

**Endomarketing como mecanismo para promover la atracción y retención del talento humano**

Andrea Carolina Pico Sandoval

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Especialización en Gerencia del Talento Humano

Santa Marta, Magdalena. Colombia

2023.

**Endomarketing como mecanismo para promover la atracción y retención del talento humano**

Andrea Carolina Pico Sandoval

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Especialización en Gerencia del Talento Humano

Asesor  
Celso Miguel Melo Melo

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Santa Marta, Magdalena. Colombia

2023.



### Tabla de contenido

Resumen .....	6
Abstract.....	6
Endomarketing como mecanismo para promover la atracción y retención del talento humano. .	7
Capítulo I .....	7
Introducción.....	7
Planteamiento del Problema.....	8
Formulación del Problema.....	9
Justificación.....	10
Objetivo General .....	10
Objetivos Específicos .....	11
Fuentes de Información.....	11
Capítulo II: Marco Teórico.....	12
Endomarketing Conceptos y Evolución .....	12
<i>Modelos del Endomarketing</i> .....	16
Modelo de Endomarketing de Leonard Berry. ....	17
Modelo de Endomarketing de.....	19
Modelo de Endomarketing Bansal, Mendelson y Sharma.....	20
Modelo de Marketing Interno Tansuhaj, Randall y McCullogh. ....	21
Modelo de Endomarketing de Rafiq y Ahmed.....	21
Modelo de Marketing Interno de Lings.....	22
<i>Importancia del Endomarketing en las Empresas</i> .....	24
<i>Beneficios de Endomarketing</i> .....	25
<i>Componentes de una Estrategia de Endomarketing</i> .....	27
Gestión del Talento Humano .....	30

<i>Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano</i> .....	32
<i>Procesos de la Gestión del Talento Humano</i> .....	37
Relación entre Gestión del Talento Humano y Endomarketing.....	44
<i>Cultura Organizacional</i> .....	46
<i>Comunicación Interna</i> .....	47
<i>Satisfacción</i> .....	47
<i>Motivación</i> .....	48
Atracción del Talento Humano .....	49
Retención del Talento Humano .....	54
Capítulo III: Una mirada a la realidad del Endomarketing en las empresas: Casos de éxito .....	58
Apple .....	58
Google.....	60
Alquería.....	61
Crepes & Waffles .....	64
Capítulo IV: Revolucionando la atracción y retención del capital humano de la mano del Endomarketing.....	65
Barreras en la implementación del Endomarketing.....	66
Recomendaciones.....	68
Lista de Referencias .....	74

### Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> Modelo de Endomarketing de Berry.....	18
<b>Figura 2.</b> Modelo de Endomarketing de Grönroos.....	19
<b>Figura 3.</b> Relación entre Marketing interno y externo, Bansal, Mendelson y Sharma ...	20
<b>Figura 4.</b> Modelo de Endomarketing para Tansuhaj, Randall y McCullough .....	21
<b>Figura 5.</b> Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed. ....	22
<b>Figura 6.</b> Diagrama Marketing Interno de Lings.....	23
<b>Figura 7.</b> Beneficios del Endomarketing.....	26
<b>Figura 8.</b> Elementos en el Plan de Marketing Interno. ....	28
<b>Figura 9.</b> Procesos de la Gestión del Talento Humano .....	38
<b>Figura 10.</b> Focos de acción de “El Arte de vivir.....	63

### Lista de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Enfoques o fases del Endomarketing .....	15
<b>Tabla 2.</b> 5 aspectos de la Gestión del Talento Humano .....	33
<b>Tabla 3.</b> Desafíos de la Gestión del Talento Humano .....	41
<b>Tabla 4.</b> Objetivos de la Atracción de Talentos .....	50
<b>Tabla 5.</b> Beneficios de la Retención de Talentos .....	55
<b>Tabla 6.</b> Herramientas del Endomarketing .....	70

## Resumen

El Endomarketing es una tendencia actual de la gestión estratégica del talento humano que ha tomado mayor relevancia en la actualidad, por consiguiente, se resalta la importancia que tiene como mecanismo para promover dos factores importantes: la atracción y retención de personas, así como, las acciones enfocadas en el cliente interno que permiten impulsar su motivación, compromiso y satisfacción. Este trabajo se desarrolla mediante una revisión teórica de conceptos, modelos, herramientas y una mirada a las empresas que lo han incluido tanto en sus procesos como en su cultura, a partir de lo cual, se concluye que es una metodología generadora de cambios al interior de las organizaciones, asimismo, se plantean recomendaciones que sirven como insumo y ofrecen un punto de partida para su correcta implementación.

**Palabras clave:** Endomarketing, Talento Humano, Atracción, Retención.

## Abstract

Endomarketing is a current trend in the strategic management of human talent that has taken on greater relevance at the present time. Consequently, the importance it has as a mechanism to promote two important factors is highlighted: the attraction and retention of people, as well as actions focused on the internal customer that allow boosting their motivation, commitment and satisfaction. This work is developed through a theoretical review of concepts, models, tools and a look at the companies that have included it both in their processes and in their culture, from which it is concluded that it is a methodology that generates changes within organisations, as well as recommendations that serve as input and offer a starting point for its correct implementation.

**Keywords:** Endomarketing, Human Talent, Attraction, Retention

## **Endomarketing como mecanismo para promover la atracción y retención del talento humano.**

### **Capítulo I**

#### **Introducción**

El siguiente trabajo académico es producto de una investigación documental sobre el Endomarketing, el cual tiene gran importancia dentro de la gestión estratégica del Talento Humano, permitiendo identificar, analizar y dimensionar el efecto que tiene como herramienta para fortalecer los procesos de atracción y retención del capital humano dentro de las organizaciones, teniendo en cuenta que, los colaboradores, son el pilar fundamental de las mismas y es ideal poder fidelizarlos e involucrarlos con los objetivos y la cultura interna de cada compañía, partiendo desde la implementación de un mecanismo que les permita promover acciones que estimulen la motivación, el compromiso, aumentar los niveles de satisfacción y productividad, además de generar una huella positiva en su desarrollo.

De acuerdo con Villa y Gómez (2018) el Endomarketing tiene un impacto amplio y directo en la cultura organizacional, ya que ésta se compone por el conjunto de valores y creencias que son esenciales dentro de las compañías, abarca el comportamiento individual y colectivo, los valores o la ausencia de ellos, el lenguaje interno propio, el estilo gerencial y organizacional, el ambiente laboral y el clima empresarial; todo lo anterior es generado por el individuo, que es el principal movilizador en los procesos de cambio y evolución dentro de las empresas. (p.149)

En ese sentido, es pertinente realizar un análisis de las diferentes fuentes, posturas y autores enfocados en esta tendencia actual, vista e implementada desde el área de talento humano, las cuales proporcionan información relevante sobre las consecuencias directas que tiene combinar este tipo de estrategias para alcanzar los resultados esperados en cuanto a la atracción y retención de personas, ya que genera mayores beneficios mutuos en la relación

entre empleado-empresa, mejor posicionamiento en el mercado interno, así como también, mayor desarrollo del capital humano.

Por consiguiente, se realiza una revisión sistemática cualitativa de publicaciones que enmarcan las cuatro (4) variables por las que está compuesto este proyecto; Endomarketing, Atracción, Retención y Talento Humano, seguido a esto, se estructura de tal forma para que se desarrollen los conceptos de manera ordenada; en primer lugar, se plantea el problema en cuestión, para luego, dar a conocer los antecedentes teóricos de cada temática, la casuística tanto internacional como nacional y las recomendaciones, buscando resaltar el por qué es válido adentrarse en este tipo de investigación en el contexto actual y específicamente de este conjunto de técnicas aplicadas por el departamento de personas en los procesos antes mencionados.

### **Planteamiento del Problema**

El Marketing Interno se ha convertido en uno de los mecanismos actuales por el que más apuestan las compañías de alcance global, y el Capital Humano desde la gerencia del área, cumplen un rol importante para apoyar la estrategia y alinear los objetivos empresariales, fortaleciendo todos los aspectos que comprenden al colaborador como individuo y asegurando atraer los perfiles más cualificados y su permanencia dentro de la organización.

Las generaciones actuales, sobre todo, desean que las compañías de las que son parte, cuenten con una metodología que genere resultados positivos en cuanto a su satisfacción, motivación, productividad, compromiso, tal como lo puede hacer el Endomarketing, así como también, para alcanzar los objetivos estratégicos, la empresa pueda fortalecer aquellas acciones que, en este caso, van dirigidas a la atracción y retención del talento.



Este tipo de procesos, cuando son bien empleados en el interior de las organizaciones repercuten de manera directa en cómo estas se proyectan hacia el exterior, facilitando en entre muchas cosas, la incorporación de empleados potenciales. Es por eso que las empresas no sólo deben enfocar sus esfuerzos en mantener a sus colaboradores contentos, si no, en atraer a los mejores profesionales para que sean parte de sus equipos; lo mismo pasa si nos fijamos en la retención, que es una etapa de la planeación del talento humano donde más se implica esta metodología, porque ayuda a promover la capacidad que tiene la compañía de conservar a esa excelente persona que ya atrajo, generando mucha más estabilidad en el interior y forjando incluso, mejores lazos entre coequiperos.

Es por este motivo que, conocer al Endomarketing como un mecanismo que puede promover la atracción y retención, enfrentar los retos que traen consigo estos dos factores y gestionarlos dentro de una organización, se convierte pertinente en el contexto actual laboral, debido a que influye en la experiencia directa de los líderes que son responsables de su planificación e implementación; además de esto, es una oportunidad para generar valor, sobre todo, porque la escasez de publicaciones en Colombia sobre esta tendencia actual empresarial evidencia que es una temática que necesita muchas más exploración, investigación e implementación en las empresas del país.

Se aclara que, los términos Endomarketing y Marketing Interno se utilizarán de manera indistinta, ya que ambos poseen, en esencia, el mismo significado.

### **Formulación del Problema**

¿Puede el Endomarketing como estrategia influir positivamente en los procesos de atracción y retención del talento humano en las organizaciones?

## **Justificación**

El trabajo planteado, surge a partir de la necesidad de que en toda organización se conozca e implemente un mecanismo como el Endomarketing, que genere impacto y que centre sus objetivos en la transformación del Capital Humano, al mismo tiempo que permite acortar brechas en sus procesos internos.

Es importante poder enfocarlo a dos de los procesos más sobresalientes en una compañía, los cuales se relacionan directamente con el talento que hace parte de la misma, como lo son, la atracción y la retención, debido a que, ambos están ligados a lo que proyecta la empresa hacia dentro y hacia afuera, en términos de desarrollo, crecimiento, oportunidades, credibilidad, así como también, ambiente laboral saludable, salario emocional, entre otros factores.

Por lo tanto, el objetivo es que se genere un aporte descriptivo que explique desde una perspectiva crítica y funcional cómo esta estrategia es un mecanismo que bien direccionado puede mejorar u optimizar el proceso de captar y conservar a las personas que son parte primordial dentro de la estrategia corporativa; el Endomarketing debe ser una práctica común en las organizaciones, por todo el valor que puede aportar en los procesos y en la gestión del talento.

