

## ENDOMARKETING: “ENAMORA” A TUS COLABORADORES

Edgar Eslava Arnao

slavaarn@gmail.com

Endomarketing o también llamado Marketing Interno, es una estrategia y premisa gerencial esencial para lograr confianza, credibilidad, entusiasmo y motivación entre nuestros colaboradores. Los pilares fundamentales son la confianza y la valoración de nuestra principal fuerza laboral.

Teniendo colaboradores valorados que se involucran con la filosofía de la empresa podrán brindar mejor valor a la atención de los clientes, que precisamente es el objetivo final.

El **Endomarketing**, está planteado como una técnica orientada a mejorar el ambiente laboral y, por ello, incluye velar por que el equipo de trabajo esté involucrado, satisfecho, motivado y tenga una remuneración apropiada para sus capacidades y formación.

Se llama También Endomarketing o **marketing interno** a las actividades de comunicación que se encargan de promocionar los valores de marca, la identidad corporativa e imagen corporativa de una compañía entre sus propios empleados.

Estas acciones son parte de la política de comunicación interna de la empresa; el objetivo es que los trabajadores se identifiquen mejor con la filosofía, cultura y los productos o servicios que la empresa ofrece a los clientes.

Al mismo tiempo, la aplicación del marketing interno posibilita la apertura de una vía de comunicación entre la dirección y sus subordinados, de modo que se mantengan informados de nuevos proyectos empresariales, actividades y, en definitiva, de todos aquellos aspectos que les incumban.

Entonces, a la hora de emprender una acción de endomarketing, lo fundamental es definir exactamente el objetivo que se desea cumplir, aunque no menos importante es, según señala Acevedo, “estimar cuáles son los recursos con que se cuentan, detallar cada una de las acciones que se van a realizar y diseñar la estrategia con un alto grado de creatividad e innovación asegurando la máxima participación de arriba hacia abajo”.

Tal vez poco se habla de la importancia de la gente de nuestra organización, si el clima laboral que se tiene está comúnmente, distante, frío y hasta impersonal, trabajando con mucha presión, con mensaje como “La gente está para trabajar”, talvez algunos gerentes no saben la importancia que tienen nuestros colaboradores, pues ellos tienen alma, sentimientos, necesidades de amor y reconocimiento por lo que hacen bien, este en esencia el principal alimento del alma, sabemos hoy que los trabajadores son auténticos “**socios estratégicos**”, pues el factor humano se convierte en los momentos actuales en la principal fortaleza y un imperativo estratégico como ventaja competitiva en nuestras organizaciones.

**Eslava E. (2014)** en su artículo “**Gestión estratégica del Clima Laboral para competir en un mercado global**” menciona que un estudio publicado por la revista norteamericana Fortune, refiere que las mejores empresas donde trabajar, *son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentables que el resto de las compañías*, la conclusión del estudio señala que “La alegría se contagia y es una buena inversión”. Y la prueba de esto, es que estas empresas son las más rentables a la hora de invertir, porque utilizan sus recursos en la gente de una manera más inteligente, recordemos que en la era de la economía de los servicios, el ánimo

favorable de los empleados (Algunas de estas empresas los llaman colaboradores o socios) también es bueno para los accionistas, como ejemplo a esta conclusión se grafican en las rentabilidades de la empresa de retail LOWE y Harley – Davidson, que registraron ganancias que superaron el 40% anual, pese a las variaciones Bursátiles tras el negro 11 de septiembre.

### Lo que la gerencia debe hacer

Mientras muchos gerentes tradicionales o “*Dinosaurios*”, siguen pensando que la mejor manera de obtener mejor rentabilidad en su organización, es fundamentalmente a través de un mayor control y supervisión estrecho al personal, siempre decirles que deben de hacer como lo harán y tal vez no les dicen para que lo harán, que viene hacer un trabajo sin sentido, al parecer reviven la vieja teoría X de Douglas MC Gregor (1960), ***la confianza, la participación y la credibilidad en sus compañías son verdaderas potencialidades de la gente***. La perspectiva actual del gerente moderno, es quien construye un clima de trabajo agradable, despierta potencialidades, se convierte en un verdadero Coach de su gente, considerando que la capacitación y la confianza son nuevos valores para dirigir, creando un clima de aprendizaje, libertad para aprender, para equivocarse y mejorar, para crear, tener iniciativa y creatividad para aportar ideas innovadoras; el gerente baja al llano aprende con ellos, reconoce que se equivoca y como dice LeVionnois (1999) se acerca a ellos para sentir sus “*Humores*” y “*Convive con ellos*”, este sentido humano marca la diferencia y afianza los valores corporativos, es fácil ver a un gerente japonés confundirse en la planta de una empresa japonesa, vestido con la misma ropa que usan sus obreros tratando y tratar con ellos la revisión de la maquinaria, la producción, la calidad de los productos permita evaluar y mejorar. ¿No es acaso romper un tabú? O un status quo.

Denis Walker (2014) escribe el libro “***El cliente es lo primero***”, refiere que los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes, ya sean en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Los directivos deben empezar a entender que mejorar la calidad que ofrecen a sus clientes no es una cuestión de elección: la vida de la organización y la actitud de los colaboradores es parte muy importante..

El libro de Walker, va dirigido fundamentalmente a aquellos ejecutivos que se dan cuenta de que, para lograr mejorar la calidad y comprometerse totalmente al servicio del cliente, se necesita un ***nuevo estilo de dirección***. Se trata de un estilo basado en conseguir que el personal, cualquiera que sea su nivel, esté perfectamente preparado y dotado de los conocimientos necesarios, que podrá aplicar después a la búsqueda de mejores métodos operativos que indicaba pues que el cliente siempre tiene la razón y creó el paradigma tradicional mencionado.

### ¿Cuál de los clientes es primero?

Por su parte Garfield, Charles (2005) “***Los empleados son primero*** “ Equipos inteligentes: la autodirección en acción. Cuida a tus empleados, y ellos cuidaran de tus clientes. “***Los empleados son primero***”, refiere que ***las organizaciones modernas que alcanzan el éxito, son auténticas muestras de la expansión del trabajo en equipo, de la formación y creatividad de su gente***”

Garfield, refiere Las empresas exitosas del mundo, no son otras que siendo visionarias han basado su estrategia de desarrollo en su principal fortaleza: su gente, siendo importante también contar con una plana gerencial con formación en coaching, inspirada además en una nueva filosofía de trabajo, en la cual los valores humanos son imprescindibles y forman parte de su vida, cultura y práctica habitual; los trabajadores no son más simples apellidos: Pérez, Ramírez, Rodríguez, o recursos que sólo se “usan y descartan”, ellos tienen un valor diferente, un “nombre propio”, porque son nuestros socios estratégicos, colaboradores, clientes internos, ahora son: Carlos, Felipe, Luis, en suma, es todo un equipo humano sensibilizado, motivado, fidelizado, involucrado y comprometido en una misión y visión compartida por todos.

La necesidad de conquistar antes a nuestro mercado interno y preparar a nuestra gente para ganar a la competencia esto es lo que llamamos marketing Interno.

***“Si cuidas a tus empleados, ellos cuidarán de tus clientes”***

una frase acuñada por el magnate de los negocios Richard Branson, Por su partes Ben Schneider(2013) presidente de Indra en Perú y autor del libro Post Crisis: ***“Primero debe ser el capital humano, luego los clientes”*** y después los accionistas “refiere que mediante el cual plantea a los hombres y mujeres de negocios deban asumir un conjunto de retos en materia de gestión empresarial para alcanzar un desarrollo sostenible y trascendental en un nuevo escenario económico, donde las crisis pueden aparecer y generalizarse de un momento a otro. De este modo, pretende que tras la crisis del 2008, los empresarios peruanos reflexionen sobre un cambio necesario en sus modelos de gestión y dar un giro en su visión estratégica considerando en primer lugar al capital humano, en segundo lugar al cliente y luego a los accionistas. En tal sentido, el también presidente ejecutivo de Indra y director del MBA de la Universidad del Pacífico. Sostiene que si bien la economía peruana se mantiene en crecimiento, sería un error caer en la complacencia y por ello resalta la necesidad de que las empresas grandes y pequeñas y el Estado inviertan más en atraer a los mejores talentos, en capacitar a su personal y asegurar la mayor transferencia tecnológica posible.

