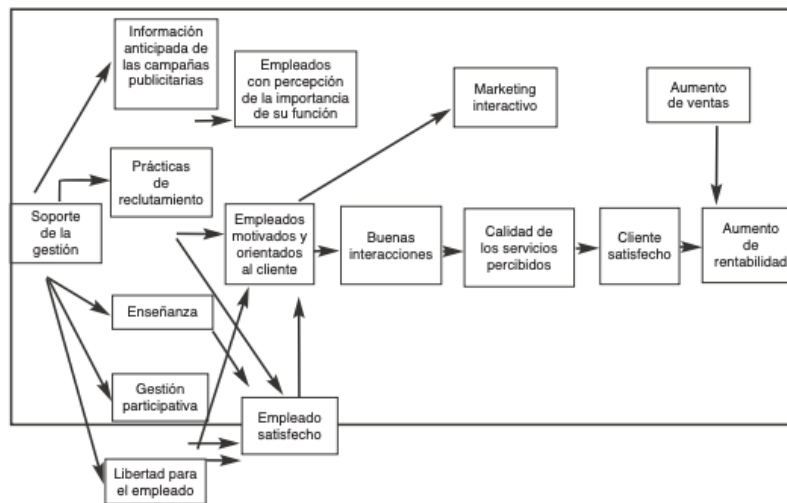


Ilustración 2 Modelo de Endomarketing de Grönroos

Fuente: Grönroos citado por (Ahmed & Rafiq, 2002, pág. 16)

5.3. Modelo de Endomarketing de Rafiq y Ahmed

Rafiq y Ahmed (citado por Fuentes, Palacios, Dutchke, & García, 2012), presentan un nuevo modelo haciendo una clara combinación de los dos modelos ya antes mencionados (Figura 3), con el fin de optimizar la relación entre los elementos del marketing interno con la satisfacción del público objetivo (cliente externo).

Dicho modelo tiene como centro orientado al cliente el cual se obtiene a través de la motivación de empleados, y se entiende que las motivaciones están a cargo de las técnicas y herramientas del marketing. La satisfacción en el trabajo influye directamente con la satisfacción del cliente externo, es por ello que los autores deciden ahondar profundamente en el Empowerment, ya que estudios demuestran que al dar autonomía a un trabajador mantiene su compromiso, motivación y satisfacción.

Entonces este modelo refleja la importancia del involucramiento del área de recursos humanos y marketing para generar y desarrollar la satisfacción de los trabajadores.

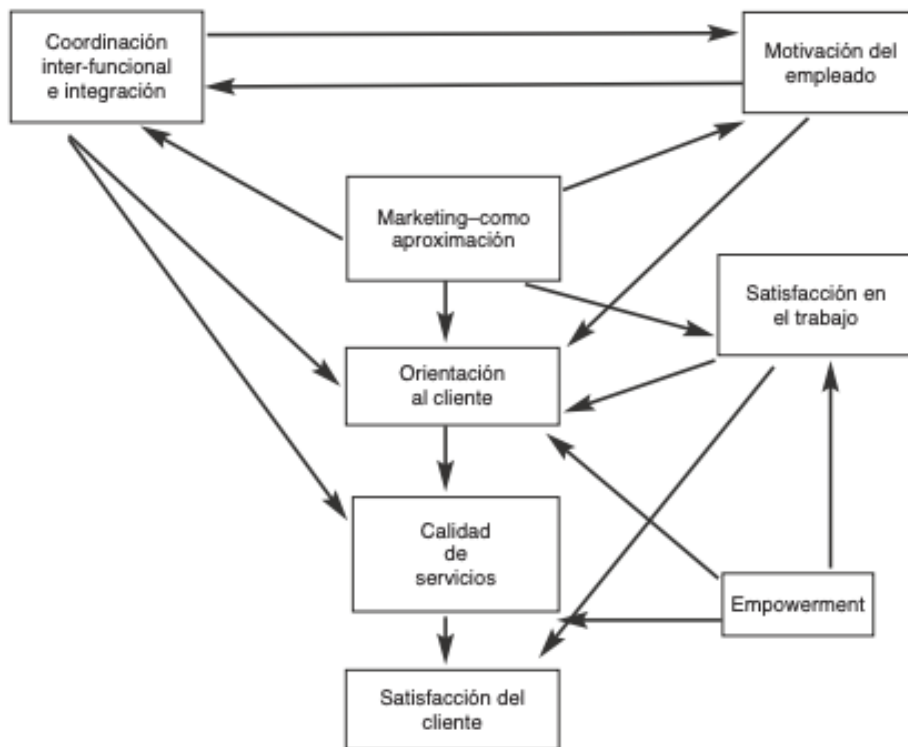


Ilustración 3. Modelo de Endomarketing de Rafiq y Ahmed

Fuente: (Rafiq & Ahmed, 2000, pág. 455)

5.4. Modelo de Endomarketing de Lings:

Según Lings (citado por Jiménez, 2009) este modelo se diferencia de los demás porque su estructura da énfasis a los procesos de manufactura y no considera a los empleados como clientes internos.

El autor construye el modelo a través de la siguiente afirmación: La satisfacción del cliente externo es proporcional a la satisfacción laboral que

proyectan los clientes internos. Por lo cual el autor contribuye en la construcción de una ventaja competitiva, ya que según la teoría las ventajas competitivas se generan dentro de la organización y es muy poco probable que otra empresa lo reproduzca tal cual.

Los principios generales del modelo son (Lings, 1999):

- Cada uno de los procesos internos tiene un grupo de suministros y un cliente interno;
- El colaborador debe comunicar sus requisitos y sus necesidades al grupo de suministros;
- Los grupos de suministros deben comunicar los resultados obtenidos de las evaluaciones del servicio prestado;
- La consecuencia de los requisitos debe ser la recompensa, y;
- Debe haber camaradería entre colaboradores y gestores para desarrollar este sistema de trabajo.

Las ventajas de este modelo según Lings (citado por Jiménez, 2009) son las siguientes: Desarrollo de una visión holística de la empresa, la medición de la calidad de los servicios, el rediseño proactivo de los procesos y el aumento de la satisfacción del empleado.

- *Desarrollo de una visión holística de la empresa:* Es decir, los colaboradores tienen la facultad de identificar su posición frente a las de sus colegas y además se les permite verificar los distintos efectos de su trabajo, así sea de forma directa o indirecta en el cliente externo.

- *La medición de la calidad de los servicios:* Al identificar a los grupos de suministros y clientes internos se puede describir las interacciones que presentan para después determinar los indicadores de satisfacción.
- *El rediseño proactivo de los procesos:* Los procesos de las distintas áreas de la empresa deben estar dispuestos a posibles cambios y/o mejoras.
- *El aumento de la satisfacción del empleado:* Puesto que los colaboradores empezaran a recibir mejores servicios en cuanto este modelo se implemente, el efecto sería la satisfacción positiva de los colaboradores.