## **Objetivo General**

Determinar cuál es el impacto del Endomarketing como mecanismo para gestionar eficazmente los procesos de atracción y retención del talento humano dentro de las organizaciones.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar qué acciones del Endomarketing estimulan y favorecen la atracción del talento humano.
- Identificar como impacta el Endomarketing en la retención del talento humano en el interior de las empresas.
- Explicar la importancia del Endomarketing en la gestión de los Recursos Humanos.

### **Fuentes de Información**

Teniendo en cuenta el objetivo de este estudio, para la consulta de los materiales que abordan las variables de Endomarketing, Gestión del Talento Humano, Atracción y Retención, se realiza una selección sistemática y ordenada de la información para verificar que cumpla con el propósito de la búsqueda y con la finalidad de escoger los aportes más significativos respecto a cada concepto.

Las fuentes de información más confiables y pertinentes que se identificaron para poder acceder y desarrollar la temática trabajada se encuentran, sobre todo, en los recursos digitales como; blogs, repositorio de universidades nacionales e internacionales, tesis, revistas digitales, grabaciones audiovisuales, listados de referencias bibliográficas, entre otras.

Fuentes primarias y secundarias son el soporte documental de esta propuesta y se planeta de tal forma que logre transmitir los resultados obtenidos, partiendo de una base general y desarrollando en profundidad las particularidades, para así, realizar de manera cuidadosa y coherente un análisis informativo y unas recomendaciones finales.

## Capítulo II: Marco Teórico

### Endomarketing Conceptos y Evolución

Antes de comenzar a describir al Endomarketing o Marketing Interno, es necesario hablar de Marketing como concepto general, para entender desde donde parte la necesidad y la importancia de enfocarnos en el cliente y su satisfacción. Para la American Marketing Association (AMA, 2017) “El marketing es la actividad, y el conjunto de procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general”. En ese sentido, uno de sus principales objetivos es, precisamente, agregar o generar valor. Si partimos desde ese supuesto e implementamos un mecanismo que, esta vez, esté enfocado en las personas dentro de las organizaciones, que fortalezca al cliente interno, involucre tácticas que permitan desarrollar e implementar correctamente los procesos enmarcados en el plan estratégico de las empresas, podemos entonces, empezar a hablar de la tendencia del Endomarketing y hacia donde está orientado.

El término Endomarketing es relativamente nuevo y se generó a partir de la misma evolución del marketing y como se enfocaban sus acciones, está compuesto de dos elementos: el primero “Endo”, prefijo que significa interno; el segundo, “Marketing” que traduce mercadeo. Por lo tanto, basándonos en las descripciones anteriores, al Endomarketing lo podemos concebir como una estrategia corporativa que está encaminada a favorecer la fidelización del cliente interno.

Según Nieves, G. (2017) el Endomarketing es un mecanismo que busca acrecentar el compromiso de los trabajadores con la empresa, mediante el desarrollo de una estrategia que busca satisfacer sus necesidades y reforzar su sentimiento de pertenencia para con la organización. Otros autores afirman que, el Marketing Interno consiste en un conjunto de métodos y técnicas de gestión sobre la relación empleado-empresa, cuyo propósito es, lograr

que los profesionales adopten voluntaria y espontáneamente la orientación al cliente interno y al servicio (Alcaide, 2008).

Este concepto ha tomado mucha fuerza a partir del siglo pasado, cuando en el mercado empresarial se empieza a definir a los trabajadores como “clientes internos”, a los que era importante empezar a orientar los esfuerzos organizacionales, resaltando la importancia de ofrecer a ellos un mejor servicio dentro de su espacio laboral, antes de brindarle ese mismo beneficio a sus clientes externos, promoviendo sus capacidades, manteniendo su motivación, su satisfacción y aumentando su productividad.

Por otro lado, también es necesario destacar lo planteado por Berry, Hensen y Burke (1976), quienes afirman que el Marketing Interno se ocupa de viabilizar los productos internos (trabajo), compensando las necesidades de un mercado interno vital (empleados) al mismo tiempo que satisface los objetivos de la organización; la importancia de este mecanismo se centra principalmente en eso, poder coordinar a las personas dentro de la empresa junto con la estrategia de la misma, teniendo en cuenta que el mercado global corporativo es muy competitivo y el factor humano es el que realmente forja el progreso empresarial, es por eso que, el desarrollo de este proceso va de la mano de la gestión del área de talento humano, que funciona como catalizador de toda la información y es el principal responsable de su diseño e implementación.

La revisión de la literatura indica que, si bien no hay unanimidad, existen muchas similitudes en la conceptualización del término de Endomarketing, la cual lleva a una dirección y es la de coordinar la implementación de técnicas y acciones que estén orientadas al desarrollo del potencial del capital humano. Autores como, (Berry 1981 y Parasuraman,1991) consideraron la necesidad de implementar primero estas estrategias de Endomarketing, antes de proceder a la promoción externa, partiendo desde la concepción del cliente interno como el

recurso más valioso y lo necesario que es plantear acciones para cubrir sus necesidades, generando actitudes o comportamientos que suscitan la prestación de un servicio de calidad.

Rafiq y Ahmed (1993), citado por Bohnenberger, M (2006), argumentan que la construcción del Marketing Interno tuvo tres fases distintas; en primer lugar, se plantea el concepto general del Endomarketing, dándole un significado que está caracterizado por motivar y satisfacer las necesidades de los empleados, la segunda fase, se orienta hacia el cliente externo, pero reconociendo la importancia de mantener contento al cliente interno y que éste alcance las metas establecidas en la estrategia corporativa, por último, la tercera fase, abarca la implementación de los cambios en la organización, mediante el uso de herramientas del marketing que promuevan las acciones necesarias para la mejora en los procesos de la empresa.

Actualmente las organizaciones están obligadas a mostrar una oferta diferente al mercado interno y externo, que sea visible para todos y abarque sus necesidades, motivaciones y expectativas, dándole importancia al factor humano, cambiando la manera en la se forman y dirigen los procesos, con los cuales se pueda afrontar los cambios en el entorno global empresarial. Por eso es necesario que Endomarketing se pueda orientar hacia varios enfoques y que estos se puedan desarrollar dependiendo de las necesidades manifestadas en la organización, las cuales siempre pueden variar o transformarse y deben ser ajustadas a medida que van viviendo los cambios.

De acuerdo a la perspectiva de Grönroos. En la siguiente tabla se resaltan los tres (3) principales.

**Tabla 1.***Enfoques o fases del Endomarketing*

Motivación y satisfacción de los colaboradores	Esta fase se orienta específicamente al mejoramiento de la motivación y el aumento de la satisfacción de los colaboradores, para que estos puedan posteriormente realizar un trabajo de calidad. Precisamente este enfoque está basado en un concepto de Endomarketing ligado al servicio, que, si se presta de la manera correcta, termina siendo el factor que hace la diferencia entre la competencia, es por esto que, para que la empresa atraiga y retenga a sus mejores talentos lo ideal es comenzar asegurando la implementación de esta etapa.
Orientación al cliente externo	Con base en la fase anterior, para que el proceso de Endomarketing sea interactivo, se debe asumir la responsabilidad de satisfacer no sólo al cliente interno si no también al cliente externo, y para que este objetivo se cumpla, los colaboradores deben compartir una visión del impacto del mercado y su influencia en el cubrimiento de sus necesidades.
Instrumento para implementar una estrategia	Esta tercera fase anima a reconocer al Endomarketing como un movilizador de acciones, que están prestas para dirigir a las compañías al cumplimiento de las metas empresariales y como mecanismo integrador de procesos, con el potencial

	para contrarrestar los desafíos y cambios, reconocimiento y posicionamiento de marca interna y externa.
--	---

**Nota.** Elaborado por la autora. Con base en la información recopilada de González, N., Hernández O. (2012)

Indudablemente la globalización y la evolución por la que ha pasado el sector empresarial, ha suscitado también muchos cambios en la forma en que se desarrollan los procesos corporativos internos, en favor del capital humano y su bienestar dentro de las organizaciones, de tal forma que nos ha llevado a concebir al Endomarketing como respuesta a la necesidad de atraer, alinear, motivar, fortalecer la percepción que tienes los trabajadores de su lugar de trabajo, retenerlos, encaminarlos al cumplimiento de los objetivos de la institución así como también agregar valor a sus procesos y que les permita ser competitivos en el mercado empresarial.

Por consiguiente, el Endomarketing ya no se considera solamente una herramienta moderna para la gestión del talento humano, si no que ahora es un proceso que debe ser clave en las organizaciones, las cuales cada vez más se deben afrontar a los desafíos internos, como la rotación, ausentismo, estrés, conflictos entre compañeros, desmotivación, entre otros, y es una necesidad inmediata de las empresas que buscan crecer.

### ***Modelos del Endomarketing***

A lo largo de los años algunos autores han desarrollado diferentes modelos enfocados al marketing interno, para explicar lo que significa e implica poner en marcha un mecanismo como este en el interior de las empresas.

Para estos autores, si el capital humano está comprometido, satisfecho en su trabajo y confiado en la buena gestión que realiza la organización, se puede alcanzar su lealtad, y, por



consiguiente, también empezarían a mejorar todos los procesos internos y también los que están enfocados en la prestación de servicios.

En este sentido, se puede sentar una base en esos planteamientos, que aun cuando son recientes, llevan a las empresas a desarrollar un conjunto de acciones positivas, muchas de ellas originadas del marketing, para buscar la satisfacción del cliente externo partiendo desde la satisfacción del cliente interno.

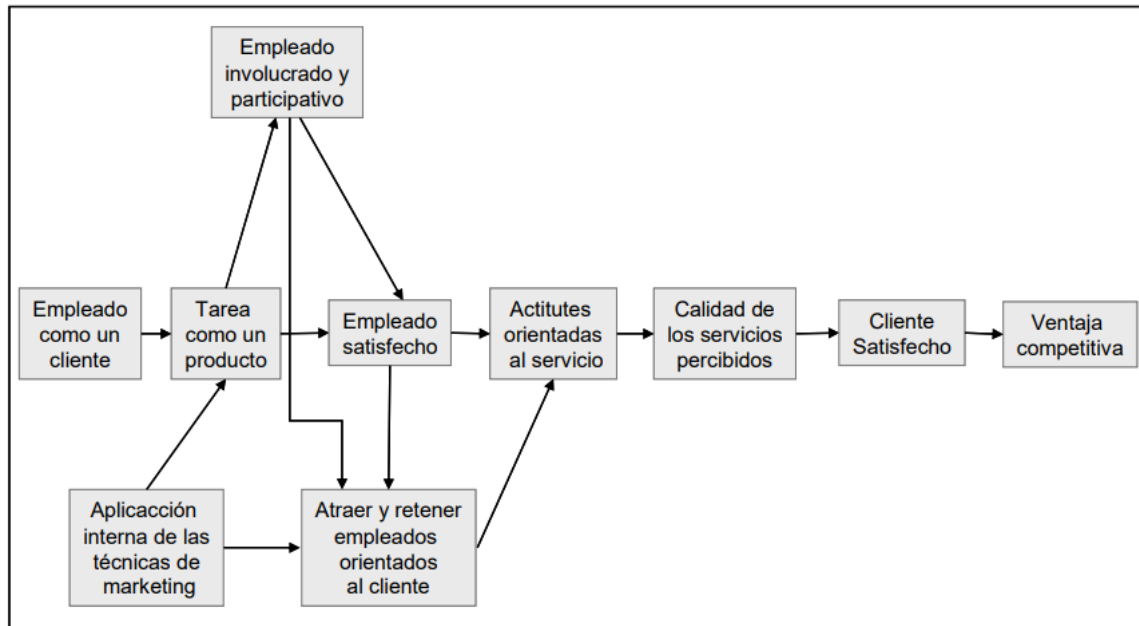
A continuación, se describen de forma breve los modelos más citados en la literatura del Endomarketing.

### **Modelo de Endomarketing de Leonard Berry.**

Este modelo define a los trabajadores como clientes de la organización y afirma que, para que este se sienta satisfecho se deberían tener en cuenta dos aspectos; Tratar a las tareas o actividades como un producto, que debe ser de calidad, además de, conseguir que los empleados se involucren en los procesos en el mayor grado posible. Asimismo, se centra en que esta visión y su ejecución puede generar el desarrollo de una ventaja competitiva para la compañía, sin embargo, deja a un lado las acciones específicas que puede seguir la empresa y el área de talento humano para que realmente se pueda llegar a los objetivos propuestos.

**Figura 1.**

Modelo de Endomarketing de Berry.



**Nota.** Fuente tomada de Berry (Ahmed y Rafiq, 2002:15) citado por Bohnenberger, M. (2006).

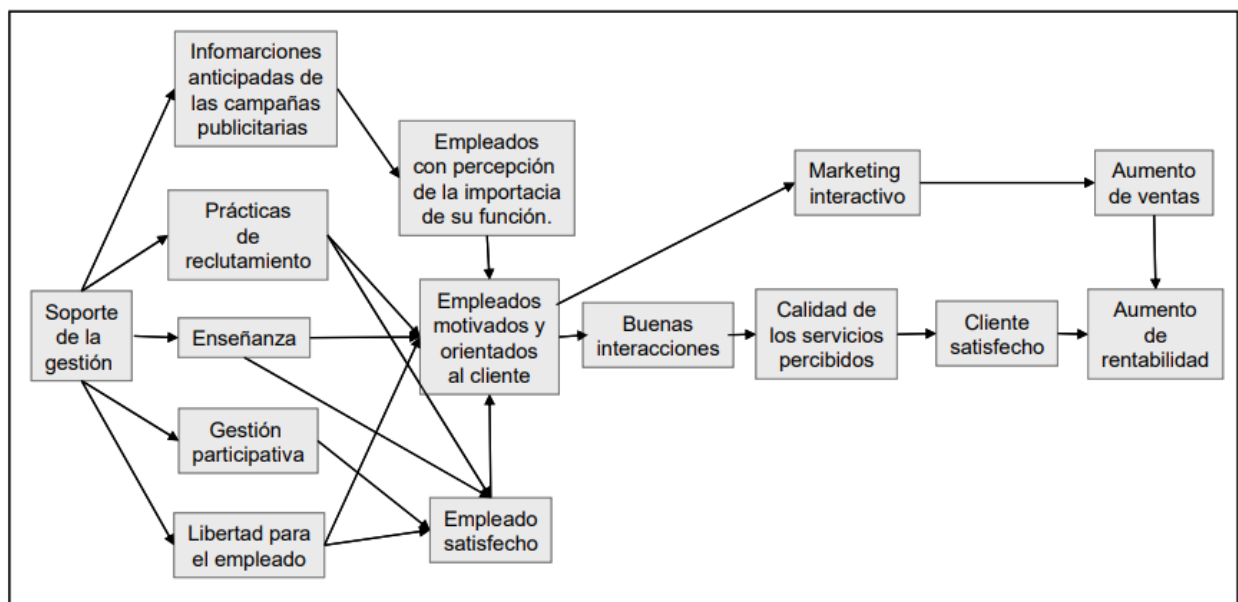
Este mismo modelo evolucionó años más tarde y lo enmarcaron en siete diferentes acciones, que pueden ser enfocadas de forma individual, a los equipos o departamentos de la organización. Se clasificaron de la siguiente manera: La importancia de la atracción de talentos; comunicación asertiva y efectiva, que contribuya a la permanencia de las personas; entrenamiento y formación continua, para mejorar el desempeño del talento humano; el fomento del buen clima organizacional y el trabajo en equipo; autonomía, libertad e involucramiento en la toma de decisiones; mejores métodos de evaluación y reconocimiento; y por último, el más importante, conocer siempre las necesidades del cliente interno. Todos estos elementos del modelo de Endomarketing de Berry, pueden desempeñar un papel vital para el crecimiento de la empresa y el empleado.

**Modelo de Endomarketing de Christian Grönroos.**

En este modelo se resaltan los mecanismos utilizados para motivar a las personas dentro de una organización y mantenerlas satisfechas. Nos habla de un Endomarketing mucho más participativo, que permite más interacción del empleado para generar una mayor rentabilidad a la empresa.

**Figura 2.**

Modelo de Endomarketing de Grönroos



**Nota.** Fuente tomada de Huamán, F. (2015).

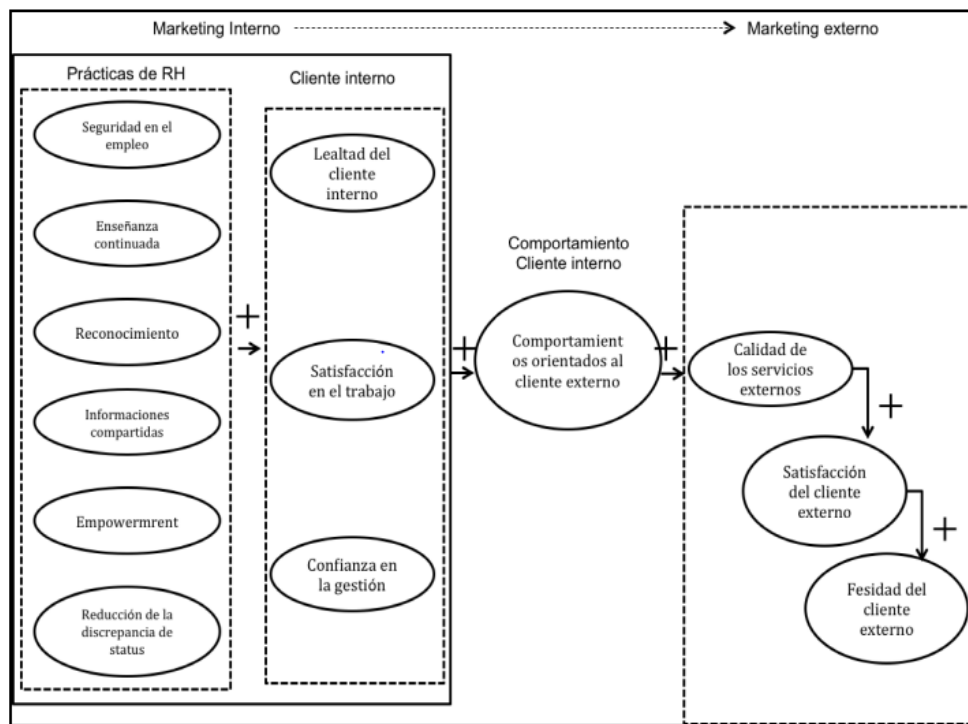
Este modelo de Grönroos propone que se involucre más a los colaboradores y se les comunique la información y el funcionamiento de los procesos internos, para que ellos a partir de esto, puedan identificar en sí mismos la importancia que tiene su función en su puesto de trabajo y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

**Modelo de Endomarketing Bansal, Mendelson y Sharma.**

Para este modelo, el Endomarketing debe estar basado, principalmente, en los procesos y estrategias de la gestión y administración de personas, teniendo en cuenta que, en la mayoría de los casos, este departamento es el encargado de implementar las mejores acciones dirigidas a la satisfacción del cliente interno.

**Figura 3.**

*Relación entre Marketing interno y externo, Bansal, Mendelson y Sharma*



**Nota.** Fuente recuperada de Bansal, Mendelson y Sharma (2001) citado por Fuentes, P., et al. (2012).

Estos autores presentan un conjunto de técnicas y procesos que, generalmente, utilizan con frecuencia los líderes en la gestión de personas y que son de gran influencia en las estrategias corporativas, sin embargo, se orienta mucho hacia el área de gestión humana y no tanto a la construcción del proceso de Endomarketing.

**Modelo de Marketing Interno Tansuhaj, Randall y McCullogh.**

Para estos autores, el Endomarketing es un proceso necesario para poder conseguir la lealtad de los empleados y destaca una gestión enfocada en el servicio. Asimismo, establecen que, los conceptos importantes en el desarrollo de un plan de Marketing Interno, deben ser; reclutamiento, desarrollo, motivación, comunicación y retención.

**Figura 4.**

*Modelo de Endomarketing para Tansuhaj, Randall y McCullough*



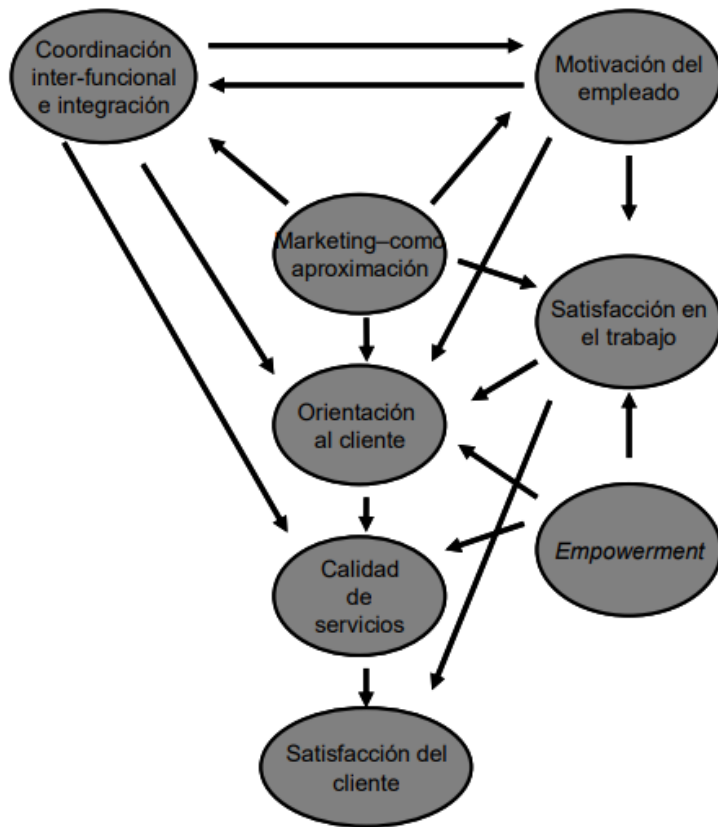
**Nota.** Modelo de gestión de marketing para servicios que destaca el Endomarketing para alcanzar la satisfacción y la lealtad del cliente. Fuente tomada de Huamán, F. (2015).

**Modelo de Endomarketing de Rafiq y Ahmed.**

Rafiq y Ahmed plantean un modelo que, al igual que los anteriores, se enfoca en la satisfacción de las personas, y cómo con su influencia, puede mejorar la calidad del servicio que se presta. Esa satisfacción, puede ser alcanzada por el nivel de motivación que tengan y las acciones que desarrollen las organizaciones para tal fin. Destaca también la importancia de involucrar a todos en la toma de decisiones, al mismo tiempo que, como líderes los empoderamos en sus roles.

**Figura 5.**

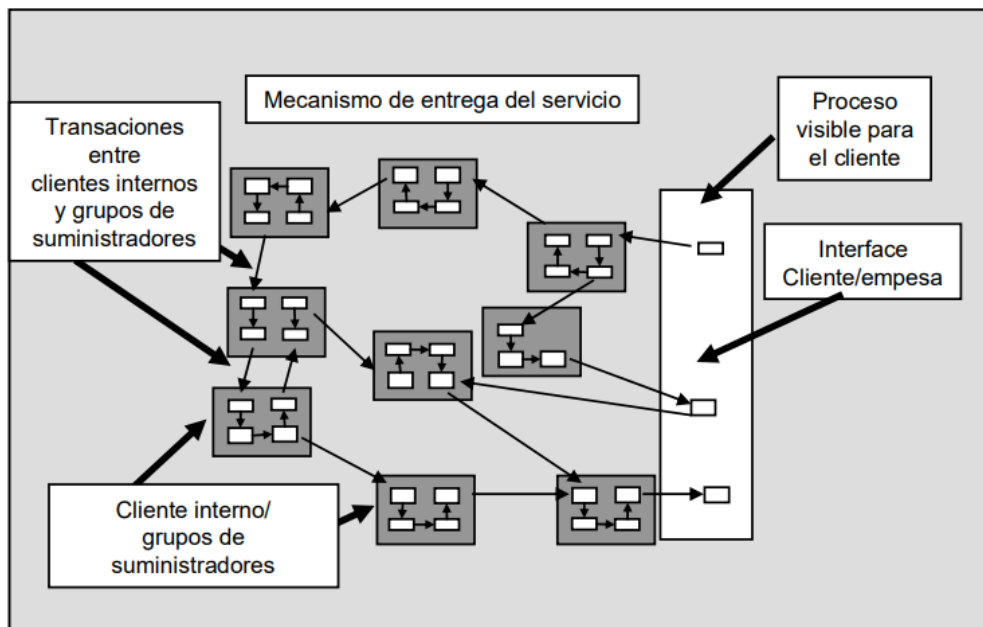
*Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed.*



**Nota.** Fuente recuperada de Rafiq y Ahmed (2000) citado por Fuentes, P., et al. (2012)

### **Modelo de Marketing Interno de Lings**

En este caso, Lings plantea un modelo que se diferencia de los demás, ya que, no considera a los empleados como el cliente interno, si no, a los departamentos por los que están conformadas las compañías, y está diseñado para que contribuya a promover y mantener una ventaja competitiva de cara al sector empresarial.

**Figura 6.***Diagrama Marketing Interno de Lings*

**Nota.** Fuente tomada de Lings (1999: 456) citado por Bohnenberger, M. (2006).

El nivel de detalle planteado en este modelo, va dirigido a varios los puntos y está estructurado a partir de los procesos dentro de la organización, teniendo en cuenta al empleado como factor responsable del cumplimiento de los objetivos. Lings indicó que las ventajas de su modelo van de la mano del desarrollo de la empresa desde una visión holística, la medición de la calidad de los servicios, el rediseño de los procesos internos que se deban mejorar, aumento de la satisfacción del cliente interno y el foco en el cliente externo para suplir sus necesidades o requisitos. El autor considera que su propuesta llevaría al Endomarketing a que contribuya a la construcción de una ventaja competitiva mucho más sostenible.

Teniendo como base todos los planteamientos descritos anteriormente, podemos concluir que la característica principal que tienen en común para que la construcción de un modelo de gestión cumpla con los elementos propios de la aplicación del Endomarketing es, primeramente, concebir al trabajador como cliente interno, y a partir de ahí, planear y poner en

marcha acciones que promuevan la satisfacción de ese capital humano, que a su vez, propenda por la calidad del servicio, al mismo tiempo que involucramos el cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos organizacionales dentro del mismo proceso, siendo claros en la gestión estratégica del talento humano que es el área la responsable de ejecutarlas.

### ***Importancia del Endomarketing en las Empresas***

Las organizaciones a nivel global muchas veces olvidan que, deben ofrecer y aplicar los mismos esfuerzos que dedican en la fidelización de sus clientes externos, a sus clientes internos, del mismo modo que, es importante que posicionen su propuesta de valor tanto hacia afuera como hacia dentro, procurando mantener a los miembros de sus equipos motivados, en un ambiente laboral óptimo, para que así, la empresa también pueda beneficiarse convirtiéndose en una mucho más competitiva.

El Endomarketing es, en estos momentos, una necesidad inmediata de las compañías que quieren progresar, desarrollarse y ser más productivas, de ahí que, las empresas entiendan la importancia de implementar este mecanismo al interior de ellas, con el cual terminarán destacándose ampliamente en su sector y en el mercado laboral. Dicho de otra manera, este mecanismo agrega mucho valor a las empresas, ya que le permite poder atraer y aprovechar el recurso más importante de las organizaciones, el talento humano. No obstante, cuando las empresas no tienen interés en su cliente interno, muy difícilmente se va a desarrollar o proyectar ese interés en los consumidores externos y en los servicios que se prestan, por ello, sería importante apoyar la gestión estratégica de la compañía mediante la planeación de un proceso de mercado interno.

Con relación a lo anterior, el Marketing interno busca que exista una relación entre las directrices estratégicas de la empresa, que son, la visión, misión, valores y lo que estas proyectan hacia los clientes externos. El Endomarketing obliga a las organizaciones a mirar hacia adentro para repasar y mejorar todos sus procesos y los recursos que poseen, lo que la



hace una herramienta excelente para replantear aquellos que no se están desarrollando de manera adecuada y para valorar si se está invirtiendo lo suficiente en el capital humano. Que una empresa apueste por implementar una estrategia de Endomarketing significa una decisión eficaz para el activo más valioso de la compañía, las personas que hacen parte de los equipos de trabajo, que no solamente son un recurso si no que son seres humanos y son los responsables de generar los resultados más sorprendentes para la organización y la construcción de una marca empresarial competitiva.

Las compañías que actualmente implementan el Endomarketing, han establecido una conexión positiva entre ellos y sus equipos, que les permite fidelizarlos con su cultura y, además, atraer a nuevos talentos que aportan significativamente a la construcción y al fortalecimiento de su identidad empresarial, con el propósito de ser consideradas más versátiles, más humanas y conformadas por colaboradores satisfechos, que están conectados con los objetivos estratégicos y comprometidos para alcanzarlos.

### ***Beneficios de Endomarketing***

Antes de desarrollar una estrategia de Endomarketing, también es ideal poder ser conscientes de cómo queremos que impacte a la organización. Un capital humano gestionado eficazmente genera mucho más valor en cuanto a la construcción de mejores relaciones entre compañeros y en las relaciones con los clientes externos, lo cual beneficia tanto a la empresa como a los empleados, esto debido a que, la experiencia misma del trabajador tiene una relación directa con la experiencia de aquellos que no hacen parte de la organización, pero consumen el servicio que presta.

Por consiguiente, el Endomarketing surge para promover positivamente en la estrategia corporativa, trayendo beneficios que aportan a la consecución de sus objetivos, desde diferentes perspectivas. Por una parte; incrementando la satisfacción y disminuyendo la rotación de personas, teniendo en cuenta que, un trabajador contento seguramente se va a

reflejar en una mayor permanencia dentro de la empresa, con lo cual se disminuirían los costos de contratación y formación de nuevos empleados; mejorando la forma en la que se comunican e interiorizan los valores corporativos, reforzando también la cultura interna; aumentando la productividad, centrándose en mantener a los colaboradores motivados y en lo que eso significa para la mejora de su rendimiento, lo que se convierte también en un incremento en los beneficios de la compañía; por otra parte, mejora también las acciones enfocadas en el desarrollo profesional del cliente interno y a potenciar sus habilidades duras y blandas, que sea visto como una inversión que termina aportando mucho más a la empresa; por último, atrae o capta nuevos talentos, debido a que con un buen ambiente laboral, unos colaboradores felices y satisfechos la empresa tendrá mejores oportunidades de ser mejor vista en el mercado externo.

### Figura 7.

#### *Beneficios del Endomarketing*



**Nota.** Elaborado por Sevilla, M (2013, p. 21)

Si bien el Endomarketing genera ventajas y aspectos positivos para ambas partes, uno de sus principales beneficios es que logra mediante sus acciones una coordinación fluida y natural entre las diferentes áreas por las que se estructura la empresa, lo cual permite que se desarrollen e implementen mucho mejor los planes o estrategias, y es así como, se alinean en torno a objetivos comunes junto con los trabajadores comprometidos, motivados, proactivos y leales, todas esas mejoras internas se notan considerablemente.

### ***Componentes de una Estrategia de Endomarketing***

El Endomarketing es un mecanismo que procura siempre por el desarrollo de actividades en las que los trabajadores se puedan integrar con la estrategia corporativa, que se generen experiencias positivas y satisfactorias para ellos con el objetivo de fortalecer el vínculo que tienen con la empresa. Para que cualquier acción del Endomarketing funcione, es ideal que todas las actividades que implementen con los colaboradores sean coherentes y congruentes con los valores que tiene la Organización.

Es por esto que, para poder llevar a cabo un eficaz programa de Marketing Interno es importante tener en cuenta lo que (Alcaide, 2008) llamó “materias primas”, las cuales están compuestas por:

- La misión y la visión de la empresa
- La organización, sus procesos, los factores clave para el éxito y sus objetivos
- Las personas, sus comportamientos, los hábitos y prácticas que se deben imitar
- El valor esperado en los procesos internos.

El buen resultado de un proceso de Endomarketing va a depender, en su mayor parte, de lo bien que se haya desarrollado la estrategia que se implementó, la forma en la que se ejecutó y el seguimiento realizado, para poder estudiar cuales fueron los resultados y si fue beneficioso para el capital humano de la empresa.

Por este motivo, se debe comenzar identificando las necesidades, las expectativas del talento humano con respecto a su lugar de trabajo y sus responsabilidades dentro de las empresas. Por supuesto, para que cualquier estrategia se lleve a cabo de la mejor forma debe existir un paso a paso que garantice un orden en el proceso y la consecución de las metas que se han planteado

**Figura 8.**

*Elementos en el Plan de Marketing Interno.*



**Nota.** Elaborado por la autora.

El primer componente de una estrategia de Endomarketing es el análisis del entorno externo e interno. En esta etapa inicial, se establece, primeramente, cuáles son los objetivos que tiene la empresa, a corto, mediano y largo plazo, para posteriormente, analizar todo lo concerniente a los factores que tienen relación con el sector en el que se encuentra la empresa, quién es su competencia, cuál es el estado del mercado, sus amenazas y oportunidades, es decir, aquellos aspectos sobre los que se tiene poco control, pero que

pueden servir de insumo para comparar los procedimientos, políticas y acciones corporativas ligadas a los procesos de atracción, retención, formación, bienestar, entre otros.

Una vez se tiene esa información de base, los esfuerzos se centran en el estudio interno de la compañía, comprendiendo todo lo relacionado a, el tamaño de la empresa, el número de empleados, canales de comunicación, reglamento y políticas internas. Dentro de este análisis es muy importante también que se puedan centrar las acciones al cliente interno, teniendo en cuenta puntos principales como, su nivel de satisfacción, sus expectativas, necesidades, habilidades, conocimientos, aspectos a mejorar, actitudes, entre otros, examinando como se recopilan y miden esos datos, así como también, cuales serían los posibles métodos para dar soluciones a posibles dificultades.

Para este paso es importante poder establecer las técnicas que se van a utilizar para la recolección de la información, en las que se pueden emplear, reuniones individuales y grupales, entrevistas, encuestas o dinámicas donde los empleados puedan expresar sus opiniones. Es clave también establecer los objetivos antes de comenzar a hacer un análisis del entorno interno.

El segundo componente de un plan de Endomarketing es, la planificación, que, a su vez, se divide en tres procesos. El primero es la adecuación, en el cual se intenta proponer mejoras en la estructura de la organización, sobre todo en el proceso de comunicación que es la base de un buen marketing interno, con la finalidad de que los trabajadores se sientan más involucrados en las decisiones de la compañía. El proceso siguiente es, la elaboración de decisiones estratégicas, que garanticen la satisfacción de los trabajadores y su productividad. Por último, el plan de acción, su elaboración tiene como base todos los datos anteriormente recopilados y es la forma de materializar las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

La tercera etapa es, la ejecución del plan de acción, para este punto es importante poder involucrar a todo el capital humano para que participe de forma consciente en el desarrollo de las estrategias que fueron sugeridas, que tengan claro cuál es su aporte al proceso y como sus esfuerzos van a llevar a la empresa a alcanzar resultados positivos.

El último elemento de la estrategia puede ser el más importante y está sujeto a, el control, seguimiento y retroalimentación, necesarios para comprobar periódicamente si los resultados de los mecanismos y acciones que se adoptaron durante la implementación del plan de Endomarketing fueron eficaces, para lo cual se deben realizar evaluaciones periódicas que permitan conocer si se deben efectuar cambios o aplicar acciones correctivas con el fin de que se puedan alcanzar las metas propuestas.

En síntesis, se debe diseñar una estrategia o metodología de Endomarketing siguiendo los componentes y las acciones antes mencionadas, que sirvan como guía para orientar a la empresa a la hora de fijar los pasos que se van a seguir en cada fase del proceso, donde se incluyan, los objetivos a conseguir, las estrategias que se van a implementar y la planificación para poder llevarla a cabo, para que así, se aseguren los resultados correctos, teniendo claridad sobre las necesidades de satisfacción en la relación empleado-empresa y ajustándose a la realidad misma de la organización. Son estos elementos de un plan de marketing interno los que realmente pueden determinar el progreso de las metas que se hayan trazado.

### **Gestión del Talento Humano**

En la actualidad, se han podido identificar diferentes posturas teóricas que exponen a la Gestión del Talento Humano no sólo como un proceso importante en la estrategia de las organizaciones, sino como el centro de ella, teniendo en cuenta que, es la encargada de administrar e implementar las acciones que impactan directamente al Capital Humano, además de ser la que dirige los procesos de captación, retención y optimización, los cuales van encaminados a los mismos colaboradores, siendo estos considerados desde hace mucho

tiempo, como el recurso más valioso de toda empresa. Es por esto por lo que resulta necesario encontrar y valerse de un mecanismo que ayude a conseguir el éxito y a alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos. En esa búsqueda de herramientas para poder gestionar esos procesos y promover positivamente al cliente interno, fue que surgió el Endomarketing, y se relacionó directamente con las funciones del área de Talento Humano, siendo clave para que se adoptara en todas las organizaciones como una nueva filosofía de trabajo.

En la actualidad, una de las necesidades que más se manifiesta en las compañías globales es, mantenerse vigentes en el mercado empresarial, y, la Gestión del Talento Humano con sus acciones, contribuye firmemente a que se pueda lograr, por lo tanto, es un proceso clave, que, junto con el Marketing Interno, se constituyen como elementos potenciadores para la estrategia de la empresa y para la administración del capital humano. La unión de estos dos procesos, Endomarketing y Gestión del Talento Humano, es planteada por Benítez (2005) como una oportunidad de conservar a los colaboradores satisfechos, para que estos logren identificarse con la cultura y valores de la organización, que tengan claro sus beneficios, aumenten su productividad y logren atraer y retener a los clientes externos.

En eso radica la necesidad de enfocar las acciones de la Gestión del Talento Humano y las herramientas del Endomarketing, para que se generen nuevas prácticas que mejoren los procesos internos y que ayuden a contribuir al éxito organizacional, incrementando la satisfacción y el compromiso de los empleados e, indirectamente, aumentando la competitividad, productividad y capacidad de atender al consumidor externo.

Sin embargo, la administración del capital humano no es una tarea fácil, y cada uno de los componentes internos y externos que forman a esos individuos y a la empresa misma, deben ser claros antes de iniciar cualquier proceso de cambio. Es por esto que, es importante primero conocer cómo se define este proceso, tal como se relaciona a continuación.

### ***Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano***

Teniendo en cuenta las bases teóricas para explicar lo que significa la Gestión del Talento Humano, Chiavenato (2009) define este proceso como, un conjunto de políticas y prácticas que son necesarias para poder administrar todos los aspectos que estén directamente relacionados con las personas dentro de una organización, incluidas las acciones encaminadas al reclutamiento, selección, formación, remuneración y evaluación de desempeño.

Esta gestión obliga a que se articulen los procedimientos y prácticas de talento humano con los objetivos y con el propósito principal de la organización, además que, debe tener una visión estratégica para que se garantice una ventaja competitiva y una generación de valor, que logre motivar, satisfacer laboralmente y comprometer a los colaboradores con las metas empresariales. Es por esto que, Alcaide (2008) sugiere que la Gestión del Capital Humano debe considerar a los colaboradores como el activo más valioso, dado que influyen directamente en la rentabilidad de la compañía, su capacidad de innovar y de crecer.

Por su parte, Eslava (2004) citado por Lezama, N (2019) también hace referencia a la Gestión del Talento Humano como una estrategia cuyo objetivo es lograr el máximo valor para la organización, el cual se puede alcanzar a través de un plan de acción que esté dirigido a promover las habilidades y los conocimientos de los empleados, aportando resultados positivos para todos. Otros autores, como Castillo (2009) citado por Huamán (2015) afirma que la gestión del talento humano es un proceso que debe ser continuo en el tiempo, siempre debe estar en movimiento e implementando actividades que sean claves para la estrategia corporativa de la empresa, además de esto, esa misma gestión debe procurar estar enfocada a cada colaborador, por lo que cada individuo es distinto y las necesidades que tiene cada uno también lo son, siendo así, se puede aprovechar también el potencial y todas las virtudes que tiene cada uno y transmitirlos de forma efectiva a los equipos.



De acuerdo con Vallejo (2015), la Gestión del Talento Humano busca que los colaboradores se desarrollen ampliamente dentro de la empresa, promoviendo sus habilidades, competencias y permitiendo que la comunicación fluya de manera correcta entre la organización y los trabajadores, para que todas esas necesidades que se puedan manifestar sean respaldadas, escuchadas y se satisfagan, con el fin de que se enriquezca su motivación, aumente su productividad y sus ganas de permanecer en la compañía.

Es por esto que, en la Gestión del Talento Humano se encuentran diversos aspectos que hacen alusión directa a las personas dentro de las organizaciones, como se explican en la siguiente tabla.

**Tabla 2.**

*5 aspectos de la Gestión del Talento Humano*

<p>Las personas como seres humanos</p>	<p>Reconocer a los colaboradores como seres humanos, con una personalidad propia y esencialmente diferentes el uno del otro, con conocimientos, actitudes, habilidades y competencias importantes para llevar a cabo una gestión del talento humano eficaz, percibiéndolos como individuos y no como un recurso más de la organización.</p>
<p>Las personas como activadores de los recursos de la organización</p>	<p>Los colaboradores son los que impulsan todos los procesos de la organización y a la organización misma, y son capaces de entregar todo su talento para aportar a la mejora constante, a que la empresa sea más competente y se pueda enfrentar a todos los desafíos en</p>

	el mundo laboral. Los empleados son los dinamizadores de las compañías, más no agentes pasivos y estáticos.
Las personas como asociadas de la organización	El capital humano, ya sea individual o colectivamente es capaz de llevar al éxito las metas trazadas por la organización, invirtiendo su trabajo, dedicación, esfuerzo, compromiso, riesgos propios de su quehacer laboral, esperando que sean retribuidos por medio de crecimiento personal y profesional, salarios, incentivos, desarrollo, entre otras acciones, que justifiquen su rendimiento.
Las personas como talentos proveedores de competencias	Las competencias que posee el talento humano que hace parte de las empresas, son vitales para el éxito de la organización, sus capacidades son las que hacen la diferencia con los competidores en el mercado, por lo tanto, se deben estimular, desarrollar y potenciar, lo cual lleva tiempo, dedicación y compromiso por ambas partes.
Las personas como el capital humano de la organización	Este quinto aspecto de la GTH, hace referencia al principal activo de la empresa, el factor humano, que suma un cumulo de diferentes habilidades propias del ser y del hacer, necesarias para poder manejar los continuos cambios y retos de la vida en las organizaciones.

**Nota.** Elaborado por la autora con base en la información recopilada de Chiavenato (2009).

Asimismo, la Gestión del Talento Humano también depende de otros aspectos importantes para su correcto desarrollo, como lo son: la estructura que se adoptó en la organización, su cultura, el contexto en el que se mueve, el sector del que hace parte en el mercado laboral, los recursos tecnológicos que utiliza y como están conformados sus procesos internos. En cualquiera de estos factores, siempre la gestión de personas va a estar conformada por la relación entre empresa y empleado, y se debe optar por optimizar las habilidades que tiene ese cliente interno, su implicación o participación en las decisiones que se toman en la empresa, su creatividad y mejoramiento continuo. Es responsabilidad de la organización, y no únicamente del área de Gestión Humana, administrar el talento que posee, implicando en su proceso la captación, el desarrollo, la permanencia y mejora de esos talentos, tanto estratégicos, directivos, tácticos, operativos y de apoyo.

Es así como, las compañías por medio de sus gerentes, deben concebir a los colaboradores como un factor que promueve la eficacia de la organización, teniendo en cuenta que el objetivo de la Gestión del Talento Humano es que se integre de manera correcta la estrategia empresarial, las personas y los sistemas de trabajo, para que se logren promover todas las acciones que lleven a la eficiencia y la competitividad organizacional. De este objetivo se desprenden muchos más, y el hecho de que sean diversos hace que se convierta en una necesidad poder trabajar continuamente en alcanzarlos. Entre ellos se pueden encontrar:

- Apoyar a la organización en su misión y en alcanzar sus metas estratégicas.
- Facilitar que la empresa genere competitividad en el sector empresarial
- Velar porque la organización atraiga y retenga colaboradores bien formados y motivados.
- Llevar a cabo acciones que impacten en la autorrealización y la satisfacción de los empleados en su trabajo.
- Asegurar que se desarrolla o se mantiene una calidad de vida para todos.

- Gestionar los procesos de cambio.
- Crear políticas y procedimientos éticos e implementar una cultura de comportamiento responsable.

Asimismo, existen otros cuatro objetivos fundamentales, y que alcanzarlos es primordial para asegurar una buena y eficiente Gestión del Talento Humano:

- Atraer candidatos que sean potencialmente cualificados y capaces de desarrollar las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los buenos talentos.
- Motivar a los colaboradores para que éstos alcancen un compromiso con la organización y se involucren en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

En efecto, la Gestión de Talento Humano se integra por una serie de funciones y tareas que sostienen y enriquecen la empresa. Este proceso se ha convertido en una herramienta de apoyo gerencial que ha demostrado ser de mucha importancia en la administración de las relaciones laborales, en el fortalecimiento de la cultura organizacional y en promover un buen clima laboral para todos, además de tener un rol activo en potenciar y maximizar el valor que tienen los trabajadores, el desarrollo de sus competencias y habilidades, atrayendo y gestionando lo mejor posible los talentos.

Se puede concluir entonces que, este proceso es un enfoque estratégico de orientación, cuyo objetivo es maximizar la creación de valor para la organización, a través de una serie de acciones enfocadas a disponer en todo momento de los conocimientos, capacidades y habilidades de los talentos de la compañía y en la obtención de los resultados necesarios para poder ser competitivos en el entorno actual.

### ***Procesos de la Gestión del Talento Humano***

La Gestión del Talento Humano procura constantemente la ejecución de una serie de procesos que aseguren el cumplimiento de las funciones establecidas para, vincular, contratar y mantener a un Capital Humano que sea idóneo, competente y necesario para dar cumplimiento a la estrategia de la empresa. Estos procesos, tiene un impacto considerable en el progreso de una organización, debido a que logran organizar los cambios que pueden suceder dentro del entorno laboral y agilizar las tareas propias de la gestión de personas, elevando la motivación de los equipos, potenciando la satisfacción del cliente interno y creando además las bases para desarrollar óptimamente las demás estrategias.

El mismo mercado laboral actual, trae nuevos enfoques de los procesos de talento humano, convirtiéndolo en un mecanismo necesario para lograr el éxito en los objetivos de la organización. Por consiguiente, es importante conocer que un proceso es, un conjunto de fases enlazadas unas con otras y las cuales se relacionan con un objetivo específico, estos procesos de gestión incluyen el integrar a nuevas personas, organizarlas dentro de la compañía, remunerarlas o recompensarlas por su trabajo, desarrollar sus habilidades y competencias, conservar su talento dentro de la organización y evaluarlas o auditarlas constantemente.

Las organizaciones por supuesto cuentan con diversos procesos, cada uno focalizado a una estrategia, dependiendo de las necesidades o las metas de dicha compañía, los cuales se deben ejecutar a través de actividades coordinadas, que permitan alcanzar los objetivos de gestión propuestos. Como resultado, la Gestión del Talento Humano ese ha convertido en un conjunto integrado de acciones dinámicas e interactivas que, según Chiavenato (2009) se clasifican actualmente de la siguiente forma:

**Figura 9.**

*Procesos de la Gestión del Talento Humano*



**Nota.** Tomado de Chiavenato (2009, p.57)

El primer proceso de la Gestión moderna de Talento Humano es, integrar a las personas. Esto enmarca todos aquellos esfuerzos que se realizan desde el área para poder atraer, convocar, elegir e incluir en la organización a las personas más adecuadas, de acuerdo con los requerimientos que se hayan establecido. Aquí, se incluyen el reclutamiento y selección de personal y también las estrategias para que los nuevos talentos que ingresaron, se adapten mucho más fácil a la compañía. Es también el proceso inicial, en el que los colaboradores actuales y nuevos empiezan a entender, interiorizar y aceptar los valores, políticas y normas de la empresa, donde se les brindan los instrumentos necesarios para que se desempeñen con eficiencia y eficacia en su lugar de trabajo. Se considera un momento clave, ya que desde ese

proceso de integración parten las demás acciones, por lo tanto, debe ser ejecutado con detalle y cuidado.

Después de haber integrado a las personas, el segundo proceso, se centra en, organizar al capital humano. Esta etapa se compone por el diseño, descripción y análisis de los puestos, funciones y actividades que realizan las personas en sus cargos dentro de la estructura de la organización, analizando principales características, frecuencia o importancia, lo que ayuda a que los colaboradores sepan exactamente que deben hacer y lo que se espera de ellos, para luego orientar y evaluar su desempeño, medir el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos y diagnosticando aspectos a mejorar. En esta parte, también se incluyen las actividades que buscan asegurar una gestión de personas efectiva, que respondan a una mejora continua con respecto a las necesidades de la empresa.

El proceso siguiente es el que está dirigido a, recompensar a las personas. Aquí se llevan a cabo las acciones fundamentales utilizadas para incentivar y motivar a los trabajadores y para satisfacer sus necesidades de manera individual. Este proceso destaca entre los principales del área de talento humano, porque incluye el salario que reciben los colaboradores por cumplir con sus responsabilidades, además de otros reconocimientos como bonos, planes de beneficios, salario emocional, bienestar laboral, lo que incrementa notoriamente la productividad de la empresa, al mismo tiempo que retiene al talento humano, generando su compromiso. También, se incluyen otras recompensas, remuneración, prestaciones y servicios sociales.

Continuando con estos procesos, nos encontramos con el cuarto, que va alineado a desarrollar a las personas. Este proceso es el que busca capacitar y promover el desarrollo personal y profesional de los colaboradores e implica formarlos en competencias nuevas o en reentrenar las que ya poseen, debe concebirse como una inversión, que facilite un aprendizaje que se sostenga en el tiempo, que aporte a los programas de cambio empresarial, el desarrollo

de planes de carreras y los programas de comunicación. Esto permite que las organizaciones sepan con qué talento cuentan para la consecución de sus proyectos actuales y futuros.

Uno de los procesos más importantes y retadores es el de, retener a las personas. Donde el objetivo es que la Gestión del Talento Humano logre crear, mediante la implementación de una buena estrategia, las condiciones propicias en el entorno laboral, que ayuden a satisfacer las necesidades de las personas que hacen parte de la organización. Esto aporta a mejorar la cultura organizacional, el clima, la higiene y seguridad en el trabajo, la calidad de vida y las relaciones sindicales.

El último proceso es el utilizado para, auditar a las personas. Esta fase encierra todas las actividades que dan seguimiento y control de las funciones de los trabajadores, para verificar si se están alcanzando los resultados esperados. Básicamente, es una forma de evaluar al talento humano y las tareas que realiza dentro de la organización con el objetivo de mejorar los procesos que lo necesiten. Puede incluir también todo lo referente a bases de datos y sistemas de información administrativa de recursos humanos, ética y responsabilidad social.

En síntesis, la correcta aplicación y ejecución de estos procesos, permitirá que se alcancen los objetivos y retos de la Gestión del Talento Humano y la estrategia corporativa, por lo que constituyen los pasos fundamentales que engloban la atracción, desarrollo, retención y evaluación de las personas, contribuyendo a mejorar y alcanzar una mejor calidad de vida y un buen desarrollo de la organización.

El área de Talento Humano también cuenta con unas funciones administrativas en las que se basa para construir el proceso de gestión, que son: planear, organizar, dirigir y controlar, las cuales influyen y generan impacto en las diversas áreas de la organización y en la creación de políticas y prácticas que son necesarias para asegurar el correcto funcionamiento de la empresa. En la actualidad, estas funciones afrontan una serie de desafíos con respecto a la gestión eficaz del capital humano, los cuales se enumeran a continuación.



**Tabla 3.***Desafíos de la Gestión del Talento Humano*

Atracción de talento	Tener la capacidad de captar activamente a los mejores talentos del mercado laboral a nuestra organización, es fundamental para la estrategia empresarial, teniendo en cuenta que en la actualidad la competencia en contratación es más fuerte que nunca. La implementación de una estrategia que promueva ese proceso puede llevar a que ese desafío sea más llevadero, aportando mejores resultados, se pueden incluir acciones que equilibren la vida personal y laboral, y aprovechar la misma cultura de la empresa para sobresalir.
Retención de personas	Es uno de los desafíos de la Gestión del Talento humano más urgentes en la actualidad y en futuro cercano. Debido a la alta competencia en el mercado empresarial, cada vez es más difícil conservar a los mejores talentos, quienes pueden llegar a sentir la necesidad de irse a compañías más ventajosas, que les ofrezcan satisfacer sus necesidades como trabajadores, por lo que la clave es escoger una estrategia que promueva la retención mediante procesos de desarrollo, remuneración efectiva, cultura positiva, entre otros.
Encontrar el entrenamiento de habilidades adecuado	El mundo laboral tan cambiante ha tenido efectos en el entorno de cada trabajador, sus competencias y habilidades

	<p>no se quedan atrás, los roles dentro de las compañías constantemente se reestructuran para seguir siendo competitivos, por lo que es importante que el área de talento humano centre sus estrategias en capacitar y desarrollar al capital humano de la manera más adecuada.</p>
<p>Crear una cultura positiva en el lugar de trabajo</p>	<p>Tan importante es poder mantener una cultura organizacional positiva que muchos de los desafíos diarios del talento humano podrían evitarse, sólo asegurando este proceso. Cuando el Capital Humano se siente seguro en su trabajo, satisfecho y tranquilo, es mucho más factible que sean productivos, generen mayor rendimiento y sean más leales e innovadores.</p>
<p>Mantener la motivación de los empleados</p>	<p>Este es un reto de todas las organizaciones globales y para quienes gestionan el capital humano, los empleados que están motivados y se sienten valorados son capaces de generar mucha más ventaja a la empresa, por lo que es necesario ejecutar una estrategia para llevar a cabo aquellas acciones que permitan conocer sus principales fuentes de motivación, ofrecerles beneficios, reconocer el buen trabajo o incentivarlos constantemente.</p>
<p>Gestionar las crecientes demandas de los directores ejecutivos</p>	<p>Últimamente la Gestión de Talentos se ha visto afectada por el impacto y la presión constante de las posiciones gerenciales para alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la productividad, los cuales ayudan a impulsar el crecimiento de la empresa y a satisfacer las demandas del</p>

	sector. Para conseguir que el compromiso de los empleados se promueva, se necesita que la alta dirección se involucre en adoptar un modelo desde la Gestión del Talento Humano que permita que se alcancen tales objetivos.
--	---

**Nota.** Elaborado por la autora, con base en la información tomada de Calderón, L. (2021, pp.12-13)

Para afrontar todos los desafíos antes mencionados en el interior de las organizaciones y durante esta era de cambios constantes, necesitamos de un mecanismo actual de gestión que aporte al desarrollo de aquellos procesos que repercuten directamente en la administración del Capital Humano, una estrategia que ayude a diversificar la fuerza laboral, a gestionar las necesidades y expectativas de los trabajadores. Ahí es donde entra el Endomarketing, aplicando sus estrategias basadas en el marketing tradicional, pero enfocándose en el mercado interno de las empresas, el Talento Humano.

Este enfoque es un generador de cambios y transformación al interior de las organizaciones y busca mantener a los empleados motivados, comprometidos con los valores corporativos y orientados a los resultados. Es por esto que, este mecanismo y el área de Talento Humano deben combinar sus acciones y convertirse en un elemento que proporcione competitividad, crecimiento, compromiso y sentido de pertenencia por parte de los clientes internos.

### **Relación entre Gestión del Talento Humano y Endomarketing**

La forma en la que gestionamos el capital humano dentro del mundo laboral, está basada en unos principios que deben ser asimilados e incorporados por las organizaciones, donde sobresalen las personas como el activo más importante de las mismas. Debemos ver a los trabajadores no solamente como un recurso, si no, como el factor principal que puede ayudar a generar ventajas competitivas en comparación con otras compañías del sector, es por esto que, desde la Gestión del Talento Humano se debe pretender un enfoque como el Endomarketing que facilite su desarrollo.

Para Regalado, et al. (2011) citado por Moreno, D. (2017) a través del Endomarketing se trata de mejorar la satisfacción de los clientes externos, basándonos primero en mejorar las relaciones con el cliente interno, que es el pilar sobre el que se fundamenta dicha estrategia. Esto se logra, aplicando técnicas de mercadeo que atraigan y retengan a los mejores talentos, lo que significa al mismo tiempo, una nueva forma de gestionar a las personas. Es así como el Endomarketing se convierte en un mecanismo importante para que toda empresa pueda desarrollar eficazmente a su capital humano, motivándolos a alcanzar un compromiso y un sentido de pertenencia con el papel que desempeñan dentro de la organización, su propuesta se centra en, poner al servicio de la administración de personas sus principales herramientas y acciones, para que estas puedan generar mejores interacciones con los empleados, estableciendo un trato cercano con ellos, tratando de promover una conexión entre sus propósitos individuales y los propósitos de la compañía.

En los últimos años la Gestión del Capital Humano ha adquirido cada vez más importancia, debido a que aporta mucho en la consecución de los objetivos estratégicos, priorizando el hecho de darle valor a los trabajadores y en tratarlos como su cliente principal, apostando por humanizar sus procesos de tal forma que, consiga fidelizarlos, focalizando sus esfuerzos en su bienestar, asegurando la sostenibilidad y la competitividad de la organización,

llevándolos a obtener mayores beneficios, así como también, esforzándose porque esos mismos empleados se sientan orgullosos de pertenecer a su equipo de trabajo, convirtiéndolos en los principales embajadores de la marca empresarial. Por su parte, el departamento de Talento Humano necesita del Marketing Interno para poder optimizar sus propias funciones y responsabilidades, su gestión, ha hecho que, en el mismo mercado empresarial, se le vea como un proceso gerencial que optimiza las relaciones laborales, fortalece la cultura organizacional y promueve un buen clima interno. Para lograr esto, es primordial que las personas se identifiquen plenamente con esa cultura que se ha establecido y con la forma en la que se gestionan los procesos de la compañía.

Es así como, el Endomarketing funciona como aquella estrategia que proporciona acciones acertadas que permiten a la Gestión Humana conocer de manera integral al activo más importante, las personas que hacen parte de la organización, desde adentro hacia afuera y concede una mirada hacia lo que necesitan y lo que los motiva. A su vez, facilita la construcción o transformación de los procesos, para que sean más adecuados a los objetivos de la empresa. Si definimos al Endomarketing como un mecanismo estratégico para la compañía, este debe ser medido, mediante indicadores claves, que evalúen su ejecución y su desempeño, importante para darle un peso más funcional a los resultados y para determinar si se lograron las metas propuestas.

Por otra parte, como es una herramienta de transformación excelente en el entorno actual, donde los cambios son constantes, se convierte también en un elemento fundamental en la gestión de todo profesional de talento humano para poder manejar las responsabilidades propias del área, ya que, hoy por hoy su rol está concebido más como un gestor estratégico y un administrador del cambio y la cultura, necesario para la evolución de la organización. Si continuamos relacionando estos dos procesos, Endomarketing y Talento Humano podemos

concluir que la satisfacción del cliente interno es el factor que los une, y es la clave del éxito para comprometer al cliente externo.

Si se aplica correctamente la Gestión del Capital Humano con el Marketing Interno, se puede mejorar el rendimiento de la organización y todos los procesos que hacen parte de la misma, pero sobre todo, en el caso de este trabajo, para aquellos que buscan la atracción y retención de los mejores talentos, componentes vitales para el éxito de cualquier compañía ya que todos los mecanismos que se pongan en marcha para conseguirlo coinciden en la necesidad de identificar y conservar a las personas talentosas para que sigan siendo competitivos en el futuro.

Antes de enfocarnos en estos dos factores, es importante conocer también varios términos que se deben tener en cuenta porque influyen directamente en la aplicación del Endomarketing desde el área de Talento Humano.

### ***Cultura Organizacional***

Que una organización cuente con una cultura interna sólida es clave para que el área de Gestión Humana sea capaz de aplicar las acciones correctas a la hora de captar nuevos talentos y retenerlos. Se trata de aquellos elementos que conforman la personalidad de la empresa, relacionados con su estructura, sus valores, creencias, normas y relaciones, los cuales afirman las bases de esos procesos. Tener claro lo que significa la cultura organizacional y cómo se puede aprovechar, puede convertirse en uno de los factores más fuertes de una Gestión de Talento Humano, ya que se relaciona con mejores resultados en el desempeño laboral del cliente interno, mayor satisfacción y compromiso en ellos.

La idea es que la cultura organizacional sea coherente y permita a los colaboradores y a los candidatos, identificarse con lo que se transmite al interior, porque establece la forma en las que las personas se comportan e interactúan, el como se llevan las actividades laborales y la toma de decisiones. Este proceso afecta todo lo referente a los patrones de comportamiento y

pensamientos de los empleados, afectando los elementos en el ambiente y las condiciones físicas el desarrollo del trabajo, ya que funciona como una guía para alcanzar las metas trazadas por la organización.

### ***Comunicación Interna***

Es importante entender cuál es el objetivo de la comunicación interna dentro de las organizaciones, porque es un factor que impacta todos los momentos de la vida del ser humano y es uno de los pilares principales para la implementación de las actividades del Endomarketing en una organización, su gestión debe ser transversal a todas las áreas de la compañía y constante para todos sus procesos, con el fin de lograr una mayor efectividad a la hora de transmitir información relevante por medio de los diferentes canales de distribución con los que cuenta la empresa.

La Comunicación Interna es un instrumento que permite a los empleadores crear un ambiente propicio en el que todos los que hacen parte de la organización se sientan valorados, implica alcanzar unos objetivos específicos, por un lado, promover nuevas formas de comunicarse entre equipos, para que mejore el clima laboral y el mismo desempeño en sus cargos, además de, optimizar las relaciones entre ellos. Este proceso mejora indudablemente la imagen corporativa tanto para los clientes externos, así como también, para los clientes internos que se sienten identificados con o que promueve su lugar de trabajo.

### ***Satisfacción***

La satisfacción laboral se ha convertido en una necesidad real en las empresas, porque se define como ese sentimiento positivo que resulta directamente de la relación del empleado con su lugar de trabajo y con las funciones que debe desempeñar. Un capital humano satisfecho, tiende a adoptar conductas que promueven el buen desempeño y la productividad, en cambio, aquellos que no se sienten a gusto tienden a ocasionar bajos resultados en su

trabajo. Es también un indicador de conducta, debido a que influye en gran manera en la cotidianidad de las personas y depende de diversos factores, tanto intrínsecos como extrínsecos, así como también de las necesidades de cada individuo, ya sean laborales, psicológicas, afectivas, que pueden alterar su bienestar en el interior de la organización.

La satisfacción laboral es responsabilidad y resultado de una buena gestión administrativa, del capital humano y los mecanismos que se utilicen para garantizarla, se puede trabajar partiendo de dos modelos, el unidimensional, que habla sobre la actitud de los empleados hacia su puesto de trabajo y el multidimensional, donde abarca diferentes factores que pueden ser medidos por separado, dichos factores se caracterizan por incluir el reconocimiento, los beneficios, las buenas condiciones laborales, la relación entre compañeros y líderes, reglamentos y políticas corporativas. Mientras estos elementos sean atractivos para el cliente interno, más posibilidades tendrá la empresa de atraer y retener a los mejores talentos, además de posicionarse mejor en el mercado corporativo.

### ***Motivación***

La motivación dentro del ámbito laboral es un tema que cada día ha tomado más importancia en los procesos de las organizaciones, debido a que contribuye de manera definitiva al éxito de una empresa. Se considera como una mezcla de factores internos y externos, que permiten a los trabajadores decidir como actuar y como sentirse en su lugar de trabajo, las actitudes que ellos demuestren al interior servirán como buen insumo para determinar si se sienten motivados o si están dispuestos a trabajar por alcanzar los objetivos tanto propios como de la compañía. Una forma de garantizar este proceso es identificando y satisfaciendo las necesidades y expectativas del cliente interno, para convertirlas en su fuente motivadora. Una buena manera retener y atraer talento es precisamente a través de estrategias que promuevan la motivación interna, pensadas para crear una buena atmósfera de trabajo y que además ayuden a mejorar la productividad.



## **Atracción del Talento Humano**

Luego de entender el papel clave que tienen las personas en las organizaciones actuales, es fundamental poder conocer la importancia de atraerlas y reconocerlas, es por esto que los departamentos de talento humano enfatizan su gestión hacia este proceso.

La atracción del talento humano se define como la capacidad que tienen las compañías para potenciar una marca empresarial, que se pueda tornar atrayente para aquellos talentos potenciales que quieran ser parte del equipo de trabajo, en la que se implementan una serie de actividades para captar a las personas más calificadas. Asimismo, consiste en tomar aquellos elementos del entorno, interno y externo, que generan un ambiente laboral óptimo para los trabajadores y que pueden favorecer al desarrollo del máximo potencial de la empresa.

Para que este proceso alcance su objetivo, la organización debe asegurar que el mercado al que está dirigido posea los requerimientos necesarios en cuanto a, las competencias, actitudes y aptitudes que se buscan, pero sobre todo, que los candidatos puedan encajar con la cultura organizacional del lugar donde van a trabajar, mientras más se invierta en una estrategia que fomente la consecución de este proceso, más fácil se puede llegar a incorporar nuevas personas con el potencial esperado, que ayudarán a que se generen más posibilidades de crecimiento y competitividad para la compañía.

La atracción de talento, tiende a ser un factor estratégico del área de administración de personas y uno de los más importantes, puesto que permite abrirle las puertas de la organización a futuros colaboradores, este proceso se planifica y concibe para que sea duradero en el tiempo, modificándose a medida que se van transformando las necesidades o los requerimientos, por ejemplo, en la actualidad, las organizaciones cuentan con varias generaciones en su capital humano, cada una con diferentes demandas, ya sean individuales o colectivas, por lo que es esencial que la estrategia de atracción que se vaya a implementar

se pueda evaluar y renovar constantemente, lo que ayudará a estar siempre a la vanguardia y a reducir las tasas de rotación interna.

Lo importante de la atracción de talento es que se ofrezcan unas condiciones laborales optimas, que permitan a los talentos colaborar en conjunto, lograr que la empresa tenga éxito, aumentar su valor y, por lo tanto, del equipo en general. Aunque pueda resultar siendo un desafío organizar estos procesos y plantear una estrategia efectiva de atracción, el primer paso es, poder alinear los objetivos de la gestión del talento humano con objetivos de la empresa y tener claro lo que se quiere lograr. Para tener un punto de partida, se mencionan algunos a continuación:

**Tabla 4.**

*Objetivos de la Atracción de Talentos*

Objetivos	Encontrar el talento que la empresa necesita, para alcanzar sus objetivos	Captar a los mejores talentos no sólo se basa en identificar a los más calificados, formados y con experiencia previa, sino también en asegurar que los mismos se puedan ajustar a la cultura empresarial y a los objetivos estratégicos que la compañía persigue.
	Mostrar a la empresa como la mejor opción en la que pueden desarrollar sus habilidades	La intención es que los candidatos o potenciales colaboradores sepan que la compañía es la mejor opción, donde van a poder desarrollar sus competencias, potenciar todas sus habilidades, y donde van a tener oportunidades de promoción y reconocimiento.

	<p>Diseñar programas de formación para el talento</p>	<p>Uno de los puntos que más atraen a los candidatos son, los programas de formación, los cuales tienen el propósito de mejorar los conocimientos de quienes hacen parte o quieren hacer parte de la empresa, ya que, a través del talento humano, de las ideas que aportan, los proyectos que plantean en su trabajo, es que la organización desarrolla un potencial de crecimiento.</p>
--	---	---

**Nota.** Elaborado por la autora con base en la información recopilada de Cofide (2022)

La atracción de talentos se basa en un supuesto específico: las organizaciones para ser exitosas necesitan contar con los mejores profesionales. Este proceso incluye tres elementos que se consideran primordiales, y que se deben tener en cuenta para gestionar esta estrategia.

En primer lugar, está el reclutamiento, del que durante muchos años se ha hablado como el conjunto de procedimientos y técnicas que buscan atraer a los candidatos potenciales y capaces para ocupar cargos en las empresas. Tal como lo define Chiavenato (2009) es básicamente un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado laboral las oportunidades de empleo con las que cuenta, mientras el profesional de talento humano se dedica a identificar y asegurar a dichos candidatos. Existe una diferencia entre reclutamiento y atracción de talentos, que, si bien son compatibles, mientras uno es más táctico y se centra en objetivos a corto plazo, el otro, al contrario, tiene una mirada más estratégica que lo obliga a plantear sus acciones a largo plazo.

Asimismo, está la selección de personas, que funciona como un mecanismo para asegurar que quienes ingresan a la organización cumplan con unos requisitos previos, básicamente, consiste en elegir de forma eficaz y efectiva a los talentos indicados para el cargo vacante y en el momento oportuno, por lo que no es un proceso aleatorio, si no enfocado a unos objetivos. Para Chiavenato (2009, p.137) este inicia cuando, después de atraer y reclutar los perfiles, empiezan a llegar las solicitudes de empleo, y a partir de ahí, se evalúan y se filtran para lograr una selección óptima. Normalmente se compone de unos pasos básicos, que pueden modificarse dependiendo de la metodología que utilice la empresa para obtener el mejor talento humano, entre los cuales podemos encontrar: la evaluación previa de las necesidades de selección, la definición de los perfiles vacantes, la preselección y selección de candidatos, los informes, que son confidenciales, de uso interno y sirven como insumo para, la toma de decisiones final.

El último elemento se enfoca en, la inducción y el Onboarding, dos de los factores claves en los que se enfoca la gestión del capital humano para poder atraer a las personas. Es una práctica que, junto con otros elementos, busca ayudar a que se incorporen nuevos talentos a la empresa, así como también, se centra en promover su adaptación a la cultura organizacional y a su puesto de trabajo. Ambos procesos van de la mano, uno es de carácter informativo y se realiza a través de una sola vía entre empresa-empleado y el otro, es concebido como un programa más duradero, completo, proactivo e interactivo, que se da entre todas las partes, donde se da a conocer la trayectoria de la compañía, sus valores, normas y políticas, esto genera que se promueva un sentido de pertenencia por la empresa y se logre una integración más natural.

Entre los principales objetivos de estos procesos se encuentran: lograr que los nuevos talentos se sientan bienvenidos en el entorno laboral, propiciar un entendimiento claro sobre las actividades y los procesos que se desarrollan dentro de la empresa, y ayudar a que se

interioricen los objetivos y valores dentro de la cultura organizacional, cuanto antes se puedan lograr, mayores serán los beneficios para la organización.

En conclusión, una adecuada estrategia de atracción de talentos en la empresa, promueve a que se capten a las personas indicadas y se haga un proceso adecuado de ingreso para ellos, como resultado, habrá más posibilidades de alcanzar las metas de la organización que perduren en el tiempo. Si todos los elementos mencionados anteriormente no se realizan correctamente por el equipo de Gestión Humana, será todo un reto poder atraer a los candidatos y clientes potenciales, es por esto que es vital siempre estar en pro de mejorar las estrategias que faciliten el logro de ese objetivo.

Un mecanismo actual que puede llevar a captar la atención del talento es el Endomarketing, que por su parte entra a promover sus acciones y las de la atracción de personas convirtiendo al cliente interno en un embajador de la empresa, porque quién mejor para transmitir la información de las cosas positivas y crear comunidad, que los que viven el día a día de la organización y quienes genuinamente creen en el valor de la misma. El Endomarketing ayuda a crear y mostrar la buena imagen del lugar de trabajo, fortaleciendo las relaciones con los trabajadores, motivándolos, involucrándolos, para que estos atraigan la mirada del cliente externo e intercambien experiencias con los candidatos de forma voluntaria, al ser el mayor activo de cualquier organización, los empleados pueden ser un elemento poderoso para atraer a los talentos correctos y esto significa invertir en la implementación de actividades y estrategias que impulsen dicho proceso.

En la actualidad, podemos evidenciar que es imprescindible conocer cómo enfrentar los desafíos que tiene la empresa a la hora de cautivar a los talentos, debido a que, todos los cambios que vive el mercado laboral provocan que los candidatos exijan una armonía entre remuneración y salario emocional, que hayan estilos de liderazgo adecuados y que los modelos de trabajo sean flexibles, así como también, planes de promoción y capacitación atractivos, que

la imagen que mostramos sea positiva y los fidelice con la cultura, los valores, la misión, visión y todas aquellas acciones internas y externas que generan un impacto.

Enfocarnos en satisfacer esos aspectos es la fase inicial para poder estructurar una estrategia de atracción de talentos, teniendo en cuenta que, debemos estar al día con las nuevas tendencias en el área de Talento Humano, cuidar la experiencia que tiene el candidato durante nuestro proceso y saber cómo satisfacer sus necesidades.

Esa es la misión del Endomarketing con la Gestión del Talento Humano, es decir, promover acciones internas que fortalezcan a relación de las personas con la organización para que la empresa atraiga, produzca, fortalezca su potencial competitivo y el poder de su marca empleadora.

### **Retención del Talento Humano**

El reto de atraer a los mejores talentos se complementa con la necesidad de retenerlos una vez se han incorporado a los equipos y empiezan a ocupar cargos importantes en la organización. Según Browell (2002) citado por Figueroa, H. (2014) retener al Talento Humano significa mantenerlos al interior de la compañía, conservarlos y no permitir que sientan la necesidad de irse a otras empresas del sector. Asegurar este proceso implica que, desde el área de Gestión Humana, debemos ser muy cuidadosos y eficaces en seleccionar, integrar y desarrollar al máximo sus competencias, de tal forma que, como colaboradores, se conviertan en el capital clave de la organización.

Para que esto suceda, se deben crear e implementar programas de retención contruidos a partir de las necesidades que se han detectado en los trabajadores, estas actividades deben ser flexibles para que se puedan acomodar a los diferentes individuos, así como a todos los perfiles que han sido diseñados. Chiavenato (2009) manifiesta que, esas actividades que se desarrollan con el objetivo de retener, buscan satisfacer y motivar al Capital

Humano, al mismo tiempo que, se les ofrece un entorno laboral óptimo, relacionado con el ambiente físico, relacional, social y psicológico, con el fin de comprometerlos.

El proceso de mantener a los buenos empleados es indispensable para cumplir con la estrategia de la empresa, porque son ellos quienes poseen y ponen a disposición de su trabajo todos sus conocimientos, habilidades y experiencia, razón por la cual se debería establecer un mecanismo que potencie la satisfacción de sus necesidades, tanto personales como profesionales. Dicho mecanismo, aplicado eficazmente, puede ofrecer diversos beneficios para la organización, entre los que se encuentran:

**Tabla 5.**

*Beneficios de la Retención de Talentos*

<p>Construcción de un ambiente laboral agradable</p>	<p>Mantener a un equipo de trabajo que sea unido y se sienta entusiasmado por alcanzar los objetivos de la empresa, se ha convertido en una necesidad que impacta directamente en el clima organizacional y las acciones que se ejecutan para retener a los talentos precisamente promueven un buen ambiente de trabajo, mejorando la relación entre compañeros y el desempeño en las actividades laborales.</p>
<p>Garantía de un mayor compromiso y productividad</p>	<p>El compromiso de los colaboradores es uno de los mayores beneficios que tiene implementar una estrategia encaminada a la retención de talentos, debido a que genera un alza en la productividad que impacta en el rendimiento y rentabilidad de la empresa.</p>

Fluidez en el proceso de toma de decisiones	Tener un equipo que posee la misma información, habla en los mismos términos y busca los mismos objetivