

# Experiencias de Endomarketing como estrategia organizacional en Colombia

## Resumen:

El Endomarketing es una herramienta poco conocida y empleada por las empresas colombianas. Su implementación hace que los empleados se sientan familiarizados con la organización haciendo que sus procesos sean eficientes y productivos. Esto es debido a que, si los colaboradores de una organización están motivados y satisfechos en la organización y en los beneficios que recibe de ésta, tanto a nivel personal como laboral, se verá reflejado en los servicios prestados o productos ofrecidos a los clientes externos. Por lo tanto, los clientes estarán también satisfechos con lo brindado por la organización y harán de ésta, una empresa competitiva en el mercado. Por lo anterior, a través de esta investigación se pretendió ahondar más en el tema, conocer más sobre su desarrollo y aplicación, hacer revisión con expertos que lo han implementado en sus procesos y en su cultura en diversas empresas colombianas.

Como resultado de esta revisión se generó la concepción que tiene cada experto, la forma como implementan los procesos de Endomarketing, las áreas que se involucran en los procesos y el impacto que generan éstos en el entorno empresarial. Al compararlos con las teorías y conceptos de los autores detectados se concluye que cada uno de los expertos aplica algunos enfoques estudiados, pero así mismo, cada uno maneja su propia metodología. Finalmente, en el campo del conocimiento de la administración, esta investigación muestra la importancia que las diferentes áreas se encuentren alineadas entre sí, para lograr los objetivos organizacionales. Para este caso, el valor agregado que genera la aplicación de las diferentes técnicas de Marketing al área de Talento humano. Lo que orienta procesos donde se busca el objetivo de compromiso y pertenencia del personal con los procesos de la organización, viéndose esto reflejado en la satisfacción y lealtad de los clientes externos.

**Palabras clave:** Endomarketing, satisfacción laboral, Comunicación organizacional.

## Introducción

Los empleados para las empresas solían tratarse como engranajes de una maquinaria, que debía cumplir con unas operaciones específicas, pero hoy en día se está dando la importancia que requiere y las empresas valoran y le dan significado con términos como Talento o Capital Humano y se están preocupando por el bienestar de su personal y en darle todas las herramientas necesarias para que sea más productivo en sus actividades, así mismo el personal actual busca encontrar beneficios diferentes al de su salario, que le brinden no sólo estabilidad laboral, si no que esperan que la empresa en donde se vinculan sean más humanas, es decir, preocupándose por su bienestar, sus necesidades tanto personales como laborales y de desarrollo profesional, valorando los aportes que este realiza en su trabajo y de esta manera la empresa se alinee con su factor motivacional y emocional.

Una visión de ese cambio la da el Endomarketing que asume a las personas empleadas como clientes internos y les cubre con los postulados del marketing, donde busca que sus clientes

Internos, se sientan motivados, comprometidos, involucrados y con alto sentido de pertenencia con la compañía, pero en Colombia muy pocas empresas lo han implementado en sus procesos, probablemente porque las áreas de Talento humano y de Marketing no trabajan conjuntamente. El concepto se viene desarrollando desde que Berry, Hensel y Burke (1976) comienzan a hablar de Endomarketing, planteando que, si se satisfacen las necesidades de los empleados de la organización, la probabilidad de satisfacer las necesidades de los consumidores es alta. Luego, vienen los aportes de Flipo (1986) servicio al cliente involucrando empleados en el marketing interno para medir estrategias y desarrollar un concepto interno de orientación al cliente; Faingaus Bekin (1990) servicio para mejorar el clima organizacional y motivar al compromiso y alineación con la estrategia de la empresa; Rafiq y Ahmed (1993), coordinación gestionada a nivel estratégico y relación satisfacción empleados-clientes; Cobra y Ribeiro los empleados como intermediarios en la gestión estratégica (Bohnenberger, 2005; Pereira, 2002)

Este estudio hace revisión de los modelos de Endomarketing y lo que se ha trabajado en Colombia, identificando los elementos, factores y temas que están involucrados con la estrategia, la relación entre éstos y cómo repercute en los colaboradores de la organización, estableciendo las empresas que lo han implementado y el enfoque que manejaron cada una de éstas y contrastándolo con los modelos teóricos y la experiencia de tres expertos que lo han implementado para conocer las particularidades de la implementación y su efecto. Así, se encuentra un panorama de experiencias y prácticas.