Según Lings (citado por Jiménez, 2009) este modelo puede agilizar la gestión de los departamentos y colaboradores, trayendo como consecuencia mejores resultados para la empresa. También da énfasis en la cultura organizacional puesto que es importante el involucramiento de los empleados.

5.5. Relación entre Marketing interno y externo:

Los autores Bansal, Mendelson y Sharma (Bohnenberger, 2005), analizan la relación del marketing interno con el externo tomando prácticas importantes del área de recursos humanos.

Básicamente el análisis se da en las distintas actividades que se relacionan entre sí, además también da una visión sobre las consecuencias en el marketing externo.

En el siguiente modelo se podrán observar conceptos del área de recursos humanos con respecto al cliente interno como: seguridad en el empleo, enseñanza continua, reconocimiento, información compartida, Empowerment, reducción de discrepancias de status; y cómo estos conceptos se alinean a los componentes del cliente interno que es la lealtad, satisfacción en el trabajo y confianza en la gestión; todos los elementos mencionados tanto como el de recursos humanos y el de cliente interno generarán el comportamiento del colaborador hacia el consumidor.

Breve explicación de los conceptos de recursos humanos:

- *Seguridad en el empleo:* Quiere decir que el colaborador se siente seguro en cuanto a su trabajo. Esta seguridad se genera a través de la proyección de compromiso de la organización hacia sus trabajadores.
- *Enseñanza continua:* Los empleados deben sentir que la organización se preocupa o les ofrece herramientas y oportunidades para la mejora continua en cuando al desarrollo profesional para que el cumplimiento de objetivos planificados por la alta gerencia sea alcanzable.
- *Reconocimiento:* Es un motivador extrínseco donde el colaborador es reconocido ya sea con una felicitación pública o de manera monetaria por su trabajo, esto evidencia cuán comprometido está la organización con sus colaboradores.
- *Información compartida:* Se debe comunicar la información relevante a los colaboradores, esto demuestra cuánto la organización confía en sus trabajadores, ya que muchas veces las organizaciones suelen ocultar

información importante con el fin de protegerlas porque temen a que se pueda filtrar dicha información a la competencia.

- *Empowerment*: El generar autonomías dentro de la organización hace que el colaborador tome mayores responsabilidades y compromiso en cuanto a las decisiones, esto genera que el colaborador sienta que la empresa le da la libertad suficiente y el respeto que merece.
- *Reducción de la discrepancia de estatus*: Guarda relación con la estructura jerárquica de la organización, y se encuentra dos maneras de reducir las discrepancias, como, por ejemplo: disminuir el número de niveles jerárquicos (en otras palabras, recudir la burocracia) y en cuanto a las características de actuación del nivel ejecutivo, como equidad, integridad y transparencia.

De la combinación de las dos áreas mencionadas (recursos humanos y marketing interno) generan como consecuencia los elementos importantes del marketing externo que son: calidad de los servicios externos, satisfacción del cliente interno y fidelidad del consumidor.

En definitiva, los autores tienen una fuerte orientación hacia las prácticas del área de recursos humanos, visto que combinan algunas herramientas para alinear con el marketing interno para así generar el comportamiento adecuado de los trabajadores frente al consumidor.

5.6. Modelo de Endomarketing de Ahmed, Rafiq y Saad.

Los autores Ahmed, Rafiq y Saad (citados por Bohnenberger, 2005), hicieron una investigación empírica con el objetivo de identificar la relación del modelo entre el marketing interno y los talentos (competencias) que afectan al performance de la organización (figura 4).



Ilustración 4 Modelo de Endomarketing de Ahmed, Rafiq y Saad.

Fuente: (Ahmed, Rafiq, & Saad, 2003, pág. 1226)

El Mix de marketing interno tiene tres factores (Ahmed, Rafiq, & Saad, 2003):

- *Apoyo de la alta gerencia*, se refiere a la autonomía hacia los trabajadores, reconocimiento, ambiente laboral y liderazgo;
- *Coordinación interfuncional*, son los procesos de comunicación interna, coordinación interfuncional, y el desarrollo personal / profesional;

- *Proceso de negocio*, se refiere a los sistemas de reclutamiento, selección y plan de sucesión, también incluye procesos de cambio organizacionales.

Se concluye que, en este modelo el apoyo gerencial es primordial para el desarrollo de satisfacción de los colaboradores.

Para finalizar con los distintos modelos de endomarketing presentado por los autores ya mencionados, ayudaron a desarrollar herramientas de implementación en la dirección de todas las organizaciones. El apoyo a nivel ejecutivo entre el área de recursos humanos y marketing debe ser concisa y la información debe ser compartida para el éxito de los objetivos del endomarketing y de la empresa en general.

En el siguiente apartado se ahondará en los conceptos principales del área de recursos humanos y algunas herramientas que son utilizadas dentro RRHH para fidelizar al cliente interno.

6. EL PAPEL DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DEL ENDOMARKETING

Las organizaciones son una institución social, donde permite a los individuos que la componen satisfacer los distintos tipos de necesidades que pueda tener una persona desde lo económico hasta lo emocional. El objetivo de las organizaciones es que sus individuos sean capaces de alcanzar metas que por si solos no puedan realizar, el éxito de una organización está en la gestión de las habilidades de las personas para trabajar en equipo con el fin de lograr un objetivo en común (Chiavetano, 2009).

Las personas son un factor bastante importante dentro de una organización ya que depende de ellas el éxito de una empresa, por lo que, el autor Chiavetano (2009) considera que mientras más diferentes sean los individuos en cuanto a su personalidad, creencias, valores, etc. la organización tiene mayor probabilidad de potenciar la creatividad e innovación.

Pons y Ramos (2012) Indican que las prácticas del área de recursos humanos en las organizaciones se relacionan con la persecución de los objetivos generales y específicos de la empresa, por lo que se muestran tres perspectivas diferentes: La perspectiva de mejores practicas, de contingencia y de visión configurativa.

- Perspectiva de mejores practicas, se entiende que son los resultados positivos de cualquier practica que se haya puesto en marcha para cumplir un objetivo, tiene como punto principal el uso del capital humano y de los recursos alineados a una serie de practicas independientemente de los elementos internos y externos de una empresa.
- Perspectiva de contingencia, hace referencia a la estrategia utilizada por la empresa ya que esta debe disminuir o aumentar el impacto de los distintos resultados obtenidos mediante las practicas de RRHH.
- Perspectiva de visión configurativa, indica que las practicas de RRHH se aplican de manera conjunta con el objetivo de que con las acciones coordinadas se pueda llegar a impactar positivamente sobre los resultados.

