

¿ES EL *ENDOMARKETING* UNA HERRAMIENTA DE VALOR EN LA  
COOPERACIÓN ENTRE ÁREAS INTERNAS DE UNA ORGANIZACIÓN?

MARILUZ PEÑA  
GUILLERMO ANDRÉS MARÍN

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
BOGOTÁ  
2019

¿ES EL *ENDOMARKETING* UNA HERRAMIENTA DE VALOR EN LA  
COOPERACIÓN ENTRE ÁREAS INTERNAS DE UNA ORGANIZACIÓN?

Mariluz Peña  
Guillermo Andrés Marín

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Magíster  
en Administración

Asesores: Luis Mauricio Bejarano y Beatriz Uribe de Correa

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
BOGOTÁ  
2019

## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	8
2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	9
3. OBJETIVOS.....	13
3.1 Objetivo general.....	13
3.2 Objetivos específicos .....	13
4. MARCO TEÓRICO.....	14
4.1 <i>Endomarketing</i> , o <i>marketing</i> interno .....	14
4.2 La cooperación entre áreas o departamentos en una empresa.....	22
4.3 Modelos de <i>endomarketing</i> y su relación con la cooperación.....	28
5. METODOLOGÍA .....	43
5.1 Tipo de investigación .....	43
5.2 Instrumentos .....	43
5.3 Muestra.....	44
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	45
6.1 Desarrollo de <i>endomarketing</i> en las empresas.....	45
6.2 Objetivos de la estrategia de <i>endomarketing</i> .....	46
6.3 Logro de los objetivos de <i>endomarketing</i> .....	47
6.4 Programa de capacitación interno .....	47
6.5 Divulgación de los resultados, metas o estrategias de cada dependencia .....	48
6.6 Talleres .....	49
6.7 Generación de una mentalidad de servicio .....	49
6.8 Capacitación a líderes .....	50
6.9 Comunicación entre dependencias.....	50
6.10 Reuniones periódicas .....	51
6.11 Sistema de incentivos interno .....	51
6.12 Fomento de la colaboración.....	52
6.13 Participación en las decisiones fundamentales .....	52
6.14 <i>Endomarketing</i> y cooperación .....	52
7. CONCLUSIONES .....	54
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
ANEXO 1 .....	59

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Elementos de la cooperación.....	23
Figura 2. Modelo <i>marketing</i> interno de Berry.....	29
Figura 3. Modelo <i>marketing</i> interno de Grönroos.....	34
Figura 4. Modelo integrado cooperación y <i>marketing</i> interno propuesto .....	42

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de algunas de las definiciones de <i>endomarketing</i> .....	20
Tabla 2. Denominaciones para los entrevistados .....	60

## RESUMEN

La profundización de un concepto como *endomarketing* y su aplicabilidad son aspectos importantes, dada la revolución de la gestión del desempeño que está en pleno desarrollo en las organizaciones de diferentes geografías, donde se está reevaluando cada aspecto de sus programas para contribuir a la alineación entre áreas y para garantizar mayor productividad y un mejor clima laboral. La mayoría de las personas que tenemos un empleo y que pertenecemos a un área de la empresa en la que laboramos, entendemos desde la misma experiencia que si hay un factor de motivación directo y que existe una sensibilidad frente al proceso del otro, el grado de error es menor a la hora de ejecutar una acción o de implementar cualquier proceso. El objetivo de la presente investigación es determinar y analizar si la aplicación de estrategias de *endomarketing* favorecen tanto la cooperación entre áreas internas de las organizaciones como su impacto dentro del desempeño de las necesidades de las mismas, con el fin de abordar las ideas, las experiencias y los resultados que se logran al aplicarlo. A través de entrevistas a cinco participantes en Bogotá y Medellín y usando una metodología cualitativa de corte interpretativo, se encuentran evidencias de la gestión que se realiza con el *endomarketing* para la cooperación, y del escenario en el que se desarrollan estas estrategias dentro de las organizaciones.

*Palabras clave:* *endomarketing*, cooperación, clima laboral, gestión del desempeño

## ABSTRACT

The deepening of a concept such as *endomarketing* and its applicability are important aspects given the performance management revolution that is in full development in organizations from different geographies, where it has been reassessing every aspect of this programs to contribute to the alignment between areas, higher productivity and better working environment. The majority of people who have a job and belong to an area of the company where we work, we understand from the same experience that if there is a direct motivation factor and there is a sensitivity to the process of the other, the degree of error is lower when it comes to execute an action or implement any process. The objective of the present research is to determine and analyze whether the application of endomarketing strategies favors both cooperation between internal areas of organizations and their impact on the performance of their needs, in order to address ideas, experiences and results that are achieved by applying it. Through interviews with five participants in Bogotá and Medellín, and using a qualitative interpretive methodology, there is evidence of the management carried out with endomarketing for cooperation and the scenario in which these strategies are developed within organizations.

*Keywords:* endomarketing, cooperation, labor climate, performance management

## 1. INTRODUCCIÓN

El escenario de competitividad actual muestra un evidente cambio en la fuerza laboral que, a su vez, genera diferentes expectativas, necesidades y demandas de lo que tradicionalmente se manejaba en el modelo de negocio organizacional. Según el informe de Deloitte (2017) sobre tendencias globales de capital humano, las organizaciones enfrentan un cambio radical en el contexto de la fuerza laboral, el lugar de trabajo y el mundo laboral.

Tradicionalmente las compañías se habían venido preocupando por fortalecer sus procesos y productos para lograr posicionamiento; sin embargo, hoy ya están usando toda su experiencia y trayectoria para fortalecerse internamente, lo cual se considera una oportunidad para crear, rediseñar e implementar herramientas que evolucionen de manera constante, pero que con el tiempo mantengan su valor para que así puedan proteger su ventaja competitiva en el mercado.

Este escenario de entrada ya les plantea a las compañías el desafío de aumentar el valor que generan dentro de un marco interno, para reinventar sus prácticas, definir nuevos elementos de competitividad y, de forma muy relevante, trabajar en el talento de sus compañías (Urrego, 2013).

Todo lo anterior se relaciona con el concepto de *endomarketing*. Berry y otros (1976) plantean que si se satisfacen las necesidades de los empleados de la organización, la probabilidad de satisfacer las necesidades de los consumidores es alta, y que la necesidad que tienen las compañías de buscar métodos para incrementar la eficiencia de sus recursos y sus colaboradores incluye las estrategias de potenciación de la calidad de vida de los colaboradores, satisfacción individual y desarrollo de habilidades.

De acuerdo con esto, resulta necesario evaluar el grado de aplicación de estos elementos en diferentes tipos de compañías, con el propósito de analizar su



impacto en la cooperación de las áreas, para lograr los objetivos de efectividad en una compañía y establecer algunas pautas de gestión.

A partir de lo anterior, con el presente trabajo de investigación se pretende, por medio de una metodología de entrevista cualitativa, determinar y analizar la aplicación de estrategias de *endomarketing* para optimizar no solo la cooperación entre áreas internas, en organizaciones que cuenten con una estrategia de *endomarketing* definida, con presencia en Bogotá y Medellín, sino también su impacto dentro del desempeño de las necesidades de las áreas internas, con el fin de abordar ideas y experiencias, al igual que los resultados que se logran con su aplicación.

## **2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a un desafío estratégico en el cual necesitan especificar de forma acertada los mecanismos que les va a permitir competir en el mercado de forma efectiva, teniendo en cuenta las constantes fluctuaciones del mercado. En este contexto surge la necesidad de buscar alternativas que les permita generar en sus operaciones ventajas que se mantengan con el tiempo.

En Colombia, según *Portafolio* (2018), 8,3 millones de personas, que corresponden al 36% de la población, se encuentran en un empleo formal, y en la formalidad de las organizaciones es altamente común que se cuente con un organigrama basado en diferentes departamentos o áreas. La vivencia personal respecto a la cooperación de los individuos con el personal de otras áreas plantea un tema muy interesante para investigar, con respecto a las brechas que se generan por la falta de esa cooperación entre áreas técnicas y del negocio, y que afectan el modelo productivo de las organizaciones, y de manera específica a las

que se escogieron para este estudio y que se encuentran ubicadas en las ciudades de Bogotá y Medellín.

A pesar de que en la actualidad para las compañías es claro el concepto de integración de las diferentes áreas que las conforman, existen ciertas brechas en cooperación, que se profundizan en la misión que tienen unas y otras dentro de los roles que ejecutan. Mientras las áreas técnicas de las compañías viven en un mundo de requerimientos y deberes establecidos por los estándares que deben seguir, las áreas de negocio viven la presión de si al final de cada período de facturación hubo ganancias o pérdidas. Su relación interna se convierte entonces en una lucha permanente por la integración y la interrelación exitosa, para consolidar procesos de mejoramiento desde el nivel interno.

En cuanto al panorama para Colombia, no parece haber una clara gestión desde las organizaciones para configurar sus equipos e intentar enfocarlos en ambientes cooperativos. Quizás en otros países es posible enmarcar de manera más sencilla algunas iniciativas orientadas a la cooperación y el trabajo conjunto, desde la cultura organizacional.

Por otra parte, tampoco a nivel académico se visualiza una profundidad en cuanto a temáticas de habilidades blandas para los profesionales que permitan orientar este concepto, por lo cual es de esperarse que el desempeño de las organizaciones carezca de un contenido de cooperación, si este no se ha sembrado en alguna parte del proceso de formación.

No se cuenta con mucha evidencia que permita diagnosticar el grado de cooperación con el que actualmente funcionan las organizaciones; sin embargo, para el logro de sus resultados se considera de alta importancia cualquier herramienta que pueda aproximar a un estado general de este concepto en las organizaciones.

Cada empresa cuenta con sus propias estrategias para mejorar al interior el clima organizacional. Estas estrategias buscan un acercamiento entre dependencias o áreas. Algunas de estas estrategias se implementan de forma

general o poco formal en los manuales de convivencia, por medio de cursos especiales o motivacionales o, sencillamente, del aporte que pueda hacer el jefe del área. Si el problema de comunicación entre dependencias resulta ser grave, o si existen evidencias claras de que los resultados organizacionales están siendo afectados por la falta de cooperación entre departamentos, entonces la solución a este problema deja de ser informal y entra en el plan prospectivo empresarial, donde a nivel ejecutivo se generan estrategias de cooperación que entran a formar parte de las metas que debe cumplir cada jefe de departamento. En este trabajo se propone, en primera medida, una estrategia formal y novedosa para mejorar los índices de cooperación entre departamentos, y se trata de aplicar principios de *endomarketing* o *marketing* interno, como ejes articuladores en estrategias ejecutivas para mejorar la cooperación.

Pero ¿por qué *endomarketing*?, ¿qué tiene que ver este concepto con la cooperación entre áreas? La motivación de este planteamiento comienza con el gran número de casos exitosos que se reportan en la actualidad, donde el *marketing* interno ha resultado ser una estrategia válida y efectiva para mejorar los resultados empresariales. Tradicionalmente, el esquema de manejo de la mejora y sostenibilidad de una compañía se relacionaba siempre dentro del contexto externo de la misma: clientes, entidades regulatorias, proveedores y asociados.

Hoy este concepto se ha quedado corto. Es precisamente por ello que ha surgido el concepto de *marketing* interno, el cual, según Mijael (2017), es el conjunto de estrategias y acciones propias del *marketing* que se ejecutan al interior de las compañías, con el fin de generar los diferenciadores en la experiencia que tienen todas los asociados de una empresa. Una característica fundamental del *endomarketing* es la necesidad de generar un cambio de pensamiento en los trabajadores y directivas, sobre todo en la concepción que se tiene del compañero, del jefe o del subalterno. El *endomarketing* propone ver a los empleados como clientes, y su trabajo, como producto o servicio, para así aplicar las estrategias tradicionales del *marketing* externo, con el fin de buscar la

satisfacción de este nuevo “cliente”, al venderle un mejor “producto”. Se trata de un paradigma esencialmente interno, que busca resultados externos. Si los clientes internos están satisfechos, los externos (verdaderos clientes) también lo estarán. Es aquí donde se encuentra el primer punto en común con el tema de cooperación: tanto el *endomarketing* como la cooperación entre departamentos son aspectos internos de la empresa. Esto conduce a la siguiente pregunta: ¿Si el *endomarketing* ha aportado de forma positiva y significativa a mejorar la satisfacción de los clientes externos, no podría también servir para mejorar la cooperación entre áreas?