## **Revisión de la literatura**

El Endomarketing también conocido o relacionado como Marketing Interno, la premisa “para tener clientes satisfechos y prestar servicio de calidad, se necesitan empleados satisfechos” hace parte de ésta herramienta de gestión y permite desarrollar una ventaja competitiva en la medida en que genera y comunica información internamente, para responder a necesidades del talento humano en formación, lo que hace a la empresa más competitiva y aporta a su

supervivencia. Para esto se desarrollan tres dimensiones: generación de conocimiento organizativo acerca del mercado interno, comunicación de ese conocimiento y respuesta de la organización a necesidades y expectativas encontradas (Ruizalba,y Vallespín, 2015)

Para lograr lo anterior, la organización debe propiciar la relación ganar-ganar, asegurar la confianza de consumidores internos y externos (Benitez 2006); ser clara en lo que se espera del empleado y ejercer el conjunto de técnicas que permiten “vender” la idea de la empresa, con sus objetivos, estrategias, dirigentes y demás componentes, a un “Mercado” constituido por los trabajadores o “Clientes internos”, con el objetivo último de incrementar su motivación, y como consecuencia directa, su productividad (Mejías, 2010).

Esto es, los elementos de Endomarketing se construyen a partir de analogías donde el Trabajador es el Cliente interno de la empresa, la Empresa es el Producto a ofrecer a este cliente interno, la Comunicación Interna es una Técnica de venta que hace parte de una estrategia de marketing, el Equipo directivo se considera un Fuerza de ventas compuesta por los líderes y equipo directivo de las organizaciones que motivan el desempeño y cumplimiento de objetivos de los colaboradores de una organización y por lo tanto tienen un Objetivo final, el de Incrementar la motivación, de manera que lleve a una eficiencia en los procesos organizacionales que a la vez repercuten en el cliente externo.

Las estrategias de Endomarketing surgen como respuesta a la necesidad de las empresas de ser más competitivas no solo en calidad, sino en el reconocimiento y posicionamiento de su marca, hace que las organizaciones valoren a sus colaboradores porque reconocen en ellos un activo intangible, por lo cual un indicador de éxito y logro en el alcance de los objetivos estratégicos es el grado de motivación y fidelización de sus integrantes (González y Hernández, 2012:10)

En ese sentido, los aspectos principales que implican el Endomarketing parten de la motivación a realizar determinada actividad y de las necesidades de cada persona (Zandonadi, Figueiredo y Silva, 2007; Giacomozzi, 2008), donde la satisfacción se convierte en fidelización y se

proyecta en los clientes externos en aspectos como la atención al cliente y por ello se requiere de la colaboración estrecha entre RR.HH. y Marketing (Alcaide 2010). Esto incide en el clima laboral y el cumplimiento de las metas organizacionales (Guisado, 2011) e implica involucrar de alguna manera a los colaboradores en los objetivos organizacionales, fortalecer la comunicación interna (Bohnenberger, 2005) logrando así compromiso organizacional, lo que aumenta el sentido de pertenencia y compromiso (Tejada y Arias, 2005).

El talento humano comprometido y motivado aporta al cumplimiento de los objetivos organizacionales, esto es alineamiento interno organizacional, un proceso de mercadeo corporativo que se centra en el cliente interno para comprometerlo en la construcción de la competitividad de la empresa, en donde el direccionamiento estratégico apunta a una visión compartida (Senge, 1992) que requiere de difusión de la estrategia, seguimiento y evaluación, e incluye un componente de gestión orientado a los resultados y de gestión del talento humano (Serna, 2007). La alineación requiere de competencias gerenciales que manejen cambios, contemplen valores, faciliten la comunicación, permitan liderar procesos hacia el cumplimiento de objetivos (Teal, 1996) mediante un trabajo en equipo.

En Endomarketing se pueden encontrar diversos modelos en los que se pueden tener aspectos distintivos. Berry (1981), comenzó llamar clientes internos a los empleados, pensando en involucrarlos en los procesos hacia el cliente externo con actitudes de servicio, satisfacción del cliente externo como ventaja competitiva. Se encuentran en los modelos aspectos que apuntan a que la satisfacción viene procesos de gestión participativa y marketing interactivo (Grönroos citado en Bohnenberger, 2005) de coordinación inter-funcional y de integración y el empoderamiento (Rafiq y Ahmed citados en Bohnenberger, 2005), estrategias de marketing interno y externo (Ching-Sheng y Hsin-Hsin citados en Dávila y Velasco, 2013), llevadas a cabo mediante prácticas de Talento humano que ofrecen seguridad en el trabajo, capacitación y desarrollo, reconocimientos y empoderamiento que logran fidelidad y lealtad a la empresa

(Bansal, Mendelson y Sharma, citados en Bohnenberger, 2005; Tansuhaj, Randall y McCullough citados en Bohnenberger, 2005) o la implementación de prácticas y medición de las iniciativas de marketing internas y externas (Ferdous, Herington, y Merrilees, 2013).