Los resultados organizacionales requieren de la participación de los colaboradores, aclarando que es importante mantener el compromiso de los empleados con la organización, por lo que se busca una amplia participación en la gestión de los RRHH, por ende, dicha gestión esta orientada al compromiso y fidelización de los clientes internos,

para así desarrollar en los colaboradores actitudes deseadas para el cumplimiento exitoso de las metas y objetivos empresariales.

Es por ello por lo que Chiavetano (2009) tomando en cuenta la teoría de Lewin, hace hincapié en el comportamiento de las personas y como éste es bastante complejo a causa de que depende de factores internos (personalidad, aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, etc.) y externos (ambiente laboral, características de la organización, cultura, políticas, el sistema de recompensas y sanciones, y la confianza).

En este sentido, el vínculo organización-persona debe de gestionarse de manera eficiente, por lo que no siempre esta relación es satisfactoria, a causa de que las organizaciones no toman en cuenta las necesidades de las personas y genera un ambiente tenso y conflictivo. A largo plazo esto puede ser perjudicial para la empresa porque habrá una alta tasa de rotación del personal lo que significa mayor gasto en selección y capacitación de nuevo personal constantemente (Chiavetano, 2009).

¿Por que la gestión de recursos humanos se relaciona con el endomarketing?

Puesto que las distintas estrategias que usan los RRHH están dirigidas hacia las personas, y buscan motivar y satisfacer plenamente a los colaboradores para que su desempeño sea óptimo dentro de la empresa, por lo que se refiere al endomarketing también.

Además, el área de recursos humanos se encarga de reclutar y seleccionar al personal que tenga las competencias necesarias para cubrir un puesto de trabajo, y todo lo

demás que conlleva contratar a una persona para que éste se desempeñe de manera adecuada en la organización, como generar herramientas y tácticas con el fin de desarrollar compromiso y satisfacción laboral.

El objetivo es promover el desempeño del personal alineando a la estrategia general de la organización (Visión, Misión, valores, propósitos y objetivos estratégicos) con la ejecución de tal estrategia (estructura organizacional, procesos, políticas, inversiones, personas, cultura, liderazgo, cambio e incentivos), en tal sentido que la orientación esta hacia los clientes internos porque es importante conocer las necesidades, ambiciones, etc. de todos los trabajadores para que así se tenga un visión bastante completa sobre que es lo que esperan ellos de la organización (Chiavetano, 2009).

6.1. Modelos esenciales para fidelizar al cliente interno a través del área de recursos humanos:

6.1.1. Great place to work:

Es una empresa que se dedica a orientar y capacitar a toda aquella organización para así crear un excelente lugar de trabajo por medio del modelo GPTW (Levering & Moskowitz, 2002).

¿Por qué es importante generar un excelente lugar de trabajo?

Por el motivo de reducir la rotación del personal, ya que, si hay una alta rotación de empleados, despidos, renuncias, etc. La organización gastará bastantes recursos monetarios en la selección, contratación y capacitación del nuevo personal, por lo que generar un buen ambiente de trabajo motiva indirectamente a los colaboradores.

El modelo GPTW mide tres percepciones tomando como centro al colaborador:

- Percepción de relación con los compañeros.
- Percepción de relación con los jefes.
- Percepción de relación con el trabajo.

En este modelo encontramos 5 dimensiones dentro de las percepciones:

Relación con los compañeros:

Camaradería: Evalúa la relación amical que existe entre los colaboradores de la organización. Es la “relación cordial que mantienen entre sí los buenos amigos” (Real Academia de la lengua española, 2014, s/p).

Relación con el trabajo:

Orgullo: Que tanto los colaboradores se sienten pertenecidos con la empresa donde trabajan. En otras palabras, “es un sentimiento de satisfacción por los logros, capacidades o méritos propios o por algo en lo que una persona se siente concernida” (RAE, 2014, s/p).

Relación con el jefe:

Imparcialidad: El jefe/ líder de la organización debe mostrar imparcialidad en cuanto al trato con los subordinados, ya que las preferencias laborales destruyen el valor interno. Es decir, la “falta de designio anticipado o de prevención en favor en contra de alguien o algo” (RAE, 2014, s/p).

Confianza: Los colaboradores cuando sienten confianza suelen ser más productivos, ya que, en la participación y aportaciones a ciertas situaciones, les motiva a buscar mejoras dado que se sienten identificados con la empresa. Dicho de otra manera, es la “esperanza firme que se tiene de alguien o algo; seguridad que alguien tiene en sí mismo; presunción y vana opinión de sí mismo; Ánimo, aliento, vigor para obrar; familiaridad” (RAE, 2014, s/p).

Respeto: Es importante que el buen trato sea bidireccional, ya que la relación entre ambas partes es profesional y personal. Según la RAE (2014) es la veneración, acatamiento que se hace a alguien; miramiento, consideración, deferencia.

6.1.2. Modelo Motivación 360° de David Fischman:

David Fischman, autor peruano desarrolla este modelo de motivación con el objetivo de enseñar a las organizaciones la importancia de mantener a los colaboradores motivados para generar un buen ambiente laboral y satisfacción del cliente interno.

La motivación toma un papel importante en el ambiente laboral de una empresa, y es que depende del nivel motivacional de los colaboradores para que este influya en la satisfacción y por consecuencia la productividad sea eficiente (Fischman, 2014).

Fischman (2014) relata un estudio que se hizo a ciento cuarenta y siete países a distintas empresas, y encontró tres tipos de persona en cuanto a la motivación:

personas motivadas, personas desmotivadas y personas activamente desmotivadas. Este último, es muy peligroso ya que las personas no solo están desmotivadas, sino que también se encargan de esparcir su negatividad y descontento por toda la organización y así evitan que los demás compañeros puedan motivarse.

Existen dos tipos de motivadores que se pueden implementar:

- Motivadores intrínsecos:

“Cuando observas a una persona apasionada por lo que hace, estás viendo un motivador intrínseco en acción” (Fischman, 2014).

Los motivadores intrínsecos son aquellos que satisfacen las necesidades psico-corpóreas, por lo que según la literatura se distinguen seis motivadores: Autonomía, competencia, relación, novedad, aprendizaje o crecimiento y trascendencia.

La autonomía es considerada el más importante para generar motivaciones, pero además es una necesidad psicológica, por lo que sino atendemos a esta necesidad es muy probable que afecte a un nivel fisiológico.

Se demostró también que cuando se satisface la necesidad de autonomía este tiene un impacto positivo en el cortisol (Hormona que segrega en situaciones de estrés), por ende, la ansiedad también disminuiría ante cualquier situación.