El crecimiento económico tiene que estar acompañado de competencias de capital humano, en calidad y en cantidad. Por ejemplo, hubo un reporte de Cisco que señalaba que hay un déficit de 3,500 profesionales solo en el área de Informática. Si vamos al tema del Management, el libro basa este desarrollo con compromiso en cuatro grandes pilares, uno de los cuales son justamente las escuelas de negocios. Hay una crítica muy severa hacia las escuelas top de los Estados Unidos porque de allí salieron las mentes que dirigieron las corporaciones responsables de las crisis. Hay profesores como Joel Podolvi que ha hecho una crítica sobre la falta de cursos de ética y de liderazgo. La sociedad debería preocuparse sobre cómo se forman los profesionales de MBA. Un segundo pilar que ayudará al círculo virtuoso son los consumidores que están empoderados más que nunca por las redes sociales y porque están más informados sobre los productos o servicios que quieren conseguir. Quieren saber además cómo es la empresa, cómo trata a su gente, cómo sus trabajadores se portan con la sociedad. El tercer pilar son las instituciones que deben cumplir un rol de fomento. Y el cuarto pilar son las empresas y la autorregulación.. Agrega que para poder inspirar a ese capital humano no solo se trata de remuneraciones o de bonos; porque ya sabemos lo que ocurre cuando se ponen presiones por resultados como en el 2008 y antes cuando se gestó la crisis y se pusieron altos premios en Wall Street. Por ello revisamos las teorías del profesor (Daniel) Kahneman, que es el padre de la Economía del Comportamiento, quien justamente establece que cuando el hombre entra al campo económico a veces afloran en él sentimientos de competitividad, de envidia, de venganza y puede actuar bajo presión de una manera no ética.

Cuando un CEO ha creado buenos canales de comunicación a lo largo de su compañía, es más probable que los ejecutivos de la línea del frente se sientan positivos, empoderados y capaces de ser la diferencia. Los clientes lo sentirán y les encantará esta actitud empresarial. Algunos líderes empresariales creen que el cliente siempre debe estar primero, mientras que otros argumentan que deben serlo los empleados, porque son ellos los que traen a los clientes. Así que, ¿quién debe estar en primer lugar: los empleados o los clientes? Eden Kironde, Uganda.

El consenso tradicional afirma que las compañías deben cuidar primero de las necesidades de sus accionistas, de sus clientes en segundo lugar, y de sus empleados al final. Yo siempre he hecho lo

opuesto y otro tanto hace el resto de mi equipo. En el Grupo Virgin, nuestros empleados vienen primero, después nuestros clientes, y luego nuestros accionistas. Simple y sencillamente es sentido común: si su fuerza de trabajo está feliz y bien motivada, lo más probable es que lo mismo ocurra con sus clientes, lo que significa que hay más posibilidades de que el negocio tenga ventas abundantes y buenas utilidades, generando los resultados que sus accionistas demandan.

Puede ser difícil asegurarse de que este enfoque en los empleados continúe a lo largo de una organización, en particular si su negocio crece y se diversifica, pero bien vale la pena. Virgin ha creado 400 negocios en más de 40 años de expansión; nuestro enfoque en los empleados es una de las principales razones de nuestro éxito.

Mantuvimos una cultura común que une a nuestros negocios y garantiza que conservamos una lealtad vigorosa por parte de los clientes. Puede verlo en la actitud de “puedo hacerlo”, directa y ligeramente irreverente de cada empleado. Si usted decide llevar a su empresa por esta ruta, necesitará encontrar grandes líderes empresariales que sean buenos comunicadores, o desarrollar esas habilidades usted mismo.

Como ejecutivo jefe, debe ser capaz de percibir el humor de su fuerza laboral. ¿Están interesados y son creativos sus empleados, o bien algunos de ellos son poco comunicativos o muy reservados? Si siente que hay un problema, debe descubrir cualquier rivalidad subyacente o resentimientos y aliviar la tensión de inmediato, antes de que tenga un impacto en la moral. En la industria de servicios es crucial comprender bien esto, ya que nada podrá ocultar del todo una actitud resentida de un miembro del personal. ¿Sienten sus empleados que sus voces son escuchadas? Si un empleado detecta un problema, ¿tiene las herramientas para arreglarlo? Si otro tiene una buena idea, ¿tiene él o ella un conducto para compartirla? Ese es otro aspecto de la comunicación que debe dominar: asegurarse de que sus empleados de la línea del frente puedan estar en contacto con usted, para que usted y su equipo puedan actuar sobre su información.

Le recomiendo que dé a conocer su dirección de correo electrónico y número telefónico a todos los empleados; sólo lo usarán si lo consideran necesario. Cuando un CEO ha creado buenos canales de comunicación a lo largo de su compañía, es más probable que los empleados de la línea del frente se sientan positivos, empoderados y capaces de ser la diferencia. Los clientes sentirán la diferencia y les encantará. Un CEO es un mentor y un gerente, y al mismo tiempo está profundamente involucrado en el día a día del negocio. Su energía galvanizará a su personal, y con una fuerza laboral verdaderamente interesada en mantener y proteger su marca, encontrará que el manejo diario del negocio es mucho más fácil.

El pilar más importante de tu empresa son los empleados, cáptalos primero como clientes y fidelízalos.

## **El marketing interno o endomarketing es la premisa esencial: El cliente externo no es lo primero**

Las actuales reglas de juego en el mundo de los negocios y de la economía abierta o libre mercado obligan a las organizaciones a construir su oferta de producto y/o servicio de forma diferente, abarcando además las expectativas, necesidades y motivaciones de "Otro mercado", es decir el que conforman todos nuestros colaboradores como premisa esencial y con los que se debe utilizar un cambio en las estrategias de gestión y de dirección diferentes a las tradicionales; con una mentalidad mucho más creativa que antes e incluso con otros perfiles de personalidad que coadyuve una influencia efectiva para traerlos, persuadirlos, involucrarlos, fidelizarlos; igual como hacemos con nuestros clientes externos, situación en la cual mantener la credibilidad de la gente será fundamental "El cambio en las personas y en las organizaciones es lo único permanente en el mundo".

**Levionnois (2014)**, refiere que "abordar el marketing interno es ante todo, considerar la gestión y la optimización del personal como una finalidad en sí misma y no como uno de los medios puestos al servicio de la empresa para alcanzar con más seguridad los objetivos de rentabilidad". El trabajador de hoy tiene mucho más talento y sensibilidad en su ambiente de trabajo; "Observa, analiza, interpreta, actúa y tiene memoria"; ya no estamos frente a las actitudes tradicionales de conformismo, aceptación o simple oposición. El trabajador actual actúa con mayor creatividad y criterio, es sensible al trato que recibe y puede actuar en la forma como asimila el impacto de nuestra actuación hacia él. o.

## **El marketing interno es la premisa esencial: El cliente externo no es lo primero**

Las actuales reglas de juego en el mundo de los negocios y de la economía abierta o libre mercado, obligan a las organizaciones a construir su oferta de producto y/o servicio de forma diferente, abarcando además las expectativas, necesidades y motivaciones de "Otro mercado", el que conforman todos nuestros colaboradores como premisa esencial, con quienes se debe utilizar un cambio en las estrategias de gestión y de dirección diferentes a las tradicionales, con una mentalidad mucho más creativa que antes e incluso con otros perfiles de personalidad que coadyuve una influencia efectiva, para traerlos, persuadirlos, involucrarlos, fidelizarlos, tan igual como hacemos con nuestros clientes externos, situación en la cual mantener la credibilidad de la gente será fundamental "El cambio en las personas y en las organizaciones es lo único permanente en el mundo".

### **"Nuevas competencias en la gestión del capital cliente interno"**

Los jefes de personal globales ya están pensando que efectuar las funciones más importantes cuando se hace una efectiva gestión de personal y tareas operativas; como hacer la planilla de pago, seleccionar a la gente, capacitarlos y entrenarlos, controlar la asistencia, no tienen ninguna trascendencia; pensaríamos que las empresas son empresas dinosaurios y disfuncionales que se quedaron en el pasado.

El ejecutivo de recursos humanos tiene hoy en día que enfrentar como hemos podido apreciar, nuevos retos y desafíos en la gestión; especialmente en manejar conductas, tratar el tema de cómo motivar eficazmente a la gente, cómo optimizar sus competencias, cómo gestionar el conocimiento etc; por lo tanto es necesario echar una mirada a otras actividades u orientaciones que puede realizar además de las clásicas, entre las que señalamos:

- Capacitase en coaching, esta será una competencia fundamental para dirigir personas.

- El optimizar y/o fomentar un clima de trabajo abierto, cálido y participativo, coadyuvando la interiorización de los valores fundamentales.
- Fomentar una cultura de trabajo inspirada en una visión común.
- Empoderar a la gente promoviendo la creatividad, innovación y la autonomía psicológica para "gerenciar" sus puestos de trabajo.
- Desarrollar nuevas habilidades y competencias, facilitar el reconocimiento, valorización, motivación y desarrollo de la gente, asumiendo una actitud conciliadora, obtener la credibilidad, empatía, resiliencia, asertividad en sus relaciones y gran dominio del arte de negociar.
- Constituirse en un eficaz proveedor interno de personal a las diferentes áreas de trabajo para garantizar la eficiencia y eficacia organizacional.
- Conectarlos con una realidad concreta de trabajo y un mundo de relaciones con los jefes, colegas y clientes.
- Inyectar optimismo y motivación a las personas.
- Focalizar una misión y visión conjunta de trabajo.
- Formar equipos de alta performance.
- Aprender a convivir de cerca con la gente, sentir sus "Humores", idiosincrasia, miedos y temores.
- Facilitar que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Estimular a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renovar las relaciones y hacer eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predisponer a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapar la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar los objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.
- Descentralizar algunas funciones de personal en los jefes de otras áreas y prepararlos para tratar problemas humanos, cómo influir positivamente en ellos, cómo capitalizar mejor sus competencias laborales; en suma entender y gestionar a las personas a su cargo. Estas tareas ayudarán a "Romper el cordón umbilical" dejando de lado el centralismo en el área de personal y a solucionar todos los problemas inherentes a la gente, muchas veces son simples problemas que los jefes de área pueden solucionar.

La función de dirigir personas en la organización es considerada por algunos especialistas como una de las más complejas y difíciles tareas, que exige del ejecutivo múltiples competencias, siendo una de las más importantes; una formación psicológica y humanista sólida; al igual poseer formación en coaching como hemos señalado.

"El coaching es una técnica de dirección cuya finalidad es desarrollar el potencial de las personas, fortalecer la confianza, autoestima y el crecimiento personal".

**"Sócrates"** ya decía a sus discípulos "Yo no puedo enseñarles nada; sólo puedo ayudarles a buscar el conocimiento dentro de ustedes mismos, lo cual es mucho mejor que traspasarles mi poca sabiduría".

Coaching es un término relativamente nuevo en el habla hispana, sin embargo se conoce que en Norteamérica muchas empresas como el caso de Baxter, Gillette y ABB entre otras, han incorporado esta práctica como habitual; enfatizando en haber encontrado una estrategia que hace posible un cambio muy positivo, orientada a la movilidad de todos los ejecutivos para dejar viejos paradigmas metacéntricos de autoridad y poder que en el pasado no dieron buenos resultados.

El nuevo paradigma en la gestión de las personas parte de un principio fundamental "Humanismo y más humanismo en las organizaciones", de este modo la tarea de manejar y dirigir personas en un entorno cada vez más globalizado y competitivo parte de un significado mayormente ontológico, que es necesario examinar en las mutihabilidades de los nuevos ejecutivos que aspiran a tener éxito en esta función.

La idea parte de que las empresas destinan muchos recursos e idean planes y estrategias para la captación de nuevos clientes, fidelización, buena atención al cliente, etc... Sin darse cuenta que los primeros clientes son los que trabajan en la empresa: los  
Obviamente esto constituye un cambio de paradigmas en la gestión gerencial

### ***Objetivos del Endomarketing***

- Preservar el entusiasmo y credibilidad con su organización.
- Mantener el nivel ideal de la salud mental de los colaboradores
- Brand Organizacional, que los colaboradores lleven la marca de la empresa en sus corazones
- En lo práctico
  - Cumplir con la leyes laborales
  - Cumplir con sus remuneraciones a tiempo
  - Favorecer un adecuado clima laboral
  - Pago de gratificaciones y utilidades
  - Programas vacacionales
  - Tiempo libre
  - Capacitación constante.
  - Pago de horas extras
  - Reconocimientos al personal
  - Salario emocional: Reconocimiento, aprecio, valoración
  - Proporcionar una línea de Carrera
  - Trabajo desafiante e interesante.

### **Referencias**

- Schneider Ben (2013) ***“La empresa y la Gerencia.Post Crisis de una época de cambios a un cambio de época”***
  - Edit. El Comercio S.A.
- Eslava E. (2014) en su artículo ***“Gestión estratégica del Clima Labora para competir en un mercado global”***
  - ***Revista Iberoamericana Degerencia.com***
- Denis Walker(2014) ***“El cliente es lo primero”***
  - ***Edit Díaz do Santos***
- Levionnois M. (2014) ***“Marketing Interno y gestión de recursos Humanos”***
  - ***Edit Díaz do Santos***
- McGregor, Douglas (1960) ***“El lado Humano de las empresas”***
  - Edit. McGraw-Hill