También hace referencia a modelos que apuntan a enfoques, el de Lings apunta a la gerencia de la calidad con una visión holística de la organización, medición de la calidad de los servicios, rediseño proactivo de los procesos, foco en el cliente externo y transferencia de los servicios de calidad. El modelo presentado por Bohnenberger (2005), plantea que procesos de planificación y de marketing interno y externo van más allá de la gestión, pueden enfocarse en la filosofía y responsabilidad de la organización y en consonancia con la cultura organizacional. Cada modelo puede requerir de evaluación, por lo que la metodología para la elaboración de la evaluación de calidad del servicio interno de Serna (2007), se diseña para medir en los procesos que ofrece la organización, el nivel de satisfacción del colaborador, la incorporación de la cultura de éstos, orientar el diseño de estrategias de alineación y ejecutarlas acciones, de manera que su cultura se convierta en su verdadera ventaja competitiva.

## **Metodología**

Este artículo parte de un estudio cuyos objetivos se centran en analizar las experiencias de Endomarketing en empresas colombianas comerciales que lo han utilizado como estrategia organizacional y hayan tenido visibilidad, para contrastar los modelos aplicados por expertos en empresas colombianas con las teorías del Endomarketing y así establecer lo que se ha trabajado como aplicación concepto o teoría.

Estudio cualitativo que parte de la revisión de teorías, conceptos, modelos y estudios de experiencias y explora el Endomarketing en empresas colombianas que lo han implementado, y se contrasta con las experiencias de expertos responsables de marketing, consultores o auditores que han implementado Endomarketing en Colombia. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas para responder a las preguntas guía: ¿Cómo se están trabajando en las

empresas colombianas los procesos de Endomarketing y ¿Cómo se ajustan estas iniciativas a los modelos teóricos y conceptuales del tema?, y así conocer la concepción sobre el tema, las metodologías utilizadas, la percepción sobre las áreas que deben vincularse al proceso de implementación y el impacto en el entorno organizacional donde se llevaron a cabo.

Para el análisis de la información e interpretación de las fuentes secundarias que reportan experiencias de Endomarketing en Colombia y las entrevistas se elaboró una matriz correlacional que analiza a partir de modelos teóricos y conceptuales las experiencias de Endomarketing en empresas colombianas, relacionando la información sobre la aplicación de cada modelo y contrastando con las experiencias de los expertos.

### **Hallazgos sobre las estrategias de Endomarketing en Colombia**

El Endomarketing en Colombia ha sido trabajado en pocas empresas. Urrego (2013) estudia los casos de empresas colombianas que ganaron reconocimiento de *Great Place to Work*: Quila S.A, Bancolombia y Colcafé que han implementado el Endomarketing. La primera, una empresa multinacional tiene un modelo organizacional centrado en la innovación que reconoce las ideas de las personas de la organización como un elemento de motivación, productividad y desarrollo de sus colaboradores. El grupo Bancolombia, entidad financiera fundada desde 1875, tuvo cambio de filosofía orientado a las personas, en un modelo de competencias corporativas orientado a fortalecer al colaborador como ser humano en sus destrezas, habilidades y conocimientos, de manera que se refleje hacia el cliente externo. La empresa Colcafé especializada en el procesamiento industrial del café, fundada en 1950 y filial del grupo Nutresa, tiene la esencia de la filosofía corporativa del grupo Nutresa que parte de una cultura basada en el respeto, bienestar y desarrollo hacia y por la gente.