Fischman (2014) afirma, cuando los jefes de alguna empresa promueven la autonomía de sus colaboradores, estos respondían con un nivel mayor de

confianza en la alta gerencia, y reportaban una mayor satisfacción laboral, por lo que la rotación de empleados también disminuye.

Los colaboradores satisfacen la necesidad de competencia cuando trabajan y obtienen logros a través de sus talentos, es importante que los líderes de cualquier índole sepan y reconozcan los talentos de las personas con las que se relacionan.

Las personas a menudo buscan generar una línea de carrera dentro de la organización por ello es importante que exista novedad y aprendizaje para que se pueda ascender de puesto.

En pocas palabras, la rotación del personal de acuerdo con sus competencias (talentos) es bastante conveniente para que el trabajador encuentre novedad y nuevos conocimientos.

El ser humano por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse cálidamente y cercana con las personas que se encuentren a su alrededor cotidianamente, el sentido de pertenencia es muy importante para cualquier persona por lo que éste genera una resistencia al estrés y manifiesta menores dificultades psicológicas cuando las relaciones interpersonales son satisfactorias, por ello el cuidar las relaciones en la organización debe tratarse con cautela.

La trascendencia como motivador, busca que las personas encuentren el significado de su labor, si sus actividades diarias tienen un impacto positivo en las personas, ya que inconscientemente todos buscan trascender en la vida, es decir dejar un legado o aportar si quiera con un granito de arena al mundo.

- **Motivadores extrínsecos:**

Los motivadores extrínsecos son todas aquellas actividades realizadas con el fin de obtener algo a cambio. Algunos de los motivadores extrínsecos son: Reconocimientos, premios, incentivos, bonos, diplomas, trofeos, castigos (Fischman, 2014).

Cabe resaltar que es de suma importancia cuidar el cómo y cuándo entregar un motivador extrínseco, ya que como se entiende la recompensa extrínseca es cualquier cosa que una persona recibe a cambio de un servicio y/o logro.

EL reconocimiento es un motivador bastante aplicado en la industria, por lo que éste viene de las consecuencias que se dan al realizar cualquier actividad.

Fischman (2014) encuentra dos tipos de reconocimientos: el primero es formal y lo realiza el área de recursos humanos; el segundo vendría a ser el reconocimiento informal, aludiendo a los reconocimientos que el jefe hace en el día a día con sus colaboradores. "Cuando un jefe reconoce públicamente o en privado a un colaborador se crea un entorno positivo y de confianza" (Fischman, 2014, pág. 21).

Los bonos e incentivos son recompensas que todas las empresas toman en cuenta, pero se debe tener cuidado con ellas a causa de que se comprobó que el uso de bonos e incentivos monetarios disminuía considerablemente a la motivación intrínseca y que muchas veces los empleados empezaban a ver a los bonos como parte de su remuneración anual.

Cuando los colaboradores hacen las distintas actividades asignadas solo con el fin de conseguir estas recompensas, tales comportamientos solo durarán mientras las recompensas estén presentes.

El castigo, es considerado un motivador porque las personas suelen movilizarse para evitarlo, en otras palabras, hacer las cosas bien, por ende “el castigo implica la realización de una conducta frente a otra que necesita ser corregida” (Fischman, 2014). Sin embargo, a lo largo de los años el castigo podría perjudicar la salud mental de las personas, y además suele funcionar solo en el corto plazo.

Por ello Fischman aconseja que los jefes antes de involucrar un castigo ante alguna conducta indeseada, es mejor primero negociar sobre las posibles soluciones y que no sientan que son impuestas, el objetivo es que la personas asuman su responsabilidad de sus acciones tanto como las consecuencias.

Para finalizar con los dos tipos de motivadores, es necesario enfatizar que ambos se relacionan entre sí porque están dirigidas a satisfacer las necesidades del colaborador y mantener un ambiente laboral agradable para todas las personas.

Los desmotivadores:

El ambiente en una organización es un factor clave para la satisfacción del cliente interno, ya que por lo general los trabajadores al postular a algún trabajo suelen desarrollar expectativas en cuanto al entorno laboral como, por ejemplo:

- Que exista información y retroalimentación.
- Los recursos, equipos y sistemas deben ser óptimos.

- Salarios adecuados.
- Reuniones productivas.
- Buen diseño del trabajo.
- Muchas o pocas reglas y normas.
- Que exista buenas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo.
- Que exista seguridad de que el trabajo no se va a perder.
- Claridad de roles.
- Una buena jefatura, donde se evidencie justicia, equidad, confianza y tolerancia al error.
- Que no exista politiquería.

Estas expectativas también pueden ser factores que causan insatisfacción en el trabajo, en caso la organización no cumpla con tales expectativas del colaborador.

El jefe también puede ser un factor considerable al crear satisfacciones a los empleados, pero también puede ser lo contrario, muchas veces el jefe es la razón principal de las desmotivaciones e insatisfacciones del colaborador, las causas que un jefe no toma en cuenta y genera mucha insatisfacción laboral por lo general es el favoritismo y el incumplimiento de promesas.

Es primordial para el jefe mantener una conducta de imparcialidad, porque si demuestra favoritismo con algún colaborador, generará mucha insatisfacción al resto del equipo y el clima sería inequitativo.

Al no cumplir con las promesas, los colaboradores no solo se sentirán insatisfechos sino también traicionados y percibirán al jefe como poco integro.

“Una promesa es como una bala: una vez que disparas ya no la puedes regresar al arma” (Fischman, 2014).

6.1.3. La comunicación Interna

La comunicación interna está al alcance del área de recursos humanos, pero sin embargo el endomarketing aporta distintas herramientas y conocimientos para la gestión de expansión de información:

- 1) Según Grönroos (1990) los colaboradores deben tener conocimiento e información acerca de los objetivos generales de la organización para que el cumplimiento de metas sea más efectivo.
- 2) Brum (1994) propone que se les debe proporcionar a los clientes internos información acerca de los logros obtenidos de la organización, ya que es una ventaja que los colaboradores tengan conocimiento de la situación actual de la empresa, además que les genera seguridad en el trabajo.
- 3) Los autores Peris y Sánchez (2000) hacen hincapié en la cultura organizacional y los valores, con motivo de que la empresa es total responsable de la transmisión correcta de estos elementos importantes hacia los colaboradores, dado que son reconocidos como clientes.
- 4) En mi opinión los cambios planificados dentro de la organización deben ser consultados y comunicados a los colaboradores, por lo que este podría proporcionarles seguridad relacionado al trabajo, además que se genera confianza y compromiso en cuanto a la gestión del cambio.

Lings (2004) explica un proceso de comunicación que se refiere al contacto directo entre los colaboradores y los gestores con la finalidad que las actividades a desarrollar sean informadas con total efectividad.

6.1.4. La comunicación externa:

La comunicación externa se refiere a la relación de la organización con el ambiente externo, y el impacto que éste genere a través de actividades de distintas índoles con el objetivo de comunicar e informar a los stakeholders, consumidores, etc. el producto y/o servicio (Conduit & Mavondo, 2001). Cabe resaltar que dichas actividades se desarrollan en el entorno externo de la organización, pero sin embargo la información también debe ser esparcida en el ambiente interno.

Grönroos (1990) destaca que las estrategias destinadas al público objetivo deberían ser presentados primero a los clientes internos antes de ser comunicado al mercado externo, ya que esto generaría compromiso y disminuiría considerablemente la confusión dentro de la empresa.

Las autoras Gilly y Wolfinbarger (1998) después de un estudio sobre los aspectos positivos y negativos de la publicidad en los clientes internos a través de los clientes externos, afirmaron que, para obtener resultados positivos de la publicidad, las empresas deben comunicarse tanto con sus consumidores como con los colaboradores.

La publicidad puede desarrollar efectos positivos en la moral de los colaboradores e impactar severamente en el compromiso organizacional a través de la comunicación que la empresa otorgue, cabe resaltar que los colaboradores cumplen un rol fundamental dentro de la organización que es prometer y transmitir a los

consumidores finales aquello que de manera genuina y real puedan ofrecerle (Gilly & Wolfinbarger, 1998).

En conclusión, las autoras recomiendan que los clientes internos deben ser involucrados en la publicidad empresarial antes del lanzamiento oficial en el mercado externo, puesto que es necesario que los colaboradores conozcan el impacto de la organización en el mercado para que así el compromiso laboral sea elevado.

En resumen, todos los modelos presentados en este apartado como el *grate place to work*, motivación 360°, comunicación interna y externa; comparten un mismo objetivo que es la fidelización del colaborador a través del trabajo en equipo entre dos distintas áreas de la empresa: recursos humanos y marketing.

7. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Según la literatura definen al compromiso organizacional como el deseo del cliente interno de realizar esfuerzos para el bienestar de la organización, a causa de que se sienten pertenecidos con la empresa.

El Compromiso organizacional es un conjunto de creencias del colaborador hacia la empresa, que refleja la relación entre una persona y la organización y se puede manifestar como deseos, necesidad y obligación por parte de los clientes internos para mantenerse dentro de una organización (Meyer & Allen, 1991).

Davis & Newstrom (2000) relacionan el término de compromiso con el de lealtad, porque un colaborador se siente identificado con la organización, por lo tanto, desea seguir perteneciendo en ella.

7.1. Dimensiones del compromiso organizacional según Meyer y Allen:

Las tres dimensiones del compromiso que proponen son: Compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso continuo (Meyer & Allen, 1997).

- *Compromiso afectivo*: describe el afecto que siente el colaborador hacia la organización, este impacta directamente al involucramiento emocional que muestra el cliente interno.

Contiene cuatro categorías según (Mowday, Steers, & Porter, 1979):

- 1) *Características personales*: Edad, sexo, genero, educación, etc.
 - 2) *Características estructurales*: Relaciones interpersonales entre trabajadores.
 - 3) *Características relativas*: la autonomía que generan al tomar decisiones, cumplimiento de necesidades, utilización de capacidades, valores.
 - 4) *Experiencias profesionales*: es la suma de la experiencia profesional y el compromiso afectivo.
- *Compromiso normativo*: relacionado al deber; cuando un colaborador considera correcto pertenecer a una organización en específico, por lo tanto, tiene la obligatoriedad de cumplir bien sus actividades ya que este impacta directamente en la empresa donde trabaja.

- *Compromiso de continuidad*: relacionado a la necesidad; a veces el colaborador se siente comprometido con la organización porque lo necesita, es decir, los empleados ven que invierten tiempo y esfuerzo en la organización que renunciar sería perder lo invertido.

Lo ideal es que los clientes internos se caractericen por su compromiso afectivo ya que esta característica en particular demuestra que los colaboradores tienen un enfoque emocional con la organización, es decir están fidelizados por lo que siguen trabajando a causa de que quieren y no porque deben, el vínculo emocional que proyectan los colaboradores es la respuesta del valor que le otorga la empresa a su personal. Algunos resultados que pueden darse si los trabajadores están comprometidos afectivamente: flexibilidad al cambio, deseo de permanencia, satisfacción laboral, camaradería entre compañeros, buen ambiente laboral, motivación intrínseca.

En el siguiente apartado se desarrollará la relación entre endomarketing y compromiso organizacional.

8. RELACIÓN ENTRE ENDOMARKETING Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

8.1. Endomarketing y compromiso organizacional:

Según Berry, Hensel & Burke (citado por Peña, Díaz, Chávez, & Sánchez, 2016) El endomarketing o marketing interno como ya se ha mencionado en apartados anteriores, son herramientas y estrategias que siguen las organizaciones para generar satisfacción y motivación laboral a través de la comprensión de sus necesidades. En este sentido, es un hecho que los colaboradores prestaran un

mejor servicio hacia los consumidores, ya que se sienten comprometidos con su trabajo.

También Berry (citado por Peña, et al., 2016) indicó dos principios del endomarketing: 1) La empresa debe priorizar la satisfacción de los colaboradores antes que otra empresa les ofrezca satisfacerlas; 2) las estrategias utilizadas para el consumidor final funcionan también para el cliente interno.

Malhotra y Mukherjee (2003) explicaron, que en toda organización que priorizaban las necesidades de los clientes internos, se da una respuesta positiva por parte de los colaboradores, estos respondían con compromiso (compromiso afectivo) y fidelidad hacia la empresa.

En definitiva, según a mi criterio existen dos grandes pilares dentro la dirección de personas, la satisfacción y el compromiso laboral, y estos nacen a consecuencia de las estrategias utilizadas dentro del marketing interno hacia el colaborador, el impacto debe ser positivo logrando la fidelización del cliente y comprometerlo afectivamente con la empresa.

8.2. Orientación al mercado interno:

La orientación al mercado interno (OM) según la literatura, sugiere que las empresas deben construir su cultura organizacional a través de los buenos valores para así crear valor dirigido hacia los clientes internos.

Narver y Slater (1990) conceptualizaron a la orientación del mercado interno como la cultura organizacional, contribuye a desarrollar y gestionar la creación de

valor dirigida a los clientes internos, además que éste también ayuda a mantener el alto nivel de desempeño laboral.

Existe bastante simetría entre los conceptos de mercado interno que son todas las personas que trabajan dentro de una organización, es decir, los clientes internos; y el mercado externo que son los consumidores finales del producto y/o servicio que genere la organización (Piercy, 1995). Esta semejanza entre el mercado interno y el externo llevo al autor Mohr-Jackson (1991) a complementar el modelo ya desarrollado por Kohli y Jawoski (1990) sobre la orientación al mercado interno en tres tareas fundamentales: 1) comprender las necesidades de los colaboradores, 2) esparcir la información recolectada en todas las áreas de la organización e 3) implementar beneficios lo bastante significativos para fomentar su motivación y satisfacción con el objetivo de proyectarlo también con los clientes externos.

Para Kotler (1997) también es importante dar mayor atención al mercado interno por el motivo que los colaboradores continuamente interactúan con el consumidor final.

George y Grönroos (1989) consideran que la orientación hacia el mercado interno favorece el desarrollo de una cultura dirigida al servicio, y el autor Lings (1999) afirma que la OM ayuda a alinear los objetivos generales de marketing con el mercado interno.

La orientación al mercado interno permite generar una ventaja competitiva a través de la satisfacción y motivación laboral por lo que a modo de consecuencia se obtiene su fidelidad y por ende el compromiso organizacional también se ve afectado positivamente(Lings & Greenley, 2005).

9. LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO COMO UNA VENTAJA COMPETITIVA

Según a mi criterio después de analizar y relacionar al endomarketing con el área de recursos humanos puedo afirmar que la satisfacción en los clientes internos es un factor clave de éxito. Es decir, va a depender mucho de tal satisfacción para que los colaboradores se sientan comprometidos con la empresa, además de que éste se vera reflejado en los clientes externos.

La satisfacción laboral es una serie de sentimientos y emociones positivas con la que los clientes internos ven su trabajo, se trata de un compromiso afectivo (Davis & Newstrom, 2003).

Los autores Robbins y Judge (2013) consideran que las actitudes de los colaboradores son el reflejo de su satisfacción y que este tiene tres componentes:

- a) Componente cognitivo (evaluación): Es una descripción del colaborador de acuerdo con sus creencias, en otras palabras, la percepción de cómo son las cosas, por ejemplo: "mi salario es bajo".
- b) Componente afectivo (afectivo): Guarda relación con el lado emocional y sentimental de los colaboradores, por ejemplo: "Estoy molesta porque mi salario no es el adecuado".
- c) Componente del comportamiento (acción): y por último este componente se ve influenciado por el afectivo ya que se refiere a un comportamiento determinado, es decir tomando el ejemplo anterior: "voy a buscar otro empleo, donde me paguen mejor".

Tales componentes están relacionados estrechamente, sobre todo el cognitivo y el afectivo ya que parten de una creencia y/o pensamiento para luego ser interiorizado, ya sea negativo o positivo, por ende, es indispensable evaluar a los colaboradores su satisfacción laboral, porque de ello depende el comportamiento dentro y fuera de la organización.

9.1. Principales actitudes hacia el trabajo:

Existen ciertas actitudes relacionadas con el trabajo, pueden ser de índole positivo o negativo, esto se debe a la percepción que tiene el cliente interno sobre el clima laboral.

Robbins y Judge (2013) consideran cinco actitudes principales dentro de la empresa:

- 1) *Satisfacción laboral*: Un colaborador con un alto nivel de satisfacción por lo general tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, y cuando esta insatisfecho tiende a generar sentimientos negativos.
- 2) *Involucramiento en el trabajo*: Los colaboradores que tengan un nivel alto de involucramiento en el trabajo se sienten identificados con la organización y con el trabajo que realizan, es decir, consideran que su influencia en el éxito de la organización es relevante.
- 3) *Compromiso organizacional*: Existe relación entre el compromiso organizacional con la productividad laboral, a causa de que al sentirse identificados con los objetivos y metas de la organización buscan cumplirlas

de manera eficiente, porque el éxito de la empresa es el éxito de los clientes internos.

- 4) *Apoyo organizacional percibido*: Grado en que los colaboradores creen que la organización valora sus aportes y que éste se ocupe de satisfacer sus necesidades, en otras palabras, que tanto la empresa les brinda apoyo cuando los colaboradores lo requieran, estudios afirman que cuando los clientes internos perciben apoyo por parte de la empresa de cualquier índole, existe menores niveles de impuntualidad y mejora el servicio al cliente externo.

- 5) *Compromiso del empleado*: Es el involucramiento, satisfacción y entusiasmo del colaborador con el trabajo que realiza. Los empleados muy comprometidos con la organización sienten pasión por sus labores y/o actividades que realizan continuamente, y están dispuestos a aprender habilidades nuevas si la empresa lo requiere.

Los autores recalcan que estas actitudes están estrechamente relacionadas entre sí y que en realidad no hay alguna distinción entre una y la otra, por lo que podría generar redundancia, pero aun así estas actitudes son conocimiento indispensable para un gerente, por lo que le da una vista completa sobre la situación actual de sus colaboradores.

9.2. Efectos que generan los clientes internos insatisfechos en la organización:

Los autores Robbins y Judge (2013), establecen un modelo teórico (figura 5), donde refleja las consecuencias de un colaborador insatisfecho, contiene dos dimensiones: constructiva, destructiva y activa, pasiva.

	Constructiva	Destructiva
Activa	Voz	Salida
Pasiva	Lealtad	Negligencia

Ilustración 5. Modelo teórico

Fuente: (Robbins & Judge, 2013, pág. 83)

- *Salida*: El colaborador está dispuesto a renunciar a su puesto de trabajo, por distintos factores que lo mantienen insatisfecho por ende su comportamiento está orientado a buscar otro lugar de trabajo.
- *Voz*: El colaborador muestra interés activo y constructivo, es decir busca mejorar continuamente las condiciones o situaciones que se le presenta.
- *Lealtad*: El colaborador se comporta de manera pasiva continuamente, ya que esta espera de manera paciente la resolución de algún problema, o alguna situación.
- *Negligencia*: cuando un colaborador además de insatisfecho su interés es pasiva y destructiva suelen esperar que las condiciones empeoren, por lo general demuestran ausentismo, impuntualidad y poco esfuerzo.

Los comportamientos de salida y negligencia tienden a demostrar variables de desempeño como la baja productividad, ausentismo, impuntualidad y rotación. Sin embargo, este modelo también recalca conductas constructivas de los clientes internos como la voz y la lealtad, se caracterizan porque los colaboradores toleran ciertas situaciones con la esperanza de que este mejore, muchas veces representados por un sindicato creado por los trabajadores con el fin de manifestar su insatisfacción mediante procedimientos formales.

9.3. Efectos que generan los clientes internos satisfechos en la organización:

A continuación, se desarrollará los efectos positivos de la satisfacción laboral de los colaboradores y el impacto en distintos ámbitos del ambiente laboral, los autores Robbins y Judge (2013) consideran los siguientes:

- *La satisfacción laboral y la productividad:* Es muy probable que los trabajadores satisfechos y/o felices mejoren su productividad, porque encuentran pasión y agrado en las distintas actividades que desarrollan a diario, por lo que se evita el estrés y hastío, esto se ve reflejado en el clima laboral (percepción de los trabajadores del espacio de trabajo donde interactúan las personas), además que los conflictos disminuyen de manera proporcional.
- *La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente externo:* Los autores relacionaron la satisfacción del colaborador con la de los clientes y se concluyó que en aquellas empresas en donde prima el servicio o la interacción con las personas si tiene un impacto bastante alto, por lo que es proporcional; un consumidor va a notar la satisfacción del colaborador a través de la atención que

este le brinda y la percepción que genera puede ser positiva o negativa, de alguna manera impacta indirectamente en la fidelización del cliente externo.

- *La satisfacción laboral y la baja rotación de personal:* La relación entre la satisfacción y la rotación es significativa, por lo que muchos colaboradores tienden a rotar constantemente de puesto de trabajo o incluso de trabajo, cuando no se sienten satisfechos con la organización, esto genera altos gastos innecesarios en la empresa porque una vez que un colaborador renuncia, se debe implementar un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal además de las capacitaciones requeridas, caso contrario cuando un colaborador está satisfecho con su trabajo y con la empresa, éste busca optimizar su trabajo y mejorar continuamente para desarrollar incluso una línea de carrera dentro de la organización manifestando fidelidad.

Se entiende que las ventajas competitivas son aquellas características únicas de la organización que se genera constantemente, puede estar referido al talento humano, conocimiento e intelecto por lo que afirmar que la satisfacción laboral es una ventaja competitiva es válido, ya que es bastante difícil para las organizaciones cubrir las necesidades de absolutamente todos los trabajadores, por lo que alinear la estrategia general de la empresa (misión, visión, valores, objetivos y propósitos) hacia la orientación de los clientes internos es importantísimo, ya que las personas dentro de una empresa son imprescindibles para la realización de actividades y es primordial fidelizar al cliente interno antes que el externo a través de la gestión de endomarketing de la mano con el área de recursos humanos.

10. CONCLUSIONES

El endomarketing ayuda a las organizaciones a distinguir las estrategias necesarias que se deben implementar para fidelizar al cliente más importante, los colaboradores. Lo que se busca con dichas estrategias es gestionar la felicidad de los trabajadores dentro de la empresa para que así estos puedan aumentar la productividad en las actividades a causa de que se sienten pertenecidos con su institución.

El objetivo principal del endomarketing, según a mi criterio y en base a lo investigado es crear una ventaja competitiva, dado que lograr mantener a los colaboradores motivados es un constante esfuerzo, por lo que se evitaría muchos problemas generales como la rotación de personal a causa de que los empleados muchas veces no se sienten satisfechos en la empresa en la que trabajan.

Es importante recalcar que la aplicación de endomarketing en la gestión de las personas influye bastante en el clima laboral, porque al lograr motivación y satisfacción en los colaboradores impactará positivamente en el ambiente de trabajo, y este se verá reflejado en la satisfacción de los consumidores finales, puesto que es proporcional.

Los modelos de gestión del endomarketing a pesar de ser trabajados y analizados por distintos autores desde la década de los noventa, están enfocados en generar satisfacción de los clientes externos (consumidores finales) a través de la satisfacción y motivación del cliente interno (colaboradores) como ya se había mencionado en el párrafo anterior, la relación es proporcional.

El papel que tiene el área de recursos humanos es fundamental, puesto que, las organizaciones son una institución social, donde dentro de dicha institución los individuos comparten parte de su vida diaria, es por ello por lo que es importante mantener un buen

ambiente laboral, entonces por consecuencia es primordial para la gestión de personas, conocer las necesidades personales y profesionales de cada colaborador para así generar motivación y satisfacción. Existen diversos modelos que gestiona tal área.

Modelo Great Place to Work, ayuda a las organizaciones a mantener un certificado internacional de que la empresa es un buen lugar para trabajar, partiendo como referencia el clima laboral y el buen comportamiento de los colaboradores entre ellos y con la directiva.

Modelo motivación 360° de David Fischman, dicho autor hace bastante hincapié en los distintos motivadores que existen a nivel empresarial, extrínseco e intrínsecos, ya que son los mas utilizados hoy en día en las empresas, ya que no solo basta con incrementar o implementar bonos salariales para los colaboradores, sino que es enriquecedor motivar a los clientes internos trascendentalmente, es decir, los colaboradores deben ser conscientes que el aporte que le dan a la empresa con su trabajo, conocimiento, etc. es valioso, para así generar un buen ambiente laboral y por lo tanto una ventaja competitiva.

El compromiso organizacional, es un tema bastante complejo ya que se necesita mucho de la participación y cooperación del cliente interno, por tal motivo el endomarketing a través de las estrategias ayuda a las organizaciones comprometer sobre todo desde un enfoque afectivo, considerando que dicho compromiso involucra sentimientos y emociones del personal hacia la organización.

La satisfacción del cliente interno es un conjunto de sentimientos y emociones positivas que los colaboradores tienen hacia su trabajo y hacia la empresa, por lo que tener a los trabajadores satisfechos se crea un ventaja competitiva porque se crea un componente afectivo, que básicamente es la relación con el lado emocional y sentimental del colaborador, por lo que tal involucramiento debe ser de manera positiva para que se vea reflejado con los consumidores, en otras palabras, si un colaborador se siente escuchado,

motivado y satisfecho con las respuestas a sus necesidades por parte de la organización, este incrementara la productividad en las actividades que realiza, y se vera reflejado en la satisfacción del consumidor final.

Para finalizar, cabe resaltar que el endomarketing ayuda a las organizaciones a trabajar un problema general, que es la rotación de personal, los estudios indican que la rotación por lo general se debe a un mal clima laboral, desmotivaciones, poco compromiso organizacional e insatisfacciones, por lo que al implementar estrategias de endomarketing para generar un buen ambiente de trabajo, para todos, ya se estaría creando la ventaja competitiva.

11. REFERENCIAS

- Ahmed, P., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Ahmed, P., Rafiq, M., & Saad, N. (2003). *Internal marketing and the mediating role of organizational competencies*. *European Journal of Marketing*.
- Arciniega, L. (2002). *Compromiso organizacional en Mexico ¿Como hacer que la gente se ponga la camiseta?* Mexico: Ed. Limusa.
- Bansal, H., Mendelson, M., & Sharma, B. (2001). *The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes*. *Journal of Quality Management*.
- Berry, L. (1992). *Services marketing starts from within*. *Journal of Retailing*.
- Berry, L., Hensel, J., & Burke, M. (1976). *Improving retailer capability for effective consumerism response*. *Journal of Retailing*.
- Bohnenberger, M. C. (2017). Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. Recuperado de <https://dspace.uib.es/xmlui/handle/11201/2699>
- Bohnenberger, M. C. (Octubre de 2005). Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional.
- Chiavetano, I. (2009). *Administracion de recursos humanos*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Conduit, J., & Mavondo, F. (2001). *How critical is internal customer orientation to market orientation*. *Journal of Business Research*.
- Davila, A., & Velasco, A. (2013). *La satisfaccion del cliente interno a traves del endomarketing*. Bogota: Universidad EAN.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *comportamiento humano en el trabajo*. Mexico D.F: McGraw hill.
- Fischman, D. (2014). *Motivacion 360°*. Lim: Planeta Peru.
- Fuentes Jimenez, P. A. (Enero-Junio de 2009). Operativa del marketing: propuesta de modelos de endomarketing. *Departamento de Administracion, Economia y Finanzas*.(23), 189-231.
- Fuentes Jimenez, P. A., Palacios Florencio, B., Dutchke , G., & Garcia del Junco, J. (2012). El endomarketing en la estrategia de comunicacion en la empresa.
- Fuentes Jiménez, P. A., Palacios Florencio, B., Dutschke, G., & García del Junco, J. (2012). El endomarketing en la estrategia de comunicación en la empresa. Recuperado de <https://idus.us.es/handle/11441/94560>
- George , W., & Grönroos , C. (1989). *Developing Customer-Conscious Employees at every level, internal Marketing*. *Handook of Services Marketing*.

- Gil, L. C. V., & Ospina, D. N. G. (2018). Endomarketing: una herramienta de integración del cliente interno con la estrategia organizacional. *Hojas y Hablas*, (15), 143-156. Recuperado de <http://revistas.unimonserrate.edu.co:8080/hojasyhablas/article/view/188/168>
- Gilly, M., & Wolfenbarger, M. (1998). *Advertising's Internal Audience*. Journal of Marketing .
- Grönroos, C. (1990). *Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface*. Journal of Business Research.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: managing the moment of truth in service*. Massachussets: Lexington Books. Recuperado de <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=335074111074015077105110120091102073109017024072035030106079023111120080009067090107037033035060058099112005000101021102125099062066043049061124117115003085104015067086029023124117088098081112064109098019080023026125102117072066066005110004027113009091&EXT=pdf>
- Jiménez, P. A. F. (2009). Operativa del marketing interno: propuesta de modelo de endomarketing. *Perspectivas*, (23), 189-231. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159012.pdf>
- Kohli, A., & Jaworsky, B. (1990). *Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. Mexico : Pearson Educacion.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. mexico: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educacion.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. mexico: Cengage Learning.
- Levering, R., & Moskowitz, M. (17 de Julio de 2002). *Great Place To Work*. Recuperado el 14 de Mayo de 2020, de Great Place To Work: <https://www.greatplacetowork.com.pe/>
- Lings, I., & Greenley, G. (2005). *Measuring internal market orientation*. Journal of Service Research.
- Lings, L. (2004). *Internal market orientation -Construct and consequences*. Journal of Business Research.
- Lings. (1999). *Managing service quality with internal marketing schematics*. Long Range Plannig.
- Malhotra, N., & Mukkherjee, A. (2003). *Analysing the Commitment - Service Quality Relationship: A Comparative Study of Retail Banking Call Centres and Branches*. Journal of Marketing Management.

- Meri Meza, C. M., & Rios Ramirez, A. N. (17 de octubre de 2018). Estudio y analisis de las motivaciones y percepciones del trabajo en la fuerza laboral millennials. *Facultad de Ciencias Economicas*.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. EEUU: Sage Publivations.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). *A three-component conceptualiztion of organizational commitmen*. Human Resource Management Riview.
- Meza, M., Maria, C., Ramírez, R., & Natalia, A. (2018). Estudio y análisis de las motivaciones y percepciones del trabajo en la fuerza laboral millennials. Recuperado de https://videla-rivero.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/12483/4-desarrollo-regional-meri-cynthia-une.pdf
- Mohr-Jackson, I. (1991). *Broadening the market orientation: an added focus on internal customers*. Human Resource Management.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). *The measurement of organizational commitment*. San Diego: Journal of vocational behavior.
- Narver, J., & Slater, S. (1990). *The effect of a market orientation on business profitability*. Journal of Marketing.
- Navarro, S. (2012). "satisfacción laboral y su influencia en la productividad". *Quetzaltenango, Universidad Rafael Landívar, Guatemala*. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M., Chávez Macías, A. G., & Sánchez Esparza, C. E. (2016). El Compromiso Organizacional Como Parte Del Comportamiento De Los Trabajadores De Las Pequeñas Empresas (The Organizational Commitment as Part of the Behavior of Workers in Small Businesses). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5), 95-105. Recuperado de
- Peña Cardenas, M., Diaz Diaz, G., Chavez Macias, A., & Sanchez Esparza, C. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista internacional administracion y finanzas*, 9(5), 95-195.
- Peris, S., & Sanchez, C. (2000). *Marketing interno; objeto, instrumentos funcionales y planificación*. Valencia: Quaderns de Treball.
- Piercy, N. (1995). *Customer Satisfaction and the Internal Market: Marketing our Customers to our Employees*. Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science.
- Pons Verdú, F. J., & Ramos López, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622012000200002

- Rafiq, M., & Ahmed, P. (2000). *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*. Journal of Services Marketing.
- Real Academia Española. (2014). *Camaradería*. En diccionario de la lengua Española (Edición de Tricentenario). Recuperado el 16 de Julio de 2020
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Geronimo, M. (2011). *Endomarketing estrategias de relacion con el cliente interno*. Lima: ESAN.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson.
- Ruiz-Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios empresariales. Segunda época*, 1(2013), 67-86.
Recuperado de
<https://westminsterresearch.westminster.ac.uk/download/3d2fe2a8e32cb81bbd333d7de6da0c3a4072fa33082519f0044fe5184cedac7c/433000/Ruizalba.%20compromiso%20y%20MI.%20Rev%20estudios%20empresariales.%202013.pdf>
- Tansuhaj, P., Randall, D., & Mccollough, J. (1988). *A services marketing model: integrating internal and external marketing functions*. Journal of services marketing.
- Villa Gil, L., & Gomez Ospina, D. (Enero- Junio de 2018). Endomarketing: una herramienta de integracion del cliente interno con la estrategia organizacional. *Hojas y Hablas*, 15, 143-156.