

## Introducción

Hasta los años 90, el recurso humano de las organizaciones, no era considerado ni valorado dentro del quehacer empresarial, aun cuando, las organizaciones, evolucionaban para convertirse en estructuras sólidas y competitivas, sin embargo, Bueno, Rodríguez y Salmador (1999), afirman que “El talento humano es el conjunto de activos de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa”.

Partiendo de esta premisa, se hace necesario para cualquier organización, el análisis y estudio de este capital, frágil y fuerte a la vez, pero vital para la existencia de cualquier organización.

Se requiere por parte del estudiante un compromiso claro frente a la preparación de los temas de esta unidad y su participación activa en las diferentes actividades propuestas.

## **Cliente interno**

### **Endomarketing o marketing interno**

- Evolución del concepto.

### **Etapas del endomarketing**

#### **Modelos de gestión del endomarketing**

- Modelo de Berry (1981)
- Modelo de Grönroos (1990)
- Modelo de Rafiq y Ahmed (2000)

### **Del proveedor interno al cliente interno**

### **Plan de mercadeo interno**

## **Cliente interno**

El concepto de cliente interno surge en la década de los 80's, como resultado de la aplicación de la teoría de la calidad de Deming, donde se evidencia a través de la cadena de valor, la incidencia que tiene el recurso humano en los resultados de producción. Es así que cada empleado inicia su proceso a partir de un proceso anterior (inputs/entradas), llevado a cabo en la misma organización, elaborando al mismo tiempo productos (outputs/salidas) para otros procesos internos y así sucesivamente, hasta llegar al cliente externo o comprador. Es decir, todos los empleados son proveedores y clientes dentro de una misma organización.

Lo anterior da como resultado el uso de las herramientas del mercadeo tradicional hacía el interior de la empresa, naciendo así el endomarketing o marketing interno, que busca fortalecer la relación empleado-empresa, haciendo que el personal haga propio los principios organizacionales.

## Endomarketing o Marketing interno

### Evolución del concepto

El concepto de endomarketing ha evolucionado desde su creación a la fecha al tiempo que ha permitido establecer su objetivo y alcance del uso de esta herramienta dentro de las organizaciones. Es así, que a partir de Núñez G., 2009 es posible hacer una revisión de estos conceptos:

AÑO	AUTOR	CONCEPTO
1981	Leonard L. Berry	Considerar a los empleados como clientes internos, ver los puestos de trabajo como productos internos que satisfacen las necesidades y deseos de esos clientes internos al mismo tiempo que se consiguen los objetivos de la organización". Berry. (1981).
1981	Christian Grönroos	Estrategia instrumental de comportamiento para desarrollar un «estado mental» que permita eficacia en el servicio al cliente y la construcción de relaciones comerciales. Grönroos. (1981).
1985	Winter	Técnica que consiste en el manejo de los empleados con el objeto de alcanzar las metas de la organización. Permite alinear, educar y motivar al personal en relación a los objetivos organizacionales, reconociendo el rol del MI en la ejecución de los planes de las empresas. Winter. (1985)
1991	Berry & Pasuraman	El Marketing Interno consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener empleados cualificados hacia los empleos-productos que satisfagan sus necesidades. El marketing interno es una filosofía basada en tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de alinear los empleos-productos con la satisfacción de las necesidades humanas. Berry & Pasuraman. (1991).
1991	Phillip Kotler	Consiste en una gestión exitosa de los procesos de contratación, entrenamiento y motivación de los empleados con el objeto de servir bien a los consumidores. Kotler P. (1991).

AÑO	AUTOR	CONCEPTO
1993	Claudio L. Soriano Soriano	Conjunto de métodos de gestión de la relación personal-organización que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntariamente la orientación hacia la calidad del servicio, necesaria para lograr altos, consistentes y estables niveles de calidad, tanto interna como externa, en todos los servicios de la empresa. Soriano S. (1993).
1995	Ahmed y Rafiq	Fórmulas que permiten incrementar la calidad de los servicios ofrecidos por las organizaciones, a través del análisis y el control del mecanismo que principalmente provee los servicios, es decir, los empleados. Ahmed & Rafiq. (1995).
1999	Lings	Cadena de clientes y proveedores dentro de la empresa, una cadena de valor, en la cual los procesos se diseñan con el foco puesto en el cliente externo, pero buscando motivar y aumentar la satisfacción de los empleados. Lings. (1999).
2001	Conduit y Mavondo	Los trabajadores deber recibir con la mejor calidad posible los productos suministrados por los antecesores en la cadena productiva, para a su vez poder proveer lo mejor al siguiente paso de la cadena. Conduit & Mavondo. (2001).
2001	Bansal, Mendelsom y Sharma	La lealtad de los clientes externos solo puede ocurrir si los empleados tienen una orientación de colaboración con la organización, para lo cual las empresas deben poner a los trabajadores en primer plano. Bansal & Mendelsom. ( 2001).
2005	Vallaster y De Chernatony	No es suficiente solo con que los trabajadores entiendan los valores de la organización y posean las destrezas adecuadas para alcanzar los objetivos, es además necesario que los trabajadores creen e internalicen los valores de la organización para lograr un comportamiento adecuado. Vallaster. (2005).
2007	Chong	Cuando los empleados entienden y están alineados con los valores centrales de la organización, tienen una mejor apreciación de su rol de trabajo y muestran un mayor compromiso, resultando en un mayor desempeño organizacional. Chong. (2007).

Tabla 1. Evolución del concepto de endomarketing  
Fuente: Propia.

## Etapas del endomarketing

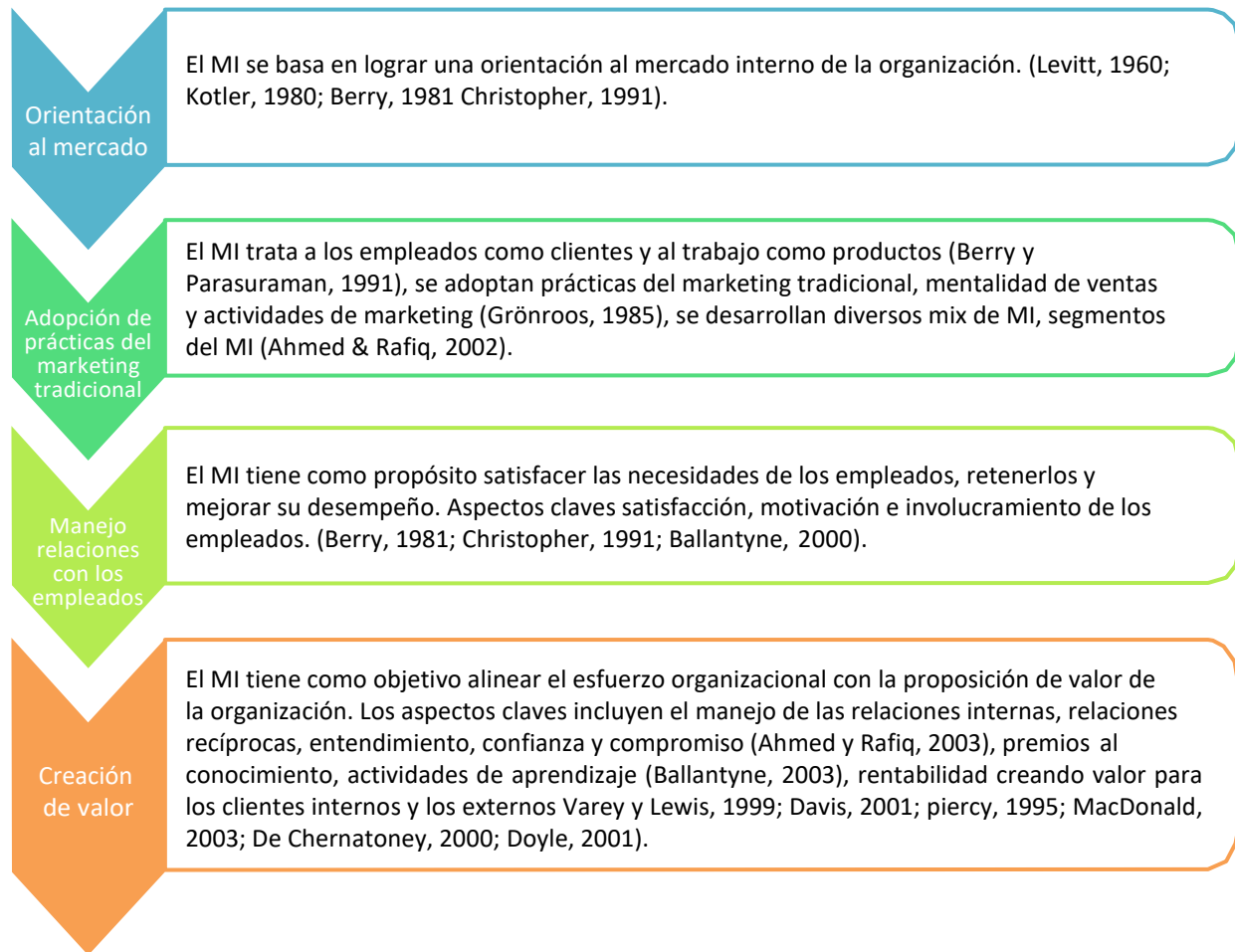


Figura 1. Etapas del Endomarketing  
Fuente: Longbottom, Osseo-Asare, Chourides y Murphy (2006).

## Modelos de gestión del endomarketing

El adecuado uso del endomarketing dentro de la organización ha estado ligado a la evolución del concepto y a la mirada que cada uno de los principales autores, le han dado a esta herramienta. Es así que encontramos los siguientes modelos de aplicación del marketing interno:

### Modelo de Berry (1981)

Inicia con el reconocimiento del empleado como un cliente convirtiéndolo en una ventaja competitiva. Acerca de esto Regalado, Allpacca, Baca, & Gerónimo, (2011, p.32) señalan que:

Para tener empleados satisfechos y desarrollar en ellos actitudes orientadas al cliente, son necesarios dos puntos: tratar las tareas como un producto y buscar el involucramiento y la participación del empleado. En este modelo, reconocer la tarea como un producto requiere una nueva dimensión de recursos humanos y posibilita la aplicación de las técnicas de marketing, que tienen también el objetivo de atraer y mantener a los empleados en la empresa.

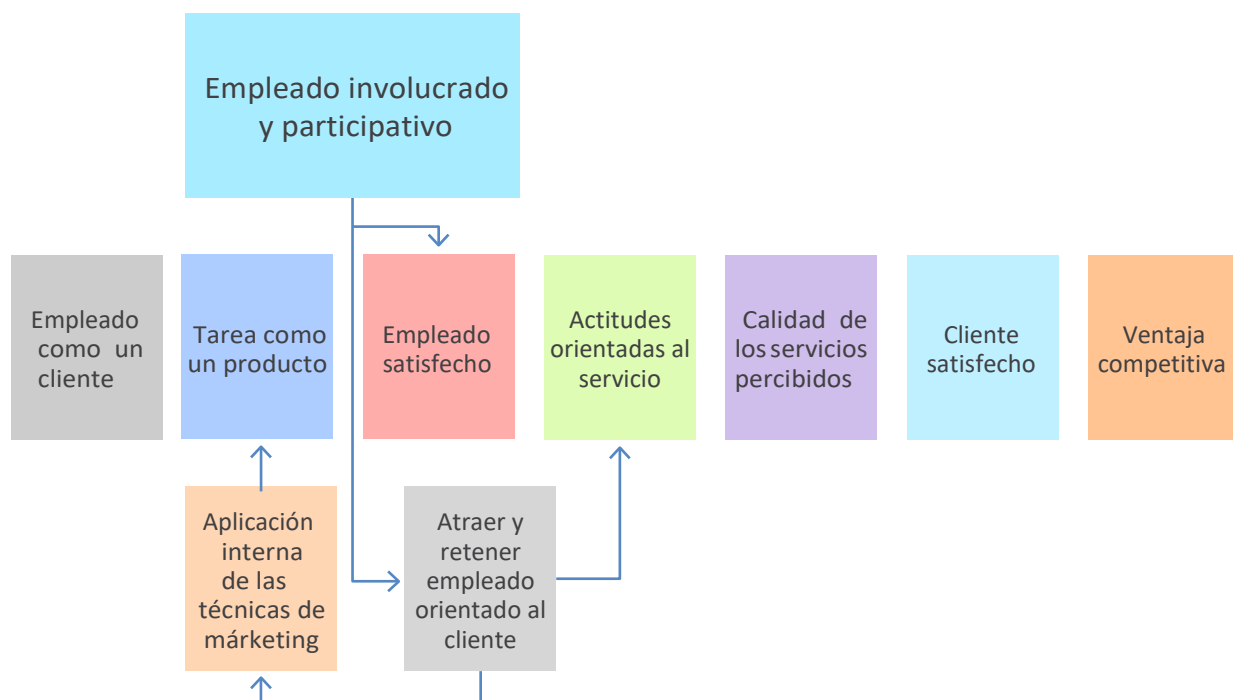


Figura 2. Modelo de Berry Fuente: Longbottom, Osseo-Asare, Chourides y Murphy (2006)  
Citado por Regalado, Allpacca, Baca, & Gerónimo, 2011.

### Modelo de Grönroos (1990)

“Es más específico en relación con las técnicas. Cita, por ejemplo, el desarrollo y la información anticipada de las campañas publicitarias como alternativas para tener empleados motivados y orientados al cliente”

*Núñez G., (2009, p. 23), Regalado et Al.*

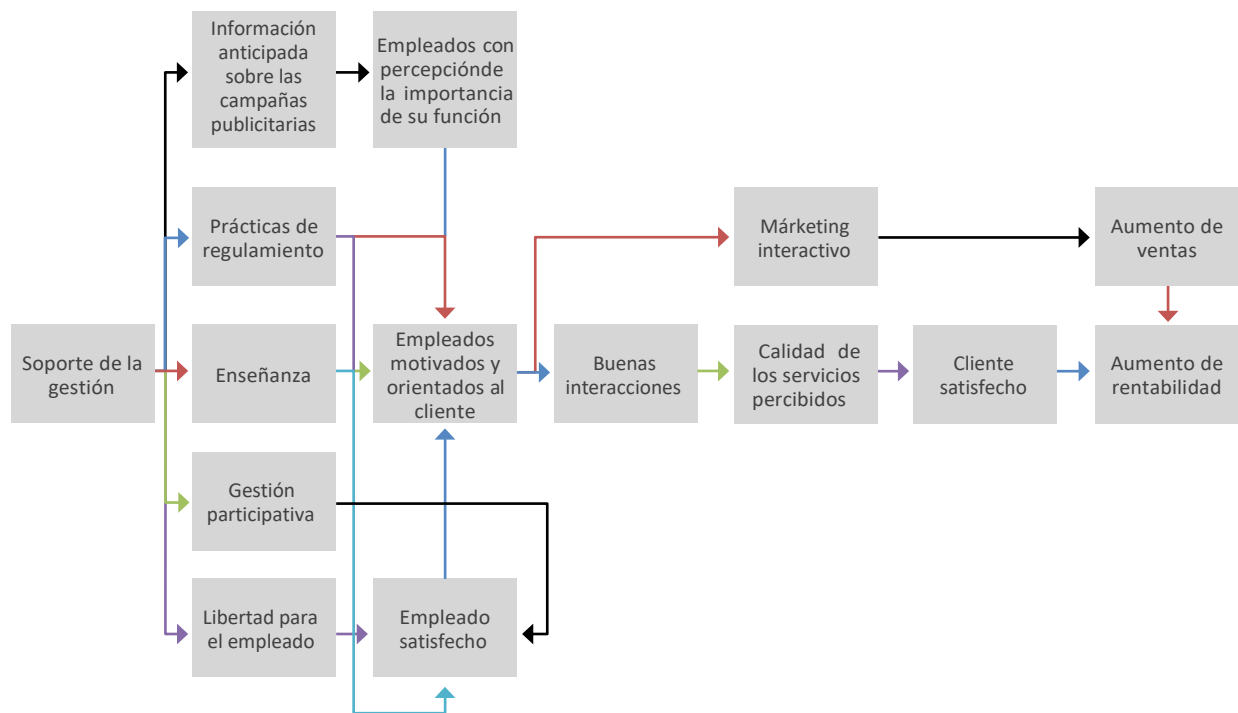


Figura 3. Modelo de Grönroos  
Fuente: Regalado, Allpacca, Baca, & Gerónimo, 2011.



## Modelo de Rafiq y Ahmed (2000)

En el año 2000, los autores Rafiq y Ahmed dijeron que:

“La motivación de los empleados se alcanza por medio de actividades desarrolladas por la organización con el objetivo de lograr satisfacción en el trabajo. Esta motivación, junto con la delegación del poder para la toma de decisiones (empowerment), influye positivamente en la satisfacción en el trabajo, lo que se asocia con la orientación al cliente y crea, de forma indirecta, la satisfacción del consumidor”.

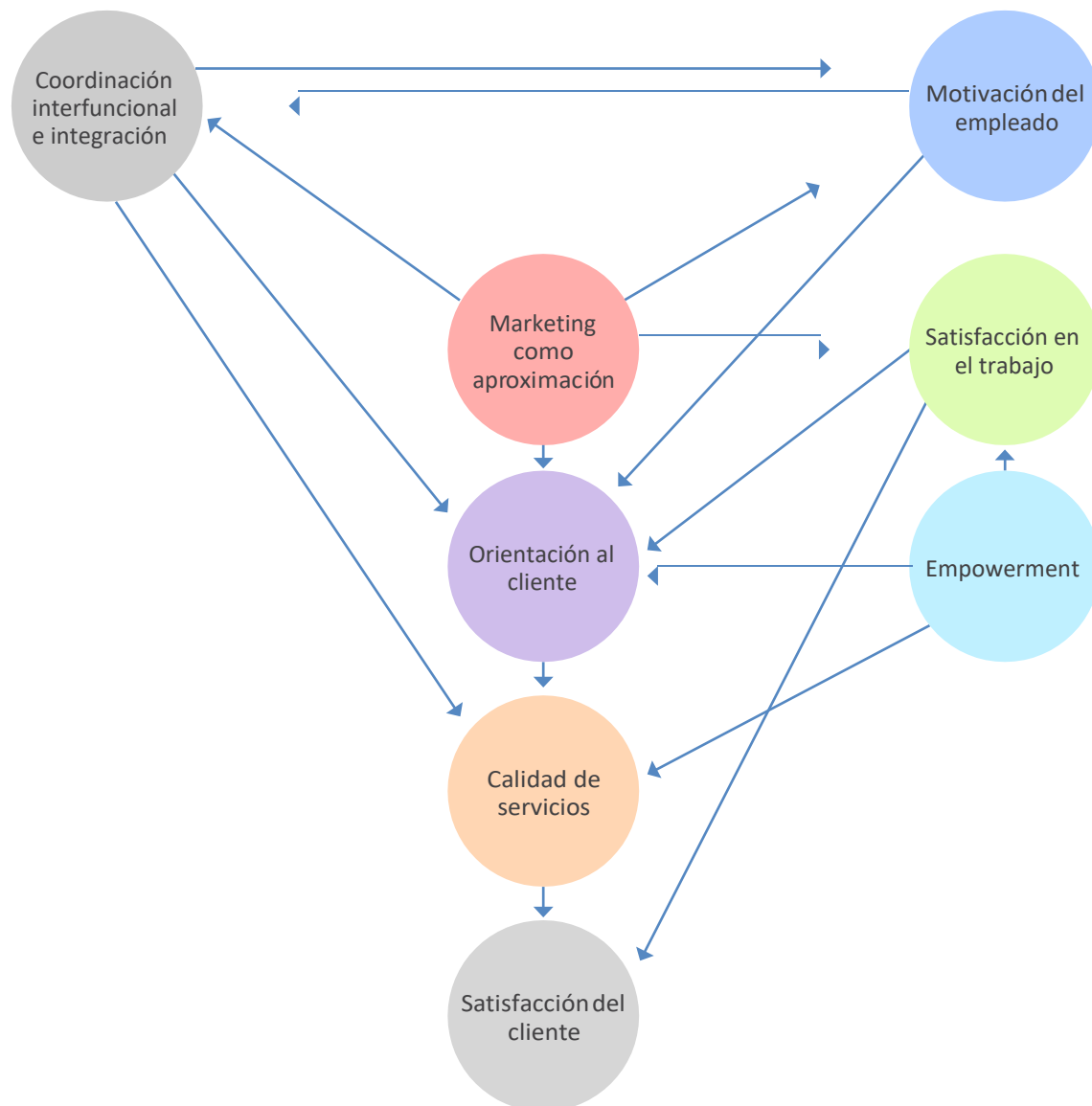


Figura 4. Modelo de Rafiq y Ahmed  
Fuente: Rafiq & Ahmed, 2000: 455.

## Del proveedor interno al cliente interno

Sugiere que “cada empleado debe verse a sí mismo como un cliente de sus colegas, recibiendo productos, documentos, mensajes, entre otros, y a la vez verse a sí mismo como un proveedor de otros clientes internos”, Gummesson (1994) citado por Regalado et Al. Esta cita es necesaria tenerla en cuenta para la elaboración de planes de manejo del cliente interno. El cliente interno no es solo el que está en contacto permanente con los clientes externos, sino todo aquel que participa y es necesario, directa o indirectamente, visible o no, en el proceso de creación del producto o servicio que se quiere vender.

Es por esto, que Conde (2004) refiere que:

Los distintos niveles de implicación: a) se comparte información entre la gerencia y todos los trabajadores, b) se buscan ideas novedosas y creativas en los trabajadores, c) se trabaja en equipos permanentemente, y d) se toman decisiones compartidas con los trabajadores propias del proceso de proyección analizado; todo lo anterior con un enfoque sistémico e integral.

La calidad que el cliente final perciba, dependerá del grado del compromiso y pertenencia que los trabajadores sientan hacia su empresa:



Figura 5. Marketing externo e interno  
Fuente: Tansuhaj, Randall y McCullough, (1988).

## Plan de Mercadeo interno

De acuerdo a Conde (2004), el diseño de planes de mercadeo interno debe tener en cuenta:

- Informar y formar a todo el personal de la organización, sin distinción de categorías o tareas, sobre la realidad del mercado, los clientes, sus necesidades, sus quejas, reclamaciones (éstas últimas han de ser un termómetro que mide el nivel de satisfacción de los clientes), sobre la competencia, para que todos con esta información estén aptos para el cambio.
- Formar al personal en la “cultura del detalle”, ya que sólo de esta forma se logra convertir el marketing en una filosofía y en una técnica de la empresa.
- Hay que concretar en cada departamento, en cada puesto de trabajo, quién es su cliente interno inmediato, antes de que el producto o servicio llegue al consumidor final, aplicando el marketing entre estos clientes-proveedores internos igual que con los externos. (Conde, 2004).
- El éxito de toda organización sólo se logrará si el 100% de los trabajadores se sienten motivados, satisfechos y sus objetivos profesionales están coordinados con los de la organización, esto dará como resultado un clima organizacional adecuado y por ende una mayor productividad.

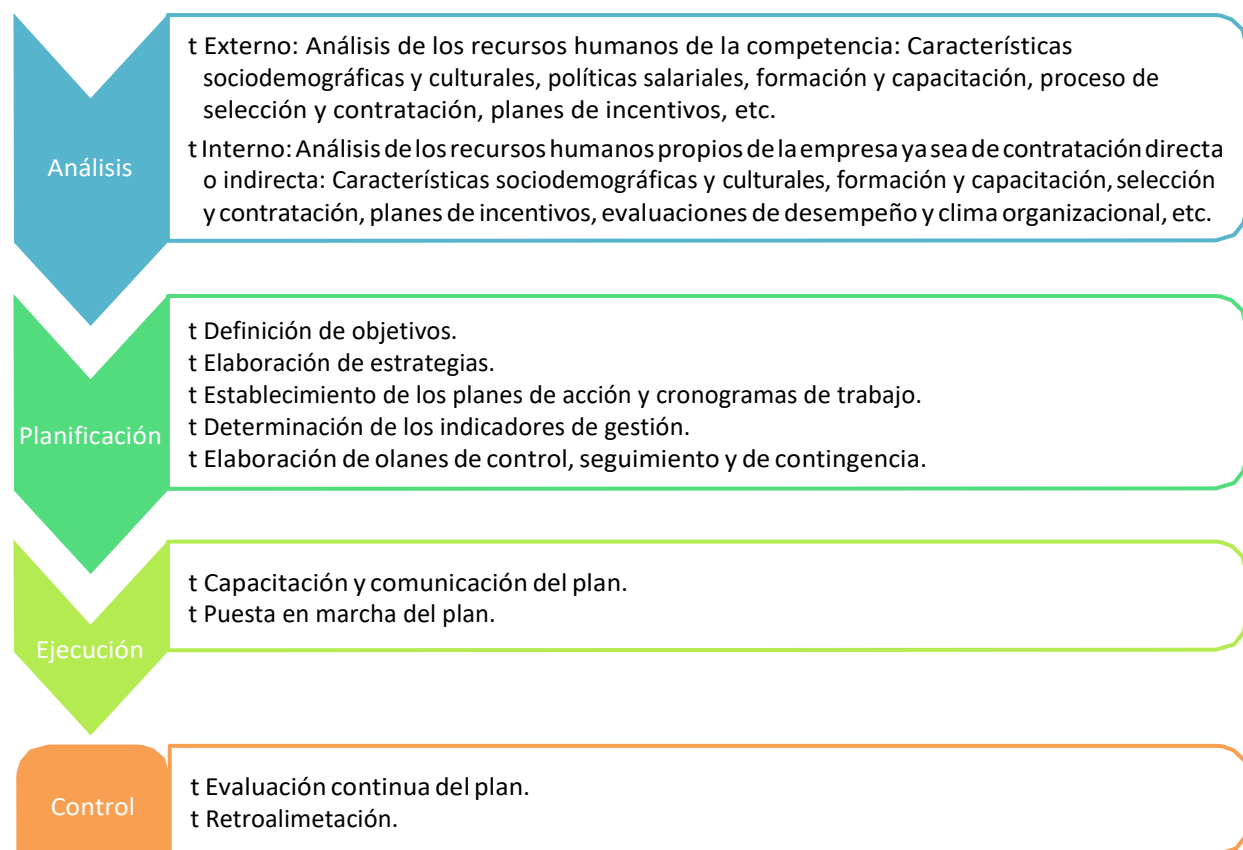


Figura 6 . Etapas del Plan de Marketing Interno  
Fuente: Conde, (2004).