Dávila y Velasco (2010) estudian las empresas colombianas Suramericana de seguros S.A, Crepes & Waffles, TCC y leasing Bancolombia, que han implementado Endomarketing. Suramericana empresa fundada en 1994, implementa estrategias en la selección de personal

con reclutamiento interno orientado a la motivación laboral; desde bienestar laboral y salud ocupacional promoviendo programas e incentivos familiares y personales, que incrementan el sentido de pertenencia, formación y desarrollo de personal que promueve la participación en proyectos y programas de la organización con el objeto de empoderar; y gestión del conocimiento mediante capacitación y *Coaching*, para fortalecer habilidades y potencialidades con miras a un desempeño eficiente. Crepes & Waffles, empresa creada en 1980, tiene un programa de formación y beneficios, que incluyen capacitaciones corporativas, espacios lúdicos, programas que favorezcan la salud y bienestar el crecimiento y desarrollo de los empleados, experiencias reflejadas en fidelidad, cultura organizacional y clima laboral que garanticen excelencia en la atención al cliente final. TCC, empresa colombiana dedicada a la prestación de servicios de logística a nivel nacional e internacional fundada en 1968, implementa la estrategia de Endomarketing desde gestión humana, publicidad y marketing logística, involucra los intereses personales, familiares y profesionales de los colaboradores, representados en la remuneración salarial, espacios de integración y formación, trabajo en equipo y plataformas logísticas que permiten la comunicación entre clientes internos y externos para conocer acerca de la experiencia con la marca y la imagen en los consumidores. Leasing Bancolombia, filial del grupo Bancolombia, llamó a estrategia de Endomarketing «Vitamina L -leasingtomicina», con el objetivo de incrementar ventas y portafolio de clientes, desde la motivación y comprensión de expectativas de los colaboradores.

Rodríguez (2010), aplica Endomarketing en pymes agroindustriales de la Sabana de Bogotá a partir de un diagnóstico de ambiente interno y externo que indaga la relación con los consumidores, el perfil y potencial de los empleados, la imagen, los valores y necesidades de entrenamiento, para diseñar planes de acción contemplando sensibilización organizacional, bitácoras de procesos y necesidades de la organización que se comunican a toda la organización para que se internalicen y orienten cambios al aplicar modelo.

También se han desarrollado propuestas para aplicar Endomarketing, una en el Burger King del centro comercial el Tesoro en Medellín (Baquero, Vallejo y Gómez, 2015) cuyos resultados apuntan a fomentar la creatividad, premiar a los que toman riesgos, administrar el uso del tiempo y promover el sistema de recompensas; otra en la interconexión eléctrica s.a. e.s.p. subestación torca (Hernández, 2015) que muestra en los beneficios que reciben los colaboradores una fortaleza, pero recomienda que se extiendan a contratistas e implementar estrategias de Sampon (2011), como una estructura organizacional abierta y flexible, capacitación permanente, unidad de mando, políticas para incrementar el sentido de pertenencia, proceso de selección libre de pasiones, evaluaciones para el desarrollo y crecimiento del personal de la organización y procesos de retroalimentación constante.

### ***La experiencia en la implementación del Endomarketing en Colombia***

Con el fin de poder obtener información integral sobre los procesos y prácticas organizacionales que incurrieran los expertos en la implementación del Endomarketing en las empresas, se realizaron entrevistas que fueron direccionadas hacia la concepción que los expertos tenían sobre el tema, el proceso de aplicación, las áreas que debían estar involucradas en el proceso y por último el impacto que éste tenía en el entorno empresarial.

En la entrevista realizada con el auditor y consultor en marketing, Germán Arias Prieto, dueño y gerente de la empresa de auditorías y consultorías GAP, se expone cómo lograr la excelencia al cliente interno a partir de consultorías que ha realizado, que han llevado a concebir el Endomarketing, como una herramienta encaminada hacia la cultura de servicio, en donde existe un cliente interno a quien debe dársele un servicio de calidad y sostiene que es una de las competencias básicas de su desempeño ante el mercado y el consumidor final. Aclara que se hace Endomarketing con el objetivo de establecer un compromiso ético y un entusiasmo por el servicio, que permita al trabajador comprometerse autónomamente en el mantenimiento de la calidad del servicio como ventaja competitiva de la compañía.

Así mismo, explica que para lograr esta competitividad se debe trabajar en la triangulación del servicio al cliente interno y al cliente externo, el primero está conformado por el liderazgo, organización y cultura y el segundo está conformado por los sistemas y procesos, las estrategias y el cliente interno, como se muestra a continuación:

Gráfico 1 Triangulación del servicio al cliente (Interno y Externo)



Fuente: Germán Arias Prieto (2016).

Sobre el proceso que elabora para implementación de Endomarketing, Germán Arias expone que en su Metodología hay cinco momentos: la definición de los factores de satisfacción del cliente interno, la evaluación de resultados con indicadores de gestión, el plan de marketing al cliente interno, el desarrollo de planes y el monitoreo o seguimiento al plan de marketing. Esta metodología tiene como objetivo final, definir estrategias que permitan ejecutar acciones de alineamiento empresarial y visión compartida, donde la cultura sea su ventaja competitiva.

Sobre las áreas que deben involucrarse en el proceso, responde que con miras a que el proceso cumpla con el objetivo de alineamiento organizacional, deben involucrarse Marketing y Talento humano como líderes del proceso, pero aclara que quienes manejan las demás áreas deben hacer parte del proceso para poder llevar la cultura del servicio a su equipo de trabajo.

El Endomarketing en las empresas donde lo ha implementado ha significado una mejora en el clima organizacional, que incentiva el trabajo en equipo, moderniza los procesos internos, mejora las relaciones interpersonales y la comunicación entre áreas, aumenta la productividad y el flujo de operaciones de cada área, reflejándose en la satisfacción del cliente externo.

Carlos Ariel Valencia, Director General de RealMercadeo, empresa dedicada al ejercicio de la consultoría en temas de estrategia, marketing, ventas y servicio, desde donde se ha implementado el Endomarketing en diferentes empresas a nivel nacional e internacional, las cuales son: Choucair Testing, Servicios Nutresa, Suramericana de Seguros, entre otras.

Para Carlos Ariel Valencia el Endomarketing es aplicar las estrategias de marketing al colaborador de la empresa y añade que es el camino de la compañía para tener empleados comprometidos, clientes leales y rentabilidad para los accionistas.

El proceso de Endomarketing que manejan en RealMercadeo es de propiedad intelectual de la compañía con marca registrada, aclara Carlos Ariel, llamado “Mapa de marketing interno”.

Que cuenta con los siguientes aceleradores:

- a. Atracción de los colaboradores: comenzando por revisar los programas de beneficios que se pueden ofrecer, de acuerdo con las necesidades y expectativas de éstos; trabajar en la construcción de la marca empleador dada por los valores de la compañía; buscar las estrategias para atraer los mejores talentos y aumentar el desempeño y productividad; y por último ofrecer un salario real, justo y emocional.
- b. Conservación o retención de los colaboradores: pretende la conservación de equipo que se tiene en la compañía, para esto se debe tener un conocimiento claro del colaborador por medio de estrategias ERM (*Employees Relationship Management*, negocio enfocada al empleado; tener claros los valores de compra mediante una investigación interna para saber por qué motivos están y seguirían los colaboradores con la compañía; y comunicación interactiva o de doble vía, para que la alta gerencia escuche a sus empleados mediante encuentros por áreas y conozca sus necesidades, quejas o problemáticas.
- c. Apuntalamiento estratégico: en este ítem se realiza un filtro de los aceleradores encontrados detectando los más viables, mediante un análisis de recursos financieros, infraestructura y

de personal y revisar cuáles son los más impactantes para la compañía, porque lleva a tener empleados comprometidos, lealtad de clientes y rentabilidad de los accionistas.

- d. Prueba ácida: una vez seleccionados los aceleradores a implementar, se debe priorizar las principales estrategias definiendo el orden de implementación.

Carlos Ariel comenta que las áreas que deben estar involucradas en el proceso son gestión humana, gerencia y marketing, participando en la generación de estrategias y en su implementación, porque conocen las prioridades de su empresa y tienen claros los recursos que tienen para generars estrategias corporativas de marketing interno que generarán los resultados. En cuanto al impacto de la implementación de la estrategia de Endomarketing dentro de las organizaciones, proporciona un testimonio de la empresa Choucair Testing, empresa dedicada a realizar pruebas de software desde hace 13 años en donde fue implementada la estrategia, permitiendo incluirla en esta investigación. Como empresa innovadora en el sector hemos tratado de buscar colaboradores que nos permitan crecer de una manera organizada y cumplir el objetivo de servir bien a nuestros clientes (...) el mapa de marketing y el Endomarketing nos han servido muchísimo tanto para organizar la estrategia corporativa, como también, saber qué necesitan los colaboradores internos para trabajar mucho más felices en la organización. (María Clara Choucair, Gerente de Desarrollo de Negocios en Real Mercadeo, 2014).

Por último Rafael Uribe quien trabajó durante 23 años en DDB Colombia, hoy consultor y auditor en publicidad y marketing, comenta para este estudio que la concepción que tiene sobre el Endomarketing es, hacer marketing al interior de la compañía para que todos los esfuerzos de la organización estén alineados con los empleados - colaboradores en pro de la satisfacción hacia el cliente final. De acuerdo con esto, el proceso que realiza en su implementación parte de la definición del alcance sobre lo que se hace, para establecer el cumplimiento de la estrategia de Endomarketing; en la asignación de los líderes que van a responder por el proceso;

en la generación de un objetivo claro de lo que se quiere con la estrategia; en la ejecución y en el seguimiento a la estrategia y la alineación con los objetivos organizacionales.

Rafael Uribe aclara que este proceso debe ser permanente y el enfoque al que debe ir dirigido es, que los valores de marca deben permear en todos los empleados de la organización y estar alineados con los valores de los productos o servicios de la compañía. Todo este proceso debe realizarse involucrando en primera instancia a la Alta Gerencia, puesto que son quienes se comprometen con sus colaboradores y tienen el interés de tener al cliente final satisfecho, por otro lado, agrega a Talento Humano, para llevar a cabo la implementación y el acompañamiento y a Marketing para generar las estrategias a implementar. Estas tres áreas deben estar involucrados en el proceso, pero agrega que las áreas de ventas, administrativas y financieras deben hacer parte del proceso de modo transversal.

Como resultado del proceso mencionado, el impacto que genera la implementación de Endomarketing de acuerdo con su experiencia en las diferentes empresas se puede ver en la alineación de la compañía con los objetivos organizacionales, cuando se minimiza el fracaso de los proyectos o se aumenta el trabajo en equipo y todos son partícipes en los proyectos, en la mejora de las comunicaciones entre las áreas de marketing con las diferentes áreas de la compañía y en la captación de oportunidades de negocio.

### **Contrastación de experiencias de Endomarketing en empresas colombianas con los Modelos**

Al realizar el análisis sobre la concepción sobre Endomarketing y el proceso de implementación que realizan los expertos en el tema y contrastarlo con los modelos teóricos y conceptuales y metodología de los diferentes autores encontrados y analizados, se obtiene que en cuanto a la concepción que se tiene sobre el tema, no se maneja un solo modelo, se trabajan varios enfoques. Por otro lado, en cuanto a la forma de realizar el proceso, los expertos siguen algunas prácticas en común como son las de Grönroos, las de Bansal, Mendelson y Sharma,

las de Bohnenberger y las de Serna, pero siguiendo una metodología propia, que ha surgido de sus experiencias y prácticas efectuadas.

El contraste de las experiencias y modelos teóricos de los expertos se resumen a continuación:

El auditor y consultor en marketing Germán Arias Prieto aplica mayormente la metodología de evaluación de la calidad de servicio interno de Serna al evaluar la calidad del servicio interno, trabajar bajo sistemas y procesos, definir estrategias orientadas al alineamiento empresarial y el cumplimiento de la visión compartida. También aplica el modelo de marketing interno de Berry en la generación de actividades y la cultura de calidad del servicio con el fin de crear ventaja competitiva para la organización; el de Lings en la interrelación de procesos, para que los clientes internos los hagan visibles al cliente externo, lo que genera motivación con efectos en el cumplimiento de la estrategia del cliente externo; el de Ching- Sheng y Hsin- Hsin lo aplica en procesos de marketing interno, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

El Consultor Carlos Ariel Valencia aplica más el modelo de Ferdousa, Heringtonb y Merrileesc, en la creación de programas y estrategias con el cliente interno que generan compromiso y ha visto resultados orientados al marketing externo en la lealtad de los clientes generando ventajas competitivas lo que puede incidir en el aumentar del valor de las acciones de la empresa; el modelo de Berry en la generación de técnicas de Marketing interno buscando ventajas competitivas organizacionales; el de Grönroos en prácticas organizacionales orientadas a la motivación y compromiso, que han incidido en la rentabilidad de la empresa; los de Bansal, Mendelson y Sharma y Tansuhaj, Randall y McCullough los aplica en su enfoque y en las prácticas orientadas a generar lealtad y compromiso a través de gestión del talento humano y estrategias de Marketing; del modelo de Bohnenberger, emplea su filosofía “El empleado es el cliente interno”, y aplica una combinación de estrategias de talento humano con estrategias de marketing para generar lo que el experto llama “Mapa de marketing interno.

El Consultor y Auditor de publicidad y marketing Rafael Uribe aplica el de Grönroos en la realización de prácticas que han generado un marketing interactivo entre cliente interno y cliente externo; el de Rafiq y Ahmed, lo emplea en la alineación de los procesos internos con el cliente interno para la satisfacción del cliente externo; del modelo de Lings, aplica el enfoque de alineación e interrelación de los procesos, en donde el cliente interno tiene clara su posición y estrategia para suministrar un servicio de calidad al cliente externo; del modelo de Tansuhaj, Randall y McCullough, emplea las estrategias de marketing interno, para moldear actitudes en los empleados, que luego sean características y se vean reflejadas en los procesos de marketing externo, conllevando a un comportamiento tipológico del cliente externo, esto es lo que llama el experto “valores de la marca”; el modelo de Ferdousa, Herington y Merrileesc lo emplea en estrategias de marketing internas y externas, para la mejora de la comunicación del área de marketing con las demás áreas de la compañía, buscando generar ventajas competitivas y oportunidades de negocios: la metodología de Serna, la aplica según los pasos del proceso, pero tiene un enfoque diferente para la aplicación de estrategias.

Tabla 1 Experiencias contrastadas con Modelos Teóricos

Modelos Teóricos y conceptuales	Experiencias Endomarketing en Empresas Colombianas	Auditor y consultor en Marketing, Germán Arias Prieto, Gerente y dueño de GAP Consultorías	Consultor Carlos Ariel Valencia, Director General de RealMercadeo	Consultor y auditor en publicidad y mercadeo, Rafael Uribe
<b>Modelo de Marketing interno de Berry</b>		Aplica en su enfoque	Aplica en su enfoque	No aplica
<b>Modelo de Marketing interno de Grönroos.</b>		No aplica	Aplica tanto en su enfoque como en algunas prácticas	Aplica en su enfoque
<b>Modelo de Marketing interno Rafiq y Ahmed</b>		No aplica	No aplica	Aplica en su enfoque
<b>Modelo de Marketing interno de Lings</b>		Aplica en su enfoque	No aplica	Aplica en su enfoque
<b>Modelo de Ching-Sheng y Hsin-Hsin</b>		Aplica en su enfoque	No aplica	No aplica
<b>Modelo Bansal, Mendelson y Sharma</b>		No aplica	Aplica en su enfoque como en algunas prácticas	No aplica
<b>Modelo de Gestión de marketing de Tansuhaj, Randall y McCullough</b>		No aplica	Aplica en su enfoque, como en algunas prácticas	Aplica en su enfoque
<b>Modelo de gestión de marketing interno de Bohnenberger</b>		No aplica	Aplica tanto en la Filosofía y en sus prácticas	No aplica
<b>Modelo de integración de marketing interno y externo de Ferdousa, Heringtonb &amp; Merrileesc</b>		No aplica	Aplica en la totalidad de su enfoque	Aplica en su enfoque
<b>Metodología de evaluación de la Calidad del servicio interno, Serna</b>		Aplica en su totalidad	No aplica	Aplica en sus prácticas

Fuente: elaboración a partir de revisión de literatura

## Conclusiones

Encontramos que el Endomarketing interrelaciona marketing y talento humano para su diseño e implementación efectiva, pero no es un tema que sólo le compete estas, necesita del apoyo de los líderes de la organización y la gerencia general.

El objetivo final es la satisfacción del cliente externo, pero el cómo hacerlo o el enfoque que tienen al respecto varía entre modelos. Para unos, priman los procesos y tener al cliente interno involucrado y participando, propendiendo por el alineamiento organizacional hacia el servicio al cliente externo y así generar ventajas competitivas. Para otros, prima trabajar en aspectos internos y estratégicos de talento humano como son, motivación, desarrollo, comunicación interna, empoderamiento, para generar compromiso y satisfacción laboral del cliente interno orientados a la satisfacción y lealtad del cliente externo.

En los casos de implementación, en las empresas colombianas es un tema nuevo y las empresas que lo han trabajado son grandes compañías. Las grandes empresas que lo han implementado en Colombia, coinciden en que el personal es lo más importante de una organización y buscan la felicidad de los empleados a través de estrategias de motivación y desarrollo permanente, en donde fluyan los procesos y se vean reflejados en la rentabilidad financiera de la empresa.