El escenario actual en el que se encuentran las organizaciones presenta una clara necesidad de buscar opciones para el fortalecimiento de los resultados de los objetivos y, así mismo, el camino por el cual se llega a ellos. En este punto, podemos inferir el aporte a esta situación que se podría desde el *endomarketing*. Si bien se cuenta ya con un amplio contenido en cuanto a los aportes que realiza el *marketing* interno en las organizaciones para la satisfacción de empleados y clientes, es posible percibir que en los ambientes corporativos hay una carencia de cohesión y cooperación frente al desarrollo de las funciones a todo nivel.

Algunos autores como Boshoff y Tait (1996), Caruana y Calleya (1998) y Bohnenberger (2005) han presentado las posibles asociaciones que existen entre el *marketing* interno y el compromiso organizacional, y dentro de sus estudios indican que el *marketing* interno puede ser una alternativa para aumentar el compromiso organizacional de los empleados. Si bien estos resultados corresponden a contextos puntuales organizacionales, la cuestión que se plantea en el presente trabajo es cómo se podría analizar la cooperación desde los modelos de *endomarketing* existentes, para analizar su aplicación en una organización.

De acuerdo con lo expuesto, el problema de investigación se plantea desde los tres enfoques que se describen a continuación.

- Un enfoque empresarial, donde el problema por resolver es la falta de cooperación entre departamentos.
- Un enfoque académico, donde el problema por resolver es la necesidad de saber si el *endomarketing* efectivamente puede servir para mejorar niveles de cooperación, identificando para ello aspectos particulares de dicho modelo que puedan ser aplicados.
- Un enfoque mixto (empresarial/académico), donde se el problema por resolver es el de verificar la consistencia de lo encontrado en el enfoque académico, y su aplicación real en el ambiente corporativo.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo general**

Determinar si la aplicación de estrategias de *endomarketing* favorece la cooperación entre áreas internas de una organización, con el fin de explorar si este cumple un propósito de cooperación en las diferentes áreas de la organización.

#### **3.2 Objetivos específicos**

3.2.1 Identificar en los modelos de *endomarketing* elementos que se relacionen con la mejora del trabajo cooperativo entre las áreas internas de una organización.

3.2.2 Explorar cómo se cumplen los objetivos de la estrategia de *endomarketing* en las organizaciones objeto de estudio.

3.2.3 Indagar la coherencia que hay entre la idea de cooperación del *endomarketing* y su implementación dentro de las organizaciones objeto de estudio.

## 4. MARCO TEÓRICO

Este proyecto tiene como objetivo determinar y analizar si la aplicación de estrategias de *endomarketing* favorece la cooperación entre áreas internas en empresas que cuenten con una estrategia de *endomarketing* definida, y que tengan presencia en Bogotá y Medellín.

De acuerdo con este objetivo, los conceptos teóricos que se deben desarrollar, y sobre los cuales se fundamenta esta investigación son, por un lado, aquellos relacionados con el *endomarketing*, y su aplicación para mejorar el desempeño en las organizaciones; por otro lado, las estrategias de cooperación desarrolladas, entre áreas técnicas y áreas de negocios de las empresas, alrededor de lo cual se deben analizar aspectos tales como la necesidad de implementar estas estrategias, sus alcances, el impacto de su implementación y las nuevas tendencias. Sin embargo, en este trabajo se plantea que estas dos vertientes teóricas podrían no ser independientes, y, por el contrario, que es posible generar estrategias de *endomarketing* que permitan optimizar el desarrollo de dichas estrategias de cooperación entre el área técnica y la de negocios.

Por lo tanto, a medida que se vaya desarrollando el marco teórico se irán identificando estos hilos teóricos que concatenan el *endomarketing* con la cooperación entre áreas, y que fundamentan los elementos de mejora y su aplicación, que se proponen al finalizar el proyecto.

### 4.1 *Endomarketing*, o *marketing* interno

A continuación, en la tabla 1 se presenta en orden alfabético un resumen de algunas de las definiciones de *endomarketing*, también llamado *marketing* interno, que se han planteado en la literatura a lo largo del tiempo, y dentro de las cuales se pueden analizar su contexto y su objetivo.

Tabla 1. Resumen de algunas de las definiciones de *endomarketing*

Autores	Definición de <i>endomarketing</i>
Ahmed y Rafiq (2000, pp. 449-462; 2002, pp. 3-12)	<p>El uso de un enfoque de <i>marketing</i> típico dirigido a la motivación de los empleados, para la implementación e integración de estrategias en la organización orientadas al cliente interno.</p> <p>Un esfuerzo planificado que utiliza un enfoque similar al <i>marketing</i> para superar la resistencia de la organización al cambio y para alinear, motivar y coordinar e integrar de manera funcional a los empleados hacia la implementación efectiva de estrategias corporativas y funcionales con el fin de ofrecer la satisfacción del cliente a través de un proceso de creación empleados motivados y orientados al cliente.</p>
Berry y otros (1976, p. 8)	<p>El <i>marketing</i> interno se ocupa de poner a disposición productos internos que satisfagan las necesidades de un mercado interno vital (empleados) y satisfagan los objetivos de la organización. Capacidad de una empresa minorista para satisfacer las necesidades de sus clientes externos.</p>
Berry y Parasuraman (1991, p. 169)	<p>Atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de productos-empleo que satisfagan sus necesidades. La filosofía de tratar a los empleados como clientes, y es la estrategia de dar forma a productos de trabajo para adaptarse a las necesidades humanas.</p>
Bohnenberger (2005, pp. 41-42)	<p>Es una extensión del <i>marketing</i> externo, el concepto de <i>marketing</i> englobado al cliente externo e interno, como alternativa para mejorar el desempeño de la empresa. Es una filosofía de gestión que tiene por objetivo una actuación eficaz en el ambiente externo de la organización, por medio de un ambiente de trabajo adecuado, que respete las necesidades y los deseos de los empleados, y con una orientación generalizada de todos los empleados para la satisfacción del cliente externo.</p>
Cerqueira (1999, p. 51)	<p>Proyectos y acciones que una empresa debe tomar para consolidar la base cultural de compromiso de su personal como el desarrollo adecuado de su diversas tecnologías.</p>
De Bruin-Reynolds y otros (2015, p. 28)	<p>El <i>marketing</i> interno es el mecanismo que conecta la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente.</p>
Flipo (1986, pp. 5-14)	<p>Fuerza que los ejecutivos de <i>marketing</i> tienen para poner en práctica sus estrategias de <i>marketing</i> y desarrollar un concepto interno de orientación al cliente.</p>
Grönroos (1990, pp. 215)	<p>El marketing interno es una filosofía de gestión. La gerencia debe crear</p>

Autores	Definición de <i>endomarketing</i>
	continuamente y mejorar la comprensión y el aprecio por los roles de los empleados en la organización. El enfoque del <i>marketing</i> interno es cómo obtener y retener de forma consciente a los clientes empleados.
Jiménez y Gamboa (2016, p. 10)	Aplicación del <i>marketing</i> en el seno de la propia organización, y más precisamente en las prácticas de gestión de los recursos humanos. Una acción de apoyo a las demás tareas de la organización, la cual está caracterizada por ofrecer a cada uno de los colaboradores una información clara, coherente, a tiempo y por los medios adecuados.
Lings (2004, p. 405)	Proceso que consiste en la creación de conciencia interna sobre calidad de los servicios internos, la identificación de “clientes internos” y “proveedores internos”, la identificación de las expectativas del cliente interno, la comunicación de estas expectativas y la discusión sobre las posibilidades y dificultades para atenderlas, la identificación y, por último, la implementación de cambios de comportamiento por parte de los “proveedores internos” para garantizar la entrega de niveles de servicio requeridos. Para completar el ciclo los “clientes internos” deben medir la calidad de los servicios para informar el desempeño de los “proveedores internos”.
Sanchez-Hernandez y Grayson (2012, pp. 275-307)	El alcance del <i>marketing</i> interno es mucho más amplio que simplemente la motivación de los empleados. Esta conceptualización enfatiza la necesidad de generar esfuerzos de coordinación multifuncionales para lograr los objetivos de satisfacción del cliente. La esencia del <i>marketing</i> interno se basa en aquellas actividades que mejoran las comunicaciones internas y la “conciencia de cliente” entre los empleados, y el vínculo entre estas actividades y el desempeño del mercado externo. Cualquier esfuerzo planificado para alinear, motivar e integrar a los empleados hacia la implementación efectiva de la responsabilidad corporativa y la estrategia de sostenibilidad de la organización.
Tsai y Wu (2011, pp. 115-121)	El <i>marketing</i> interno tiene que ver con la forma en que la gerencia organizacional debe desarrollar capacitación educativa, comunicar explícitamente visiones organizacionales y crear sistemas de recompensas que mejoren la capacidad de servicio de los empleados y establezcan una cultura organizacional de orientación al cliente.
Turkoz y Akyol (2008, p. 149)	Filosofía coordinada utilizando un enfoque de <i>marketing</i> tradicional, para motivar, capacitar y guiar a los empleados para implementar el cambio.



De acuerdo con las definiciones citadas se pueden identificar las siguientes características del concepto de *endomarketing*:

- Se puede ver como una filosofía, un proceso, un enfoque, un esfuerzo, una acción, una aplicación, una forma de gerencia o un mecanismo, entre otros. Esto significa que se trata de un concepto que no posee una definición única, sino que se puede desarrollar de acuerdo con el enfoque o el contexto en el que se use; sin embargo, es un concepto que sí tiene ciertos aspectos clave que lo caracterizan, como los que se mencionan en los siguientes puntos.
- Es un concepto donde, por lo general, se propone concebir a los empleados o trabajadores de una organización como “clientes”. Por lo tanto, en su calidad de clientes, son susceptibles de ser objeto de estrategias de *marketing* alrededor de un “producto” o “servicio” interno que se les debe “ofertar” o “vender”, y que debe de ser de calidad y tener identificados o asignados “proveedores”. Al igual que el *marketing* externo, la venta de dicho producto o servicio interno es susceptible de ser sometido a seguimiento, control y realimentación. Esto de tal manera que se pueda determinar el éxito de la venta, la cantidad vendida, la satisfacción del cliente, la opinión del cliente para establecer planes de mejora, y en general, la posibilidad de medir el desempeño del “negocio interno”, donde igualmente se espera recibir ganancias provenientes de estos “clientes internos”.
- Se puede ver también como una extensión del *marketing* externo, o como una aplicación de la filosofía ampliamente estudiada y desarrollada alrededor del *marketing*, pero al interior de una empresa. Este punto de vista le abre camino a todo un estudio acerca de qué aspectos del *marketing* externo son aplicables al interno y cuáles no lo son, y en qué medida es posible aplicar ciertos conceptos. Si bien la analogía entre *marketing* interno y externo resulta ser válida, la mayoría de los conceptos

deben ser reevaluados dependiendo del enfoque (si es interno o externo), comenzando por el más importante: el concepto de “cliente”. Sin embargo, si se hace un estudio cuidadoso sobre cuáles herramientas del *marketing* externo pueden ser aplicadas al interno, y se hacen planes adecuados de implementación, los resultados pueden ser muy satisfactorios.

- Otro aspecto igual de importante es tener claro cuál es el producto o servicio interno que se pretende ofrecer y vender. En este sentido, los autores mencionados nombran ejemplos tales como: expectativas, cambios en el comportamiento, mejoras en el desempeño, mejor ambiente de trabajo, satisfacción, necesidades satisfechas, orientación, claridad en los roles, motivación, adaptación al cambio, comunicación clara de la visión o de los procesos internos diarios, cultura organizacional, unidad corporativa y sostenibilidad, entre otras. Entonces se está hablando de generar estrategias de *marketing* para “vender” estos productos mencionados.
- Se trata de un concepto que no está desligado del *marketing* externo, y que, por el contrario, pretende que las estrategias del *marketing* interno tengan como resultado un mejor desempeño interno que redunde en el mercado externo, bajo la premisa de que si las cosas funcionan bien internamente, los resultados externos serán mejores. Este concepto de *endomarketing* tiene entonces como fin indirecto apoyar el mercado externo. Por esta razón, los programas o procesos de *endomarketing* deben ser diseñados teniendo en cuenta no solo factores internos sino también externos. Por ejemplo, se puede suponer el caso de cierta empresa que tiene constantes quejas acerca de que los pedidos llegan tarde. Este problema externo sería el punto de partida para analizar la razón por la cual los empleados no pueden cumplir con los pedidos, y así generar una estrategia de *marketing* interno para subsanar cualquiera que sea la razón encontrada.

- El *endomarketing* se trata de un concepto en el que aspecto humano tiene mucha relevancia. La mayoría de los autores enfoca este concepto hacia aspectos humanos tales como la “satisfacción” de los clientes internos, sus expectativas, su comportamiento, su motivación, el clima laboral, etc., y todo esto tiene que ver con aspectos relacionados con la actitud y los valores del personal. Por lo general, el fin último de las estrategias de *marketing* externo es cambiar o clarificar ya sea formas de pensar o la percepción de ciertos aspectos, con el fin de cambiar algún tipo de comportamiento. Por esta razón, áreas de estudio tales como la psicología, el trabajo social, la filosofía y la ética, entre otras, o temas como el de la “inteligencia emocional”, tarde o temprano deberán ser tenidos en cuenta alrededor de un proyecto que esté basado en *endomarketing*. Si el *marketing* externo y tradicional tiene de por sí un componente psicológico bastante alto, lo tendrá con mayor razón el *marketing* interno.
- El *endomarketing* puede llegar a ser un mecanismo de poca o alta rigurosidad y complejidad, dependiendo de los alcances que se quieran proyectar. Por un lado, se puede ver como algo sencillo, de implementación permanente, donde se espera generar una cultura organizacional adecuada. En esta línea están los autores que lo ven como una filosofía de gestión, una fuerza de trabajo, un mecanismo o un enfoque. Por otro lado, se puede ver como un mecanismo bastante estructural y complejo. En esta línea están los autores que lo definen como una serie de proyectos y acciones, un esfuerzo planificado o de coordinación multifuncional, o un proceso que consta de varios pasos. Lings (2004), por ejemplo, lo dimensiona como un proceso planificado que tiene por lo menos cinco etapas y se constituye en un ciclo que inicia con la creación de conciencia sobre servicios internos y termina con un análisis de desempeño de los proveedores internos.

Es claro entonces que uno de los objetivos básicos en una empresa al implementar la filosofía o procesos de *endomarketing* es mejorar el desempeño y obtener mejores resultados. Con respecto a esto, Bohnenberger (2005) presenta los resultados de una investigación en la que participaron cinco empresas de Brasil, donde se muestra la influencia del *endomarketing* en el compromiso organizacional de los empleados. La investigación contó con dos etapas: una de carácter cuantitativo y otra de carácter cualitativo, se encontró que efectivamente existe una asociación positiva entre el compromiso organizacional y la aplicación de programas de *endomarketing*.

Para conceptualizar el *endomarketing*, se presenta su evolución histórica comenzando desde 1976, cuando se hacen las primeras menciones oficiales de este tópico en Berry y otros (1976). Acerca de su evolución, se resaltan aspectos tales como el hecho de que el *endomarketing* comenzó siendo una alternativa para las empresas, que con el paso del tiempo fue ganando más fuerza. Es así como, según Berry (1981), los empleados se conciben como “clientes internos” por primera vez en 1981, y se comienzan a desarrollar trabajos donde se empieza a relacionar el *endomarketing* con otras funciones o procesos empresariales, tales como, según Piercy y Morgan (1991), su relación con el *marketing* externo de la empresa; según Piercy (1995), la satisfacción y orientación del cliente; según Grönroos (1990), la dirección de los empleados y el comportamiento organizacional; según Varey (1995), el planteamiento estratégico de la empresa; según Collins y Payne (1991), los programas de gestión de recursos humanos; y según Cahill (1995), el aprendizaje organizacional, entre otros.

Una de las expectativas es mostrar el *endomarketing* como un modelo basado en las prácticas de recursos humanos, en la comunicación interna y en la orientación al cliente; es decir, un modelo que, al evolucionar y convertirse en un modelo de gestión estratégica de los recursos humanos y teniendo como principal variable la comunicación interna, puede llegar a producir cambios reales tanto en

el comportamiento de los miembros de la empresa como en mejores prácticas de orientación y atención a los clientes.

Otro aspecto para resaltar en el trabajo doctoral de Bohnenberger (2005) es el método de investigación utilizado, el cual puede ser replicado en otros trabajos en los que se desee establecer una relación entre *endomarketing* y un aspecto, proceso o meta empresarial. La primera parte consta de una etapa cualitativa, donde se busca identificar y luego describir y profundizar en la posible relación de la gestión humana con el *endomarketing*, por medio de un análisis de contenido, un desarrollo exploratorio y una comparación con otros estudios relacionados. Como resultado de esta primera parte se concluye la factibilidad de la existencia de una relación entre el desarrollo de programas orientados a *endomarketing* y la mejora de dicho proceso, lo cual se constituye en la hipótesis inicial de la presente investigación. En la segunda parte de su trabajo, Bohnenberger (2005) busca comprobar o refutar dicha hipótesis mediante un proceso cuantitativo, que tiene como objetivo establecer la asociación entre el *endomarketing* y el proceso de estudio. Esta parte requiere la participación de diversas empresas u organizaciones tipo en las cuales, por medio de entrevistas, se recolecte información que luego pueda ser procesada por medio de algún modelo estadístico, para así determinar un índice de relación entre el *endomarketing* y el proceso estudiado.

Esto obliga a que, si se quiere establecer formalmente el nivel de incidencia que tiene el *endomarketing* en algún proceso empresarial, dicho proceso se debe tener por completo caracterizado. Este esfuerzo inicial de caracterización depende en gran medida de la madurez empresarial de la organización; es decir, de su capacidad de organizar procesos internos, de esquematizar y definir claramente los estamentos y labores propias de cada uno, de la sinergia entre departamentos, y de tener claramente definidos los alcances de cada sector interno. La eficacia de un proceso de *endomarketing* es proporcional a la rigurosidad con que se modelen administrativamente los procesos.

En este el presente trabajo de investigación se busca en particular determinar si el desarrollo de las estrategias de *endomarketing* contribuye o no a la cooperación entre áreas internas en las organizaciones, por lo que es necesario identificar algunas características propias en cuanto a la “cooperación”, y los aspectos que pueden ser asociados con el *marketing* interno.

#### **4.2 La cooperación entre áreas o departamentos en una empresa**

En el *Diccionario de la lengua española* (RAE, 2014), ‘cooperar’ se define como: “Obrar conjuntamente con otro u otros para la concepción de un fin común” y como “Obrar favorablemente a los intereses o propósitos de alguien”. Por lo tanto, se puede decir que en una empresa la cooperación entre áreas o departamentos implica que los empleados de las diferentes áreas obren conjuntamente con miras a un fin común. Esto, por supuesto, implica el común acuerdo de las metas planteadas y la disposición de trabajo en equipo. Así mismo, la cooperación entre departamentos implica que los empleados no solo obren en favor de su propio departamento, sino también de los intereses de los otros departamentos. Este aspecto implica un cambio profundo en la concepción y actitud de los empleados, ya que normalmente cada empleado tiene sus intereses puestos en su propia área laboral.

Un relevante estudio sobre la cooperación al interior de una organización es el realizado por Benkler (Planeta ttandem, s. f.). Uno de sus libros, *The Penguin and the Leviathan: How Cooperation Triumphs over Self-Interest* (El pingüino y el Leviatán: Cómo la cooperación triunfa sobre el egoísmo), se ha convertido en referencia en cuanto al tema de la cooperación. Algunos grupos de trabajo han elaborado resúmenes del trabajo de Benkler, en los que se identifican algunos elementos clave para generar un ambiente o entorno de colaboración, que Benkler denomina “Criar un pingüino”.

La figura 1 muestra algunos de los elementos identificados en Benkler (Planeta tandem, s. f.).

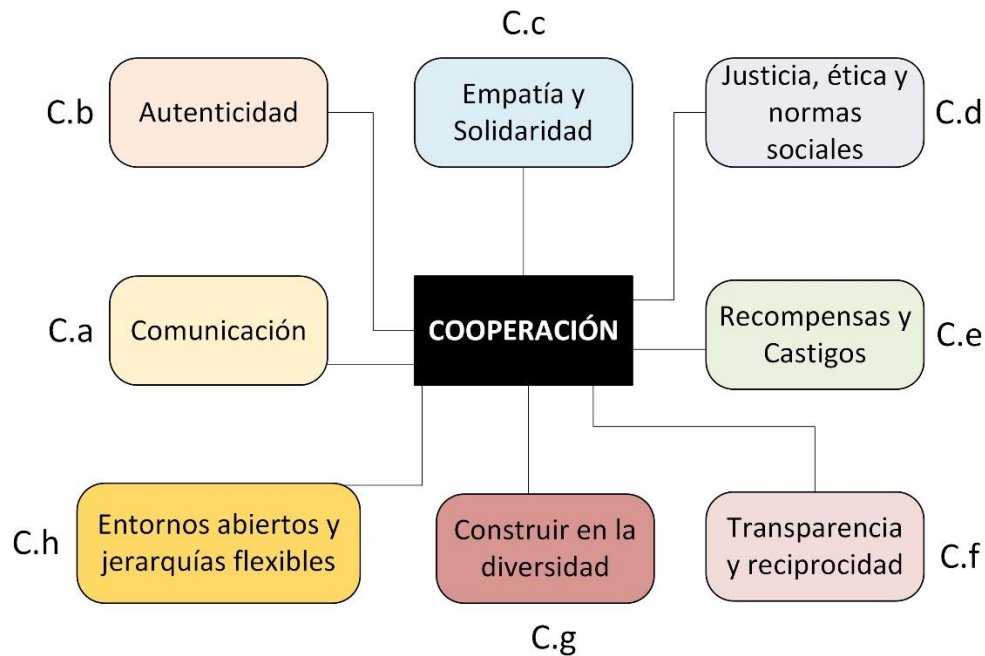


Figura 1. Elementos en la cooperación

Fuente: elaboración propia, a partir de Benkler (Planeta tandem, s. f.).

A continuación se describe cada uno de los elementos contenidos en la figura 1, en relación con la cooperación entre departamentos o áreas en una empresa.

a. Comunicación

La comunicación entre departamentos es esencial para la cooperación. La comunicación requiere de empatía. Esta comunicación se puede entender como la capacidad que tienen los departamentos para escucharse, hablarse y entenderse; es decir, como la capacidad que tienen de entender las necesidades del otro. Por ejemplo, si el departamento gerencial no “se pone en los zapatos” de los trabajadores del departamento técnico, difícilmente podrá entender lo que ellos tratan de comunicar.

Mejorar los canales de comunicación entre departamentos implica desarrollar estrategias tales como las siguientes:

- Programar reuniones donde se escuchen las necesidades, inquietudes, ideas, proyectos o sugerencias de los empleados.
- Efectuar una identificación clara y precisa de los elementos que se desea comunicar en cada departamento.
- Crear espacios donde cada departamento pueda mostrar su disposición a conocer los aspectos de otros departamentos.
- Desarrollar programas de motivación a los empleados, donde se les muestre la necesidad que tiene la empresa de que las áreas cooperen entre sí y, por lo tanto, de abrir canales de comunicación.
- Incluir en la planeación gerencial la apertura de canales de comunicación entre áreas, aprovechando las TIC y, en general, el desarrollo tecnológico.

b. Autenticidad

Esta característica se refiere al hecho de que la disposición y decisión de cooperar entre departamentos sea algo real y auténtico, y no un asunto pasajero o momentáneo. Para lograr que un proceso sea continuo y haga parte de la realidad laboral de los empleados, se necesita, en primera medida, darle rigurosidad al proceso. Esto significa que, si se planea implementar programas de cooperación entre departamentos, debe elaborarse un proyecto que tenga: objetivos claramente definidos, metas claras, metodologías claramente explicadas y entendidas, y con estrategias de retroalimentación y evaluación. Si los empleados ven que la gerencia se toma “en serio” las estrategias de cooperación entre departamentos, eso generará un sentido de valor que los motivará a comprometerse. Otro aspecto importante para la autenticidad es la motivación que se le dé al trabajador en el momento de solicitarle que apoye a otras dependencias. El trabajador se debe sentir motivado a hacerlo, sabiendo lo que puede ganar si lo hace, y lo que puede perder si no lo hace. Igualmente, la



autenticidad con la que el liderazgo lleve a cabo el proceso determinará la autenticidad con la que los empleados lo hagan. El ejemplo es fundamental.

c. Empatía y solidaridad

Uno de los primeros paradigmas que se deben romper en los departamentos o áreas de una empresa es la idea de que son entes individuales que no se afectan entre ellos. El clima laboral, la dirección de cada departamento, las metas y objetivos individuales, los requerimientos de cumplimiento, y otros muchos aspectos, pueden llevar a los trabajadores de cada dependencia a girar en torno a su propia dependencia, y a que no les importe lo que suceda en las demás. Cuando una dependencia solo trabaja para sí misma y no toma en cuenta las necesidades de las demás, sobre todo las de aquellas que guardan relación con la propia, se crean entre dependencias muros que terminan incidiendo en la calidad del producto o servicio que ofrece la empresa. Una empresa es un engranaje, y todas las áreas son interdependientes; por lo tanto, un factor clave para la cooperación es la capacidad que se tenga de generar empatía y solidaridad entre ellas. Un aspecto clave para generar empatía es la unificación de la visión empresarial. El ser humano por naturaleza mostrará compromiso y empatía con sus colegas o compañeros si existe una ruta definida. Los objetivos particulares de cada dependencia deben estar conectados con los objetivos generales de la empresa. Cuando un trabajador del área técnica sabe “para qué” está desarrollando cierta labor, y cómo su labor afecta a otras dependencias y al cliente final, entonces encontrará aspectos con los cuales se siente identificado con otras áreas.

d. Justicia, ética y normas sociales

Este aspecto se refiere a que los valores organizacionales deben estar claramente definidos y aplicados, con el objetivo de generar confianza en el trabajador. Uno de los impedimentos que se pueden generar al momento de

establecer procesos de cooperación entre las dependencias es que los trabajadores vean la posibilidad de que al establecer dichos procesos se estén violando normas éticas o sociales que generen cierto tipo de injusticia con su trabajo. Por ejemplo, si un trabajador siente que al cooperar con otra dependencia esta le robará el crédito de su trabajo o reclamará comisiones extra por su trabajo, obviamente el trabajador no cooperará. Valores como el respeto, el reconocimiento al trabajo del otro y la justicia al momento de repartir los premios o bonificaciones, entre otros, son fundamentales en el momento de hablar de cooperación entre dependencias.

e. Recompensas y castigos

Una forma de motivar a los departamentos de una empresa para que cooperen entre sí es establecer un sistema de incentivos para los empleados que lo hagan. La administración general de la empresa es la primera que debe reconocer la importancia de la cooperación entre áreas, y una forma de expresar ese reconocimiento es mediante el diseño de un sistema de recompensas, bonificaciones o incentivos para los trabajadores que demuestren su voluntad de cooperación. El sistema de incentivos puede estar enmarcado en el cumplimiento de objetivos que hayan conllevado la cooperación entre departamentos, lo que demuestra una vez más que todo está conectado a la planeación estratégica.

f. Transparencia y reciprocidad

Un ambiente de cooperación entre departamentos se puede conformar si la cooperación le conviene a todos los departamentos, y no a uno en mayor medida. Si los trabajadores sienten que al cooperar están trabajando el doble y el otro departamento se está aprovechando, es obvio que el proceso de cooperación no permanecerá. Si, por ejemplo, en un determinado caso una dependencia se ve más favorecida que otra, es importante conservar el principio de transparencia; es decir, que desde el principio se conozcan los motivos, alcances, riesgos o

implicaciones de cooperar con la otra dependencia. Un asunto que hay que saber manejar muy bien es el de la “confidencialidad”. Si bien hay asuntos confidenciales en cada departamento, debe haber equilibrio en el manejo de la información con los departamentos entre los que se coopera. Las directivas de cada área deben definir qué información se puede compartir y qué información no, de tal forma que, por un lado, el departamento que coopera con otro se sienta parte del proceso y no como un ente “usado” y, por otro, que no se comparta información innecesaria. Es importante revisar si los criterios de confidencialidad de los departamentos pueden estar siendo un impedimento para desarrollar de forma adecuada espacios de cooperación.

g. Construir en la diversidad

Una empresa que desarrolla programas de cooperación entre departamentos debe entender que cambiar un paradigma es más fácil para ciertas personas que para otras. El programa de cooperación debe hacerse con base en la motivación para cooperar que tienen las personas, y desarrollarlo de tal forma que las personas no se sientan obligadas a hacerlo. Para esto se debe identificar qué personas tienen mayor apertura para involucrarse con otras áreas, y qué personas definitivamente no formarán parte del proceso. En el departamento técnico podría haber trabajadores que hacen un trabajo excelente, pero que a la hora de cooperar o de tener que desarrollar cierta apertura con compañeros de otras áreas estarán bloqueados. Debido a la diversidad de personalidades, un proceso de cooperación debe tener en cuenta la existencia tanto de personas reacias como de personas dispuestas.

h. Entornos abiertos y jerarquías flexibles

Esta última característica invita a tener flexibilidad con las jerarquías o estructuras de mando al interior de un departamento, de tal forma que durante el

proceso de cooperación haya lugar para la innovación, la autorregulación y la participación de todo el personal. Una cooperación entre departamentos implica que los mandos medios, que tradicionalmente gobiernan en su propio departamento, en determinado contexto deban seguir las indicaciones del personal del otro departamento. Un obstáculo para una cooperación fluida entre áreas podría ser la inflexibilidad de las directivas o trabajadores de una de las áreas, lo cual acarrea que difícilmente se pueda cooperar, y que en un departamento haya presencia de trabajadores de otros departamentos. Estas características mencionadas relacionadas con la cooperación se constituyen en un buen referente a la hora de relacionar el *endomarketing* con la cooperación.

A continuación se describen algunos modelos de *endomarketing*, para luego ajustarlos buscando identificar elementos que se apliquen a la mejora del trabajo cooperativo entre áreas.

#### **4.3 Modelos de *endomarketing* y su relación con la cooperación**

En cuanto a modelos de *marketing* interno, Rafiq (2000) presenta de forma estructurada los modelos propuestos en 1981 por Berry (1981) y por Gronroos (1981), y que fueron evolucionando en el curso de las siguientes décadas. Estos dos modelos, según se aprecia a continuación, relacionan el *endomarketing* con la mejora de la calidad del servicio, pero tienen ciertas diferencias.

##### *Modelo de Berry y la cooperación*

Con respecto al modelo de Berry (1981), se pueden identificar ciertas características. Tal como lo dice el nombre de su publicación: *The employee as customer (El empleado como cliente)*, el modelo se basa en que cuando los empleados, como clientes internos, se sienten “clientes satisfechos”, se logra en su comportamiento y en su actitud un cambio que deriva en una mejor atención a los clientes externos, lo cual, a su vez, hará a la empresa más competitiva en el mercado, gracias a unos altos niveles de calidad de servicio. Sin embargo, este

cambio de paradigma involucra también el tratar a las labores y responsabilidades de los empleados como “productos”, y el desarrollar estrategias para que los nuevos “clientes internos” se sientan satisfechos con su “producto”. Un producto con el cual se sientan satisfechos debe ser un producto atractivo, que tenga en cuenta sus necesidades y deseos, y con el cual el cliente esté conforme. Es precisamente alrededor de esta concepción de la labor o responsabilidad como “producto” donde se desarrollan las estrategias de *marketing* interno, las cuales son diseñadas y dirigidas por el área de recursos humanos, con el propósito de atraer y retener a los empleados, y de generar fidelidad y calidad con respecto a su “producto”.

El modelo de Berry y la cooperación se resume en la figura 2.

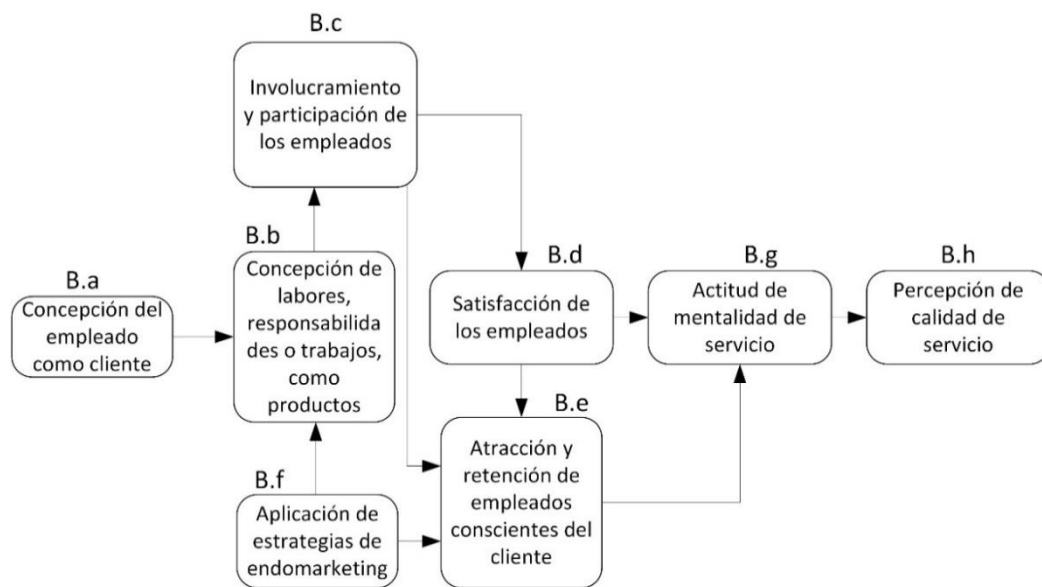


Figura 2. Modelo propuesto por Berry

Fuente: *A meta-model of internal marketing* (Rafiq, 2000).

En la anterior figura se muestra como el modelo inicia con la concepción del empleado como cliente (Bloque B.a), lo cual deriva en la concepción del trabajo como producto (Bloque B.b). Esta concepción de “producto” tiene como objetivo que los empleados se involucren y participen de forma más comprometida con su

labor (Bloque B.c), lo que, a su vez, les trae satisfacción en su trabajo (Bloque B.d). Esto redundaría en unos empleados más conscientes de sus clientes (Bloque B.e). En el modelo, se presenta el *endomarketing* como la fuente para que los empleados conciban su trabajo como un “producto” que debe ser de calidad, y como la fuente para lograr en los empleados una mayor consciencia de sus clientes. Sin embargo, se observa que el modelo contempla la posibilidad de que el objetivo de que los empleados sean más conscientes de sus clientes solo se cumpla con su involucramiento en las estrategias de *marketing* interno, aún si no se ha superado la etapa de satisfacción (Línea entre B.c y B.e). Por último, el modelo muestra que si se logra tener empleados satisfechos, esto lleva a que se genere un cambio de actitud enfocado a la mentalidad de servicio (Bloque B.g), lo cual conduce a que haya una mayor percepción de calidad en la empresa (B.h). Este cambio de comportamiento en los empleados se logra por dos vías: su satisfacción y su consciencia del cliente (línea B.e a B.g).

Las debilidades de este modelo, como bien se indica en Rafiq (2000), radican en los problemas que surgen al concebir el trabajo como un producto, ya que claramente existen diferencias de fondo entre un producto normal y una responsabilidad laboral. Mientras que en el *marketing* tradicional el cliente puede tener la opción de elegir o no un producto, en el ámbito laboral los empleados no tienen la opción de elegir la responsabilidad que les toca cumplir, ya que hay un contrato de por medio.

Incluso en el *marketing* normal se da por hecho que el cliente tiene la opción de decidir no comprar el producto, mientras que en el entorno laboral un empleado no tiene la opción de decidir no hacer su trabajo. En el *marketing* tradicional el cliente manda, pero esto no puede ser así en el *marketing* interno. Todos estos aspectos diferenciadores hacen que para complementar la aplicación del *endomarketing* en una empresa se tenga que recurrir a otros modelos. Sin embargo, en relación con el trabajo colaborativo entre departamentos, el modelo presentado tiene ciertos elementos que se pueden rescatar. Para encontrar estos

elementos, se analiza a continuación una correlación cualitativa entre los bloques de la figura 1 (elementos de la cooperación) y la figura 2 (bloques del modelo de Berry).

Al encontrar una relación entre estos bloques, se define formalmente cuál de los siguientes elementos se debe tener en cuenta en caso de aplicar una estrategia de *endomarketing* para aumentar los niveles de cooperación.

- El establecimiento de canales de comunicación entre dependencias se puede orientar desde el *endomarketing* como la necesidad que tiene cada dependencia de conocer el “cliente” y el “producto” de la otra dependencia. Si un área de la empresa ve a los empleados de otras áreas más como clientes que como empleados, y ve su trabajo más como producto que como su trabajo, tal vez se pueda llegar a una mejor concepción de la cooperación; es decir, mi proceso de cooperación con la otra dependencia se puede orientar a buscar niveles de satisfacción de esos “clientes” o al mejoramiento de la calidad de esos “productos”.

*Definición del elemento: concebir como clientes a los integrantes de la otra dependencia y concebir como productos sus responsabilidades o labores, con el propósito de conocerlos más a fondo.*

- Las estrategias de *endomarketing* orientadas al involucramiento y participación de los “clientes” (empleados), para mejorar los niveles de calidad de su “producto” (trabajo), pueden ser usadas para estimular a los empleados de un departamento a que desarrollen estrategias de mejoramiento del “producto” de otro departamento. Es hacer uso de una genuina intención de ayuda (autenticidad), de solidaridad y empatía, para poner al servicio de otra dependencia las capacidades propias para mejorar el “producto” de la otra dependencia; es decir, los resultados de su trabajo.

*Definición del elemento: desarrollo de estrategias de endomarketing para el mejoramiento del “producto” de la otra dependencia, como una muestra de cooperación.*

- De forma similar a la anterior, las estrategias de *endomarketing* orientadas a la satisfacción del cliente pueden ser usadas por un departamento para buscar la satisfacción del cliente de otro departamento, evidenciando así cooperación a través de la solidaridad, la empatía y la autenticidad. Esto rompería con el paradigma de que lo único que importa es la satisfacción o el éxito propios, sino que también es importante la satisfacción y el éxito de compañeros de otras dependencias. Si el *endomarketing* se ha usado de forma exitosa para hacer sentir más satisfechos a los empleados, ¿por qué no usar estas estrategias desde la propia dependencia para hacer sentir más satisfechos a los empleados de otra?

*Definición del elemento: desarrollo de estrategias de endomarketing desde la propia dependencia en busca de la satisfacción de los integrantes de otra dependencia.*

- Se ha hablado de que dos de los elementos esenciales en los procesos de colaboración de dependencias era garantizar, por un lado, justicia y ética en estos procesos, de tal forma que no se recargara el trabajo en una de las dependencias o que no se le robara el crédito y, por otro lado, garantizar transparencia y reciprocidad de tal forma que ambas dependencias se vean favorecidas y que la información compartida sea transparente. Estos dos aspectos requieren un cambio interno en los empleados, que podría ser potencializado por medio de las estrategias de *endomarketing* orientadas a generar una actitud de mentalidad de servicio, tal como lo propone Berry.

*Definición del elemento: desarrollo de estrategias de endomarketing que generen una mentalidad de servicio a los miembros de una dependencia, y que garanticen procesos de cooperación justos y recíprocos con otras dependencias.*

- Si la alta dirección ha establecido un sistema de recompensas, bonificaciones o incentivos para las dependencias que logren la consecución de metas a través del trabajo colaborativo o para la dependencia que demuestre apertura al trabajo colaborativo con otras, entonces las estrategias de *endomarketing* orientadas al involucramiento y satisfacción de los empleados



pueden ser claramente usadas para promocionar este sistema de recompensas, al igual que como medio para que los empleados se involucren en procesos de colaboración. En otras palabras, si hay sistema de recompensas, hay que saberlo vender, y aprovecharlo al máximo para mejorar el desempeño laboral.

*Definición del elemento: uso del endomarketing para promocionar el sistema de incentivos y recompensas diseñado por las directivas para los departamentos involucrados en programas internos de cooperación.*

- En alguno de los departamentos puede haber personas que definitivamente no se quieran involucrar en procesos colaborativos con otras dependencias, lo que obliga a las directivas a desarrollar procesos colaborativos que tengan en cuenta la existencia de este tipo de personas. Sin embargo, el *endomarketing* puede usarse para motivar a estas personas a que se involucren en los procesos colaborativos, por medio de la aplicación de estrategias que los lleven a ver las ventajas o beneficios de cooperar. Se podría incluso hacer una caracterización previa sobre el tipo de personas que hay en una dependencia y su disposición a colaborar, y con base en los resultados crear una estrategia de *endomarketing* cuyo objetivo sea mejorar los niveles de disposición.

*Definición del elemento: adaptación y desarrollo de estrategias de endomarketing para mejorar la disposición hacia procesos colaborativos de los empleados de un departamento.*

### *Modelo de Grönroos y la cooperación*

Los componentes del modelo presentado por Grönroos (1981) se resumen a continuación en la figura 3.

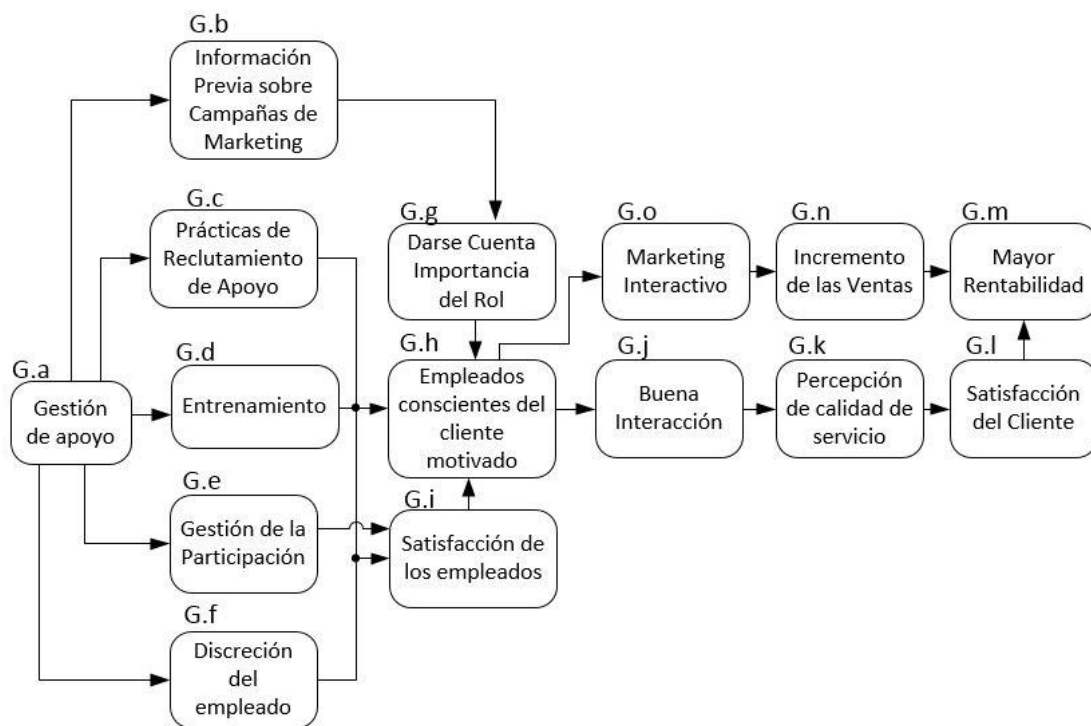


Figura 2. Modelo propuesto por Grönroos

Fuente: A meta-model of internal marketing (Rafiq, 2000).

Este modelo se basa en generar en los empleados, mediante estrategias de *marketing* interno, una mayor consciencia del cliente y de sus necesidades, orientada a mejorar las ventas. Esto supone, a su vez, generar en los empleados una mentalidad de mercado que los conduzca a querer satisfacer las necesidades del cliente; es decir, es el departamento de mercadeo de la empresa interiorizado en la consciencia de sus empleados. Esta es la principal diferencia con el modelo de Berry, pues ya no se hace énfasis en que el empleado debe ser concebido como cliente, sino en que el empleado debe ser consciente de las necesidades de los clientes y de las estrategias de mercado para suplir estas necesidades.

Como se muestra en la figura 3, para hacer posible el despertar esta consciencia en los empleados, el modelo incluye un entrenamiento sobre las estrategias de *marketing* usadas por la empresa, una serie de prácticas de reclutamiento y una capacitación para que el empleado participe activamente en el

*marketing* durante su interacción con el cliente, y se le da al empleado cierta libertad para generar sus propias estrategias de *marketing*. Esta filosofía hace que el departamento de *marketing* de la empresa les comunique todo el tiempo a los empleados las nuevas estrategias usadas, para que se sientan partícipes de estas y las ejecuten en su contacto diario con los clientes.

Se espera que al darles ese tipo de participación a los empleados, se sientan más satisfechos al ver los resultados en las ventas, y esto los lleve a seguir mejorando su interacción con los clientes, lo que, como resultado, les traerá una percepción más clara del servicio que están ofreciendo y del nivel de satisfacción de los clientes. El modelo le apuesta a la satisfacción del empleado, para lograr a su vez la satisfacción del cliente. Un empleado satisfecho es aquel que valora su rol. Por último, se espera que esta clase de empleados vuelvan más interactivas las estrategias de *marketing* de la empresa, de modo que se integren todas las áreas de la empresa y, por lo tanto, conduzcan a que aumenten las ventas y la rentabilidad.

Al buscar en el modelo de Grönroos (1981) elementos que se le apliquen a la cooperación entre departamentos en una empresa, una primera característica que llama la atención es que la filosofía de este modelo hace énfasis en el hecho de que todas las áreas de una empresa deben unirse en el desarrollo de las estrategias de *marketing* y en el conocimiento del cliente. Esto significa que ya hay un componente fuerte de “unidad entre departamentos”, y es una unidad cuya base es el adoctrinamiento, el entrenamiento y el empoderamiento a los empleados. Esto hace que las estrategias de *endomarketing* aplicadas de acuerdo con el modelo de Grönroos sean altamente consecuentes con las estrategias de cooperación en una empresa; así mismo, lleva a pensar en un “entrenamiento” para la cooperación entre departamentos, pero con estrategias de *marketing* integradas, de tal forma que la cooperación entre departamentos sea el producto deseado, y que, como producto, tenga establecidos ciertos criterios de calidad y ciertas características que propenden por la satisfacción de los empleados. En

otras palabras, la cooperación entre departamentos, en lugar de ser una orden que debe ser cumplida, se convierte en una fuente de satisfacción.

A partir del modelo de Grönroos, a continuación se presentan de manera más específica algunos elementos de *endomarketing* relacionados con el trabajo colaborativo entre dependencias. De nuevo se está estableciendo la relación con los elementos de trabajo colaborativo presentados en la figura 1, y se omiten elementos similares a los mostrados en la figura 2, pues hay muchas semejanzas entre el modelo de Berry y el de Grönroos; por lo tanto, solo se mencionan los aspectos nuevos que no se tuvieron en cuenta en la relación con el modelo anterior.

- La existencia en el modelo de Grönroos de un gestor de apoyo dedicado al entrenamiento y la capacitación de los empleados, para que conozcan las estrategias de *marketing* y las necesidades de los clientes, hace pensar en la existencia de un gestor similar orientado a la satisfacción del cliente, cuyo objetivo sea “adoctrinar” a los empleados en las bondades de la cooperación.

*Definición del elemento: existencia de un gestor de apoyo basado en endomarketing, cuya función sea entrenar a los empleados para que sean más conscientes de las bondades de la cooperación entre áreas, en relación con la satisfacción final del cliente y la rentabilidad de la empresa.*

- En el modelo de Grönroos se impulsa la participación activa de los empleados en la generación y desarrollo de estrategias de *marketing* orientadas desde el rol propio en su puesto de trabajo. Este componente puede ser usado también para inspirar la participación de los empleados en los procesos de otras áreas. De esta forma, se rompe el paradigma de que el empleado solo la responsabilidad de participar en los asuntos de su propia área, y se comienzan a generar espacios donde los empleados de unas áreas participen en asuntos generales de otra área.

*Definición del elemento: existencia de espacios gestionados con base en estrategias de endomarketing que les permitan a los empleados participar de los asuntos de otras dependencias.*

- El centro del modelo de Grönroos es lograr que los empleados sean más conscientes del cliente y de sus necesidades. Sería muy útil tomar las estrategias de *endomarketing* usadas para lograr este objetivo, pero orientadas a lograr un nuevo objetivo: que los empleados sean más conscientes del compañero de trabajo de otra dependencia, y de sus necesidades.

*Definición del elemento: uso de estrategias de endomarketing para hacer conscientes a los empleados de las necesidades de los empleados de otras áreas o departamentos de la empresa.*

- En el modelo de Grönroos, el departamento de mercadeo hace partícipes de sus estrategias a todas las áreas de la empresa, para que en su implementación encuentren apoyo desde cada persona que tiene contacto con el cliente. Esta filosofía de *endomarketing* puede ser usada para establecer un canal de comunicación global interdependencias, donde haya posibilidad de que los empleados de una dependencia estén al tanto de las estrategias de las otras dependencias, y que no solo las conozcan sino que, de alguna forma, puedan participar en estas.

*Definición del elemento: existencia de un canal de comunicación global entre dependencias que haga marketing de aspectos de una dependencia a las otras, y que, por lo tanto, le permita a una dependencia conocer aspectos de la otra.*

- En el modelo de Grönroos se plantea darles a los empleados cierto control, a discreción de cada uno, para que desarrollen *marketing* orientado a la satisfacción del cliente. Esto se hace en especial con los empleados que de alguna forma tienen contacto directo con los clientes. De la misma forma, en las diferentes dependencias de una empresa existen personas a nivel directivo y operativo que tienen contacto directo con personas de otra dependencia. Por lo

general, las personas que tienen este contacto con personas de otras dependencias no tienen ni la libertad ni la oportunidad para proponer acciones de mejora en la otra dependencia. ¿Qué pasaría entonces si a ciertas personas se les da cierta libertad para proponer aspectos referentes a una dependencia a la cual no pertenece?

*Definición del elemento: usar el endomarketing para entrenar a ciertas personas en la participación y generación de propuestas de mejora referentes a un departamento diferente al propio.*

- El modelo de Grönroos busca romper el paradigma de que el mercadeo es solo responsabilidad del departamento de mercadeo, y propone generar un “marketing interactivo”. Este aspecto del *endomarketing* se puede aplicar igualmente a la cooperación entre dependencias. El objetivo sería establecer un sistema empresarial en el que haya sinergia entre departamentos o áreas de la empresa, y los participantes de cada área dejen de pensar que solo son responsables de su propia dependencia.

*Definición del elemento: generación de una nueva filosofía en los empleados, que los haga sentirse responsables no solo de su dependencia sino de los resultados de otras.*

Cabe anotar que todos los elementos presentados en el modelo de Grönroos (1981) tienen como objetivo último motivar a los empleados a tener, con criterios de calidad, una mejor percepción de los productos o servicios de otras dependencias, y que esta percepción los haga sentirse más satisfechos.

*Definición de un modelo de aplicación de elementos de endomarketing a los procesos de cooperación dentro de la empresa*

Para establecer las características generales de un modelo de aplicación de elementos de *endomarketing* a los procesos de cooperación de una empresa, se

parte de los elementos encontrados en la sección anterior, los cuales se listan a continuación:

1. Concebir como clientes a los integrantes de la otra dependencia y concebir como producto sus responsabilidades o labores, con el propósito de conocerlos más a fondo.
2. Desarrollo de estrategias de *endomarketing* para mejorar el “producto” de la otra dependencia, como una muestra de cooperación.
3. Desarrollo de estrategias de *endomarketing* desde la propia dependencia, en busca de satisfacer las de los integrantes de otra dependencia.
4. Desarrollo de estrategias de *endomarketing* que generen una mentalidad de servicio a los miembros de una dependencia, y que garantice procesos de cooperación justos y recíprocos con otras dependencias.
5. Uso del *endomarketing* para promocionar el sistema de incentivos y recompensas diseñado por las directivas en los departamentos involucrados en programas internos de cooperación.
6. Adaptación y desarrollo de estrategias de *endomarketing* para mejorar la disposición hacia procesos colaborativos de los empleados de un departamento.
7. Existencia de un gestor de apoyo basado en *endomarketing*, cuya función sea entrenar a los empleados para que sean más conscientes de las bondades de la cooperación entre áreas, en relación con la satisfacción final del cliente y la rentabilidad de la empresa.
8. Existencia de espacios gestionados con base en estrategias de *endomarketing* que le permitan a los empleados participar de los asuntos de otras dependencias.
9. Uso de estrategias de *endomarketing* para hacer conscientes a los empleados de las necesidades de los empleados de otras áreas o departamentos de la empresa.

10. Existencia de un canal de comunicación global entre dependencias, que haga *marketing* sobre aspectos de una dependencia en las otras, y que, por lo tanto, le permita a una dependencia conocer aspectos de la otra.

11. Usar el *endomarketing* para entrenar a ciertas personas en la participación y generación de propuestas de mejora, referentes a un departamento diferente al propio.

12. Generación de una nueva filosofía en los empleados, que los haga sentirse responsables no solo de su dependencia sino de los resultados de otras.

Todos estos elementos en conjunto nos permiten identificar ciertas características generales, que sirven de fundamento conceptual sobre el *endomarketing* aplicado a los procesos de cooperación, y que permiten formular un modelo.

El primer aspecto que se puede identificar es que se debe cambiar la concepción que se tiene de las personas que hacen parte de otro departamento, para mejorar los procesos de cooperación. El *endomarketing* aplicado a la cooperación propone que la nueva concepción sea ver a las personas de otro departamento como clientes, con necesidades que hay que satisfacer, y al trabajo que hacen las personas de los otros departamentos, como productos, con ciertos estándares de calidad asociados. En esta misma línea se propone, además, que con ayuda de un gestor se genere en los empleados una mayor consciencia de las necesidades de sus colegas de otras dependencias.

Como fruto de esta nueva concepción, se espera conseguir en los empleados resultados como los siguientes:

- Satisfacción por los logros de otras dependencias.
- Mentalidad de servicio.
- Valoración de los procesos de cooperación.
- Mayor disposición a procesos colaborativos.
- Mayor sentido de pertenencia con todas las áreas de la empresa.



- Mayor sentido de responsabilidad por los resultados de las otras dependencias.

Una vez se ha cambiado la concepción y se ha generado una nueva consciencia, el siguiente paso es desarrollar acciones de cooperación entre departamentos, con el objetivo de mejorar los resultados de cada departamento. Estas acciones de cooperación pueden tener los incentivos que sean apropiados. Entre las acciones de cooperación se pueden mencionar las siguientes:

- Crear un rol de un gestor de apoyo para el entrenamiento de los empleados en esquemas de cooperación interdepartamentos.
- Crear nuevos canales de comunicación entre departamentos, con un doble propósito: que las personas de un departamento puedan comunicarse fácilmente con las personas de otros departamentos, y que las personas de un departamento conozcan aspectos relevantes de los procesos que haya en marcha en los otros departamentos.
- Crear nuevos espacios que les permitan a los empleados de un departamento incidir o participar en las estrategias formuladas por otros departamentos, en relación con el cumplimiento de sus metas.
- Crear un sistema de incentivos y premios para los empleados que se comprometan a participar en procesos colaborativos.

Con estas características identificadas, a continuación en la **Error!** **Reference source not found.** se propone un modelo que integra los aspectos de cooperación y *endomarketing*.

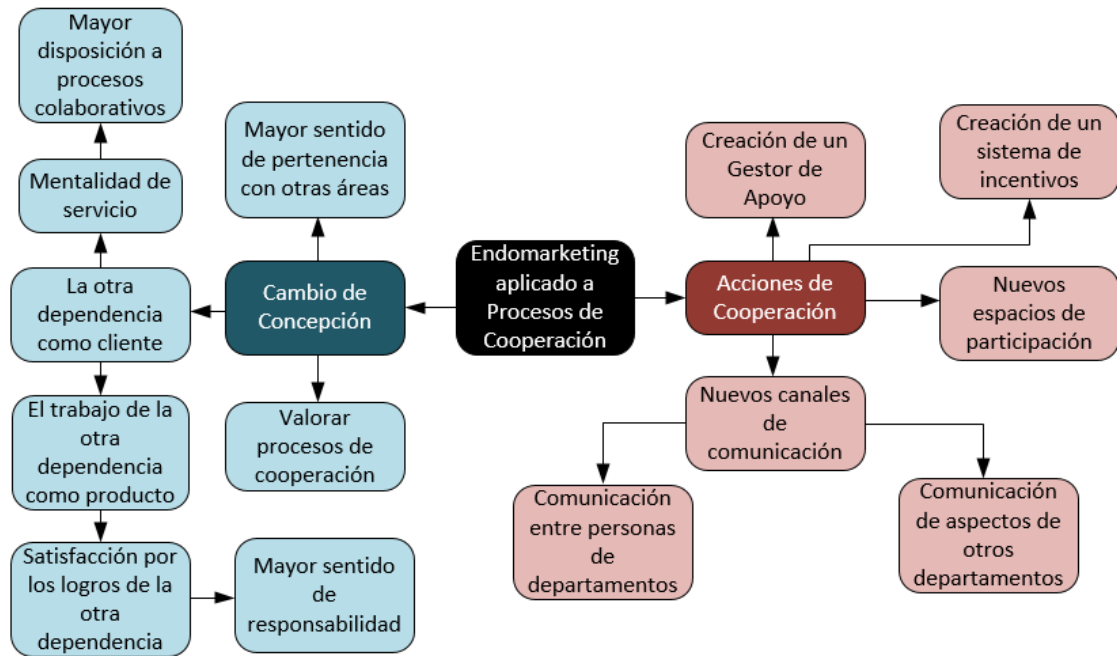


Figura 4. Modelo propuesto de endomarketing aplicado al mejoramiento de procesos de cooperación entre departamentos de una empresa

Fuente: elaboración propia.

Este nuevo modelo tiene dos pilares fundamentales: el cambio de concepción de los trabajadores y el desarrollo de nuevas acciones de cooperación. Estos dos pilares se desarrollan elaborando un programa de *marketing* interno.

De acuerdo con los datos teóricos presentados anteriormente se extrajeron los elementos que nos permitirán analizar cómo es el desarrollo de la estrategia de *endomarketing* dentro de las organizaciones, y su relación con la cooperación.

A continuación se presentan la metodología aplicada y la herramienta utilizada con el fin de desarrollar los objetivos propuestos.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 Tipo de investigación

Investigación cualitativa propositiva.

Para desarrollar los objetivos planteados se llevó a cabo una investigación cualitativa, de enfoque interpretativo, basado en entrevistas a personal involucrado en las estrategias de *endomarketing* y a expertos de diferentes compañías que tienen una estrategia de *endomarketing* definida.

### 5.2 Instrumentos

El desarrollo de la primera parte (objetivo 1) se llevó a cabo mediante la consulta de aproximadamente 15 fuentes primarias y secundarias, las cuales incluyen artículos académicos, tesis doctorales, *journals*, libros y contenidos web (bases de datos, reportes y páginas propias).

Los criterios de búsqueda empleados para el desarrollo de este objetivo fueron principalmente: *endomarketing*, cooperación, *marketing* interno y clima laboral. Los elementos empleados como modelo de *endomarketing* se construyeron a partir de los modelos de *endomarketing* propuestos por Berry y por Grönroos (Rafiq, 2000), y el modelo de cooperación propuesto por Benkler (Planeta ttandem, s. f.).

Para la segunda parte (objetivos 2 y 3), de acuerdo con la información teórica obtenida se construyó una lista de elementos relacionados con el *endomarketing* y la cooperación, para establecer los puntos de análisis que se iban a emplear dentro de un modelo de entrevista semiestructurada (ver anexo 1), donde, a través de la información obtenida por fuentes primarias y mediante un método de análisis cualitativo, se pretende encontrar relación entre la cooperación y el *endomarketing*.

Los datos fueron recogidos entre cinco participantes de diferentes empresas, elegidos de acuerdo con su rol, su competencia y su grado de intervención en el desarrollo de estrategias de *endomarketing* en organizaciones.

La validación de los participantes de las entrevistas se hizo a través de la posición que estos desempeñaban en las organizaciones y de su conocimiento sobre la estrategia de *endomarketing*.

Las entrevistas fueron grabadas, y se encuentran disponibles para consulta.

En cada compañía se presentó el objetivo de estudio, la metodología, los requisitos para su aplicación y los criterios que se iban a considerar en el análisis.

Una vez se contó con su aprobación y con las pautas de desarrollo (confidencialidad, manejo de datos, etc.), a cada uno se le hizo entrega de los instrumentos del estudio y se les indicaron las instrucciones para resolverlos (conceptos, contexto de cada escenario, etc.).

### **5.3 Muestra**

La muestra de la investigación está conformada por un total de cinco participantes vinculados a algún tipo de organización y consultores de recursos humanos ubicados en Bogotá y en Medellín.

Los participantes fueron seleccionados a partir de criterios tales como sector de actuación (manufactura, servicios), ubicación geográfica (Bogotá, Medellín), rol en la organización y presencia de estrategias de *endomarketing* en su organización. El objetivo de los criterios era establecer si existen o no diferencias entre las organizaciones en el desarrollo de las estrategias de *endomarketing*.

Los nombres de los participantes serán omitidos por aspectos de confidencialidad y serán denominados como: Participante 1, Participante 2, Participante 3, Participante 4 y Participante 5 (tabla 2)

Tabla 2. Denominaciones para los entrevistados

Participante	Sector	Ubicación geográfica	Rol en la administración	Estrategia de <i>endomarketing</i>
Participante 1	Servicios	Medellín	Director Administrativo	Sí
Participante 2	Manufactura	Bogotá	Gerente Corporativo de Comunicaciones	Sí
Participante 3	Manufactura-Servicios	Bogotá	Gerente Gestión Humana	Sí
Participante 4	Consultor	Bogotá	Consultor Independiente en recursos humanos	N/A
Participante 5	Consultor	Bogotá	Consultor en cultura organizacional y talento humano	N/A

## 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 6.1 Desarrollo de *endomarketing* en las empresas

Los resultados muestran un escenario particular frente al concepto percibido y, por tanto, al despliegue de lo que son las estrategias de *endomarketing* a nivel teórico. Las mismas concepciones de cada uno de los participantes con respecto al término *endomarketing* muestran claras diferencias en su interpretación. En general, es claro que el concepto se orienta hacia aspectos de motivación y reconocimiento de los empleados; así mismo, se limita a los individuos, y denota la importancia de su participación en cualquiera de los procesos de las organizaciones.

Son muy variadas las actividades que actualmente se desarrollan como parte de la estrategia de *endomarketing* en las organizaciones, y algunas de las semejanzas pueden estar relacionadas con la comunicación. Todas las empresas son conscientes del rol de liderazgo y acompañamiento que deben tener las áreas de recursos humanos y los líderes de los procesos, para orientar y garantizar una correcta ejecución de estas iniciativas; sin embargo, no se aprecia una clara

interacción entre miembros de distintos departamentos para que haya sinergia en las decisiones.

## **6.2 Objetivos de la estrategia de *endomarketing***

En la muestra es posible identificar elementos comunes y aislados. Los comunes a todas las organizaciones se enfocan, por un lado, en la motivación a los colaboradores para el desempeño de sus funciones y para que quieran permanecer en la compañía; y por otro lado, en la generación de buenos climas laborales que le permitan a la gente desarrollar sus habilidades y potenciar sus resultados.

En cuanto a los elementos aislados, los participantes 1 y 3 enmarcan de forma significativa la importancia del involucramiento dentro de la estrategia no solo al colaborador, sino también a su círculo familiar, y los participantes 2 y 5 involucran conceptos de posicionamiento de marca a nivel interno, con el objetivo de que sus empleados sean los primeros embajadores de sus productos.

En ninguno de los casos están claramente diferenciados la estrategia de *endomarketing* y sus objetivos, sino que, más bien, son complementarios al desempeño de los objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos están enfocados a resultados operacionales de las organizaciones en su pilar, que son las personas.

No se visibiliza una clara relación entre los objetivos de *endomarketing* planteados y la cooperación entre departamentos. En cambio se evidencia una gran variabilidad en cuanto al tipo de elementos y términos que usan las organizaciones en su desempeño, de lo cual se infiere la adaptabilidad de estos criterios al momento de ser aplicados.

### **6.3 Logro de los objetivos de *endomarketing***

Entre los elementos comunes mencionados como factor importante para el cumplimiento de los objetivos de *endomarketing* se destacan la comunicación y el reconocimiento.

La comunicación representa una herramienta fundamental para el involucramiento de las personas y la sensación de pertenencia que ellos tienen dentro de la organización. El fomento de canales estrechos de comunicación permite, a su vez, detectar tanto puntos de mejora como las necesidades, y focalizar la aplicación de soluciones para mejorar su experiencia dentro de la organización; sin embargo, los canales de comunicación que se empleen deben haber sido claramente definidos y analizados, con el fin de lograr de forma efectiva el involucramiento de todos los colaboradores.

En cuanto al reconocimiento, este se menciona como un elemento relevante. Los participantes 1 y 3 mencionan un amplio portafolio de incentivos económicos o de experiencias, debido al resultado que en la práctica pueden tener los colaboradores como parte del cumplimiento de los objetivos de *endomarketing*; sin embargo, es necesario considerar el perfil del trabajador al que se le asignan determinadas responsabilidades, para diferenciar el valor que pueden tomar de las prácticas de reconocimiento.

No fue posible establecer un patrón de aplicación estándar para el desarrollo de los objetivos de *endomarketing*. Los mecanismos para su ejecución y cumplimiento dependen mucho del tipo de organización, de su tamaño, de sus estructuras operacionales y de los recursos que puedan asignar para diferenciarlos.

### **6.4 Programa de capacitación interno**

Entre los elementos comunes encontrados, los participantes 1, 2 y 3 reportaron la existencia de programas de capacitación interna que, como parte del

desarrollo de su estrategia de *endomarketing*, incluyen aspectos de formación de sus líderes en habilidades blandas y aspectos de comunicación.

Los participantes 4 y 5 reportaron la elaboración de un programa de capacitación interna enfocado netamente en aspectos operacionales y de cumplimiento, pero ningún tipo de programa de capacitación interna como parte de la estrategia de *endomarketing*.

En los resultados reportados por los participantes se distingue fácilmente que el proceso de capacitación aún no se encuentra claramente establecido como una necesidad de la organización, sino más bien como un elemento flexible, y la formación de los colaboradores en la consciencia del trabajo de otras dependencias es considerada como mucho menos necesaria; por tanto, para este punto no fue posible establecer en ninguno de los participantes una relación entre la cooperación y la formación como parte del desarrollo de las estrategias de *endomarketing*.

### **6.5 Divulgación de los resultados, metas o estrategias de cada dependencia**

Los participantes 2, 3, 4 y 5 reportaron algunas prácticas comunes de divulgación de resultados a través de diferentes medios, tales como correo electrónico, intranet, carteleras, boletines informativos y comunicación directa en reuniones o comités; sin embargo, en todos los casos los participantes refirieron este ejercicio como parte de los resultados de la compañía, y no por dependencias. En cuanto a los resultados de divulgar como parte del plan estratégico organizacional, en el curso de este proceso suelen mencionarse de forma mas periódica los departamentos de ventas o mercadeo; sin embargo, no es una práctica claramente definida la divulgación de resultados alcanzados por dependencias, excepto a los mismos miembros de los equipos.

El participante 1 reportó la ausencia de la divulgación de estos resultados.

Los resultados de las entrevistas muestran qué tan alejado dentro de las organizaciones está este aspecto de un modelo de cooperación activo, en el que



se genera la promoción de los resultados de otras dependencias, al igual que sus metas y sus estrategias de trabajo.

## **6.6 Talleres**

Los participantes 1, 2 y 3 reportaron la existencia de talleres dentro de la organización. Como contenido fundamental de los talleres los aspectos que mencionaron son comunicación, liderazgo, aspectos de desarrollo y motivación.

El participante 4 reportó la existencia de algunos talleres enfocados a la conexión entre equipos y al conocimiento del impacto de los miembros de la organización en costos, lo cual sugiere una aproximación a un concepto de cooperación para motivar al desarrollo de actividades colectivas y a fortalecer la motivación para cooperar entre dependencias.

En este ítem fue posible identificar algún elemento de cooperación; sin embargo, los resultados muestran que prima la individualidad en cuanto al desarrollo de competencias, y que no es claro el planteamiento de integración de los talleres que se están realizando. Las personas piensan en el desarrollo y el beneficio individual, y no en el colectivo.

## **6.7 Generación de una mentalidad de servicio**

Los participantes 2 y 3, dentro de sus prácticas para generar una mentalidad de servicio a nivel interno, reportaron elementos de concientización y sensibilización para la valoración del otro, y de su importancia y aporte a los procesos. Por otra parte, el participante 1 reportó dentro de la mentalidad de servicio un enfoque orientado principalmente al cliente externo.

Es posible establecer la presencia de algunos elementos de cooperación en el trabajo que realizan las organizaciones, en cuanto a darles valor a los demás y a reconocerlos como parte clave de su cadena de valor; sin embargo, se evidencia que aún no se conecta de una forma clara cómo identificar el aporte que se hacen unas áreas con otras para facilitar el logro de resultados en un grado colectivo. Se

visualiza que este enfoque de mentalidad de servicio interno aún se encuentra en una etapa demasiado temprana de la cooperación, en la que apenas se adelantan labores de reconocimiento del otro y de su existencia, y no como herramienta estratégica para la mejora de los resultados.

### **6.8 Capacitación a líderes**

Los participantes 1, 3 y 4 reportaron el desarrollo de esquemas de capacitación enfocados principalmente a temas operativos, y sin mayor grado de diferenciación frente a los roles de la organización. Por otra parte, los participantes 2 y 5 reportaron alguna diferenciación entre la capacitación que reciben los líderes de acuerdo con su rol, y la diferencian en mayor proporción por el tipo de liderazgo ejercido dentro de cada posición. Si bien no es posible identificar una adecuada segmentación dentro del esquema de entrenamiento considerando las habilidades y necesidades de cada colaborador, en ningún punto se contempla una intención de capacitar con un enfoque de referencia a otros departamentos. En ningún caso fue posible identificar en los participantes elementos de cooperación para este punto.

### **6.9 Comunicación entre dependencias**

Los participantes 2, 4 y 5 reportaron la existencia de estrategias de comunicación con los colaboradores. Se visualiza un modelo de comunicación interna desarrollado por los equipos y sus líderes, con baja o nula intervención de miembros de otras dependencias.

El participante 3 reporta una estrategia desde el marco de un programa que incluye la participación de miembros de diferentes áreas, con el fin de fomentar la filosofía del ponerse en el lugar del otro; sin embargo, este modelo queda netamente como informativo, y no como participativo.

En todos los participantes es clara la ausencia de elementos de cooperación a través de las estrategias de comunicación interna. El objetivo de esta sigue siendo netamente la transmisión de la información, pero no con un enfoque de apertura para fomentar la mejora en el desarrollo de objetivos de impacto transversal.

#### **6.10 Reuniones periódicas**

Los participantes 1, 2 y 3 reportaron la existencia de reuniones periódicas internas con enfoque operativo. Dentro de las entradas de estas reuniones periódicas figuran elementos tales como: estado de la operación, necesidades de la operación, hallazgos y acciones de mejora. Si bien estas reuniones pueden contar con la participación de miembros de diferentes departamentos de la organización, el objetivo de estas se enfoca en la toma de decisiones inmediatas para cumplir con los acuerdos con clientes. Aun cuando pueden establecerse como salida de estas reuniones acuerdos de beneficio colectivo, no es un objetivo de las mismas generar espacios colaborativos para la consecución de metas. En este punto de análisis tampoco se encuentra ningún aspecto de cooperación relacionado.

#### **6.11 Sistema de incentivos interno**

Los participantes 1 y 4 reportaron la existencia de incentivos, pero no establecidos como un sistema oficializado y plenamente parametrizado. En ambos casos su asignación se determina de acuerdo con los resultados operacionales y con el comportamiento de las áreas operativas. Se presentan más como un elemento motivacional.

Los participantes 2 y 3 reportaron la inexistencia de incentivos.

Se evidencia que en las organizaciones el manejo de incentivos aún no es un elemento que se desarrolle de forma sistemática. Si bien en algunos casos pueden existir, se evidencia que estos no van orientados a fomentar acciones

colaborativas entre de los departamentos internos de las compañías.

### **6.12 Fomento de la colaboración**

Los participantes 1, 2 y 3 reportaron gestión en aspectos colaborativos, pero en ningún caso de una forma estructurada. Algunos de los aspectos que enmarcan el desarrollo de esta gestión son transparencia, credibilidad, confianza, comunicación y coordinación.

No se evidencia gestión dedicada a la cooperación a nivel interno a través de elementos de colaboración.

### **6.13 Participación en las decisiones fundamentales**

Para la toma de decisiones entre dependencias, los participantes 1, 2 y 3 mencionaron el involucramiento de miembros del mismo equipo en ciertos casos, principalmente en los temas operativos. Para la toma de decisiones estratégicas se menciona la participación en ciertos casos de áreas tales como recursos humanos o financiera.

No se evidencia una gestión clara en el fomento de la participación de personas de otros departamentos en la toma de decisiones fundamentales de la organización.

### **6.14 Endomarketing y cooperación**

A nivel general, fue posible identificar que las áreas de recursos humanos participan de forma directa en el desarrollo de las estrategias de *endomarketing* en las organizaciones, y que en la mayoría de los casos son estas las que lideran el desarrollo de las actividades propuestas para sus objetivos de *marketing* interno. Si bien se cuenta con una declaración de las organizaciones en cuanto a aplicar prácticas de mercadeo interno, en el escenario corporativo estas actividades se están limitando, por una parte, a la ejecución de sesiones informativas, a

reconocimientos y a aspectos motivacionales que se diseñan según se considere. Por otra parte, las organizaciones están orientando su foco de *marketing* interno a fortalecer y mejorar los canales de comunicación interna, con el objetivo de promover, informar y acercarse a los colaboradores para mantener mejores relaciones, y, por tanto, un mejor clima.

Los resultados muestran ciertas similitudes en algunas de las prácticas que se ejecutan, tales como capacitaciones, comunicación y liderazgo. Se evidencian numerosas diferencias en cuanto al estilo de las prácticas de *endomarketing* que realizan las organizaciones, las cuales podrían estar orientadas al sector al que pertenece cada compañía, a su tamaño y a algunos aspectos ya dados por la cultura organizacional.

En cuanto a la cooperación, dentro de la estrategia de *endomarketing* pudieron identificarse unos pocos elementos con este enfoque, pero principalmente asociados a este, y no como objetivo directo en la estrategia. De acuerdo con los elementos identificados en el modelo de cooperación referido en la figura 1, en algunas compañías se pudieron identificar elementos claros en cuanto a los puntos de comunicación, a los entornos abiertos y a las recompensas; sin embargo, estos se orientan principalmente al logro de los resultados operacionales y estratégicos.

Se pudo evidenciar que las estrategias de *endomarketing* no son desarrolladas necesariamente por equipos multidisciplinarios, y que se enfocan principalmente al desarrollo de equipos internos y, nuevamente, al logro de objetivos por departamentos. No se visualiza un fomento o una realidad de relacionamiento con los colaboradores entre dependencias, y se observa en etapa temprana una gestión para aprender a valorar al otro.

## 7. CONCLUSIONES

Atendiendo al objetivo general planteado en la presente investigación, la principal conclusión es la asociación teórica positiva que existe entre los modelos de *endomarketing* y la cooperación entre las áreas de las organizaciones. Esto significa que el *endomarketing* nos ofrece una oportunidad para implementar elementos de cooperación dentro de las organizaciones, con el objetivo de mejorar los resultados y la experiencia de los colaboradores, lo cual, a su vez, se manifiesta como una influencia positiva dentro de la motivación y el compromiso de la gente.

La relación de los elementos que definen la cooperación y su conexión con algunos de los modelos de *endomarketing* propuestos permitió evaluar la aproximación de las mismas en el desarrollo del *endomarketing* en las organizaciones. Si bien se encontraron algunos puntos que fomentan las prácticas de cooperación, estas no se están diseñando con el enfoque de cooperación entre dependencias.

Otro aspecto derivado del presente estudio corresponde a la variabilidad que se encuentra a nivel comparativo en el desarrollo de *marketing* interno en las organizaciones. A pesar de que se identificaron similitudes en los objetivos, en cada organización se marcan bastantes diferencias en su desempeño y en sus resultados. Esto sugiere la flexibilidad que tiene el *endomarketing* para implementarse dentro de las organizaciones de forma efectiva.

Si bien no fueron identificados de manera consistente los elementos de cooperación entre dependencias dentro de las organizaciones, se verifica cómo el desarrollo de estrategias de *endomarketing* influyen de manera positiva en los entornos corporativos para generar ventajas competitivas a través de elementos como la motivación y la comunicación.

Con todo lo anterior, el objetivo principal de la presente investigación se da por resuelto, por medio del logro de los objetivos específicos y de los hallazgos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmed, P., & Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer Focused Management*. Oxford: Routledge.
- Ahmed, P., & Rafiq, M. (2000). *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Berry, L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retailing Banking*, 3(1), 33-40.
- Berry, L., & Parasuraman, A. (2004). *Marketing Services: Competing Through Quality*. Simon and Schuster. Nueva York: Free Press.
- Berry, S., Hensel, J., & Burke, M. (1976). *Improving retailer capability for effective consumerism response*. *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14. Elsevier.
- Bohnenberger, M. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos* [tesis doctoral]. Universitat de les Illes Balears, Palma de Mallorca.  
<http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/tesisUIB/archives/TDX-0918/106-1322.dir/TDX-0918106-132241.pdf>
- Boshoff, Christo; Tait, Madéle. Quality perceptions in the financial services sector: the potential impact of internal marketing. *International Journal of Service Industry Management*. 1996, vol 7, núm 5, p. 5-31.
- Cahill, D. (1995). The managerial implications of the learning organizations: a new tool for internal marketing. *Journal of Services Marketing*, 9(4), 43-51.  
<https://doi.org/10.1108/08876049510094513>
- Caruana, Albert; Calleya, Peter. The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. *Internacional Journal of Bank Marketing*. 1998, vol 16, núm 3, 108-116.

- Cerqueira, W. (1999). *Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Collins, B., & Payne, A. (1991). Internal Marketing: A new perspective for HRM. *European Management Journal*, 9(3), 261-270. Elsevier.
- De Bruin-Reynolds, L., Lombard, M., & De Meyer, C. (2015). The traditional internal marketing mix and its perceived influence on graduate employee satisfaction in an emerging economy. *Journal of Global Business and Technology*, 11(1), 24-39.
- Deloitte (2017). Tendencias Globales en Capital Humano. University Press. file:///H:/170228-DUP\_Global-Tendencias-Capital-Humano\_2017.pdf
- Donnelly, & George, W. (eds.). *Marketing of services*. Chicago: American Marketing Association.
- Flipo, J.-P. (1986). Service Firm: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies. *European Journal of Marketing*, 20(8), 5-14. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004658>
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: managing the moment of truth in service*. Lexington: Lexington Books y Macmillan, Inc..
- Grönroos, C. (1981). Internal marketing: An integral part of marketing theory. En J. Donnelly y W. George (eds.). *Marketing of services* (pp. 236-238). Chicago: American Marketing Association.
- Jiménez, L., y Gamboa, R. (2016). El Endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector salud. *Mundo FESC*, 6(12), 8-19. <http://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/89>
- Lewis, B., & y Varey, R. (eds.). (2000). A meta-model of internal marketing. En *Internal Marketing: Directions for Management*. Londres: Routledge.



- Lings, I. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413. DOI: 10.1016/S0148-2963(02)00274-6
- Piercy, N. (1995). Customer satisfaction and the internal market. Marketing our our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing*, 1(1), 22-44. <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/customer-satisfaction-and-the-internal-market-marketing-our-customers-IQpnznq3Y4>
- Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal Marketing: The missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*, 24(2), 82-83. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90083-Z](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90083-Z)
- Pitt, L., & Foreman, S. (1999). Internal marketing role in organizations: a transaction cost perspective. *Journal of Business Research*, 44, 25-36.
- Planeta ttandem (s. f.). *8 estrategias pingüino: aprende a colaborar en tu empresa*. <https://www.ttandem.com/blog/8-estrategias-pinguino-aprende-colaborar-en-tu-empresa/>
- Rafiq, M. (2000). A meta-model of internal marketing. En B. Lewis y R. Varey (eds.). *Internal Marketing: Directions for Management* (pp. 223-237). Londres: Routledge.
- Real Academia Española – RAE (2014). *Diccionario de la lengua española* (23ª ed.). <https://dle.rae.es/>
- Sanchez-Hernandez, I., & Grayson, D. (2012). Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. *Intangible Capital*, 8(2), 275-307. <https://upcommons.upc.edu/handle/2099/12702>
- Tsai, Y., & Wu, S. (2011). Using Internal Marketing to Improve Organizational Commitment and Service Quality. *Journal of Advanced Nursing*, 67(12), 2593-2604. DOI: 10.1111/j.1365-2648.2011.05696.x

- Turkoz, I., & Akyol, A. (2008). Internal Marketing and Hotel Performance. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 19(1), 149-177. <https://doi.org/10.1080/13032917.2008.9687059>
- Urrego, N. (2013). Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas. *Revista Latinoamericana de Publicidad*, 2(1), 2-17. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/publicidad/article/view/2800>
- Varey, R. (1995). Internal Marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *Internacional Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40-63. <https://doi.org/10.1108/09564239510078849>

## ANEXO 1

### Entrevista *endomarketing*- cooperación

Pregunta	Aspecto por abordar/ expectativa
1. ¿Cuáles son los objetivos de la estrategia de <i>endomarketing</i> que aplica su organización?	Explorar cómo se cumplen los objetivos de la estrategia de <i>endomarketing</i> en las organizaciones objeto de estudio.
2. ¿Cómo se cumplen los objetivos de la estrategia de <i>endomarketing</i> de su organización?	Explorar cómo se cumplen los objetivos de la estrategia de <i>endomarketing</i> en las organizaciones objeto de estudio.
3. ¿Su organización cuenta con un programa de capacitación para los empleados? En caso de que sí, ¿cuáles son los objetivos del programa?, ¿cómo se desarrolla este programa internamente?	Desarrollar un programa de capacitación a sus empleados donde se genere una mayor conciencia del trabajo de otras dependencias.
4. ¿Cómo se divulgan los resultados, metas o estrategias de cada dependencia?	Generar publicidad o boletines informativos donde se muestren o promocionen los resultados de otras dependencias, las metas, las estrategias de trabajo, etc.
5. ¿Se realizan talleres dentro de la organización? En caso de que sí, ¿qué tipo de talleres se generan?	Realizar talleres periódicos de motivación para la cooperación entre dependencias.
6. ¿Existe algún mecanismo para la generación de una mentalidad de servicio? En caso de que sí, ¿cómo se desarrolla?	Establecer un plan de “adoctrinamiento” enfocado a generar en los empleados una mentalidad de servicio a otras dependencias.
7. ¿Hay alguna diferenciación en la capacitación que reciben los líderes referentes a otros departamentos?	Capacitar a los líderes o jefes de departamento en aspectos laborales referentes a otros departamentos.
8. ¿Hay alguna estrategia de comunicación entre dependencias? En caso de que sí, ¿cómo se desarrolla?	Diseñar junto con el departamento de comunicaciones una estrategia para abrir canales de comunicación entre dependencias.
9. ¿Existen reuniones periódicas donde participen representantes de diferentes	Establecer reuniones periódicas, a las que asistan representantes de diferentes dependencias, para

Pregunta	Aspecto por abordar/ expectativa
dependencias? En caso de que sí, ¿cuál es el objetivo de esas reuniones?	que en espacios colaborativos se apoyen entre sí en la consecución de metas.
10. ¿Hay algún sistema de incentivos interno? En caso de que sí, ¿cuáles son los criterios para su asignación?	Generar un sistema de incentivos para los empleados que muestren colaboración con otras dependencias.
11. ¿Cómo se fomenta la colaboración entre dependencias a nivel interno?	Generar una nueva oficina que se dedique de forma exclusiva a la gestión de procesos colaborativos y a la capacitación a los empleados en estos procesos.
12. ¿Cómo participan personas de otras dependencias en las decisiones fundamentales de un área?	Generar espacios de participación de ciertas personas en decisiones fundamentales de otras dependencias.