Cada uno de los expertos tiene su metodología propia y las tres son muy diferentes, pero coinciden en que su aplicación se ha visto en una mejora de la comunicación organizacional interna y externa, el incremento en el trabajo en equipo, la mejoran de la productividad y fluidez de los procesos internos que conllevan al cumplimiento de la estrategia, y las relaciones interpersonales y el clima organizacional, de esto se deduce que las prácticas se aplican no solo de un modelo y se ajustan a cada situación

En esencia, las prácticas de Endomarketing en las empresas colombianas son acordes con las teorías y conceptos, en donde cada experto y cada empresa desarrolla los procesos para llegar al objetivo real del Endomarketing: la satisfacción de los clientes internos mediante estrategias

de marketing al interior de la organización, estableciendo la empresa como un sitio atractivo tanto para ingresar como para mantenerse en esta, haciéndola competitiva en el mercado.

## Referencias

- Alcaide J., (2010). La Satisfacción del empleado y su correlación con la satisfacción del cliente. *Marketing y RR.HH.* N° 240. 108 – 109.
- Baquero, C., Gómez, S., Vallejo, L., (2015). Diseño de una propuesta de un modelo de Endomarketing para el Restaurante Burguer King del Centro Comercial El Tesoro en la Ciudad de Medellín para el segundo semestre del año 2015. (Informe de Investigación) Universidad de Medellín. Medellín, Colombia.
- Benitez, K. (2006). Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano : El enfoque del Mercadeo Interno, 4.
- Bohnenberger, M. C. (2005). Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. Tesis Doctoral publicada, Universitat de les Illes Balears. Islas Baleares, España.
- Dávila, A y Velasco, A. (2010). La satisfacción del cliente interno a través del Endomarketing. *PhD Proposal, 1*. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Ferdous, A., Herington, C., & Merrilees, B. (2013). Developing an integrative model of internal and external marketing, *21(7)*, 637–649.
- Figueiredo, R., Zandonadi, C., Silva, A. (2007). Endomarketing - estudio de caso de agencias bancarias de un Banco Múltiple no interior do paraná. *Revista Ciencias empresariais da Unapar, Umuarama.* 8(1) 197–213.
- Giacomozzi, A., Muñoz, C., Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administración Pública.* 42(6). 1213 - 1230.
- Goleman, D. (2002). *La inteligencia emocional en la empresa.* (3<sup>a</sup> ed). Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor, Grupo Zeta.
- González, N., Hernández, O. (2012). Los tres primeros modelos de Endomarketing. *Revista Urbe Educación,* 9 (2), online
- Guisado, B. (2011). Estudio del clima organizacional en entidades cubanas desde una perspectiva de C.T.S. *Observatorio de la Economía Latinoamericana,* 147. online
- Pereira, F. L. (2002). Endomarketing como ferramenta de estrat gia empresarial. *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produ o,* 1–8 online
- Real Mercadeo (2014). *Testimonio: Maria Clara Choucair, Gerente de Desarrollo de Negocios.*
- Rodríguez, G. (2011). Factores de Aplicación de Endomarketing en las Pymes agroindustriales de la sabana de Bogotá. *Cuaderno de investigación.* Universidad EAN, Bogotá, Colombia. Ediciones EAN
- Ruizalba, J; Vallespín, M. P. J. (2015). gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa,* 21(2), 84–92. <http://doi.org/10.1016/j.iedee.2014.03.001>
- Senge, P. (1999). *La quinta disciplina.* (7<sup>a</sup> ed). Barcelona, España: Ediciones Granica S.A.
- Serna, H. (2007). *Alineamiento y ritmo organizacional: Mercadeo interno.* (1<sup>a</sup> ed). Bogotá D.C, Colombia: Panamericana Editores Ltda.
- Teal, T. (1999). El lado humano de la gestión. *Harvard Business Review,* Liderazgo 155–179. Ediciones Deusto S.A.
- Tejada, J. M., & Arias, F. (2005). Prácticas Organizacionales Y El Compromiso De Los

Trabajadores Hacia La Organización. *Enseñanza E Investigación En Psicología*, 10(July), 295–309.

Urrego, N. (2013). Endomarketing, una ventaja competitiva para las empresas colombianas. *Publicidad. Revista Facultad de Publicidad - UPB*, 2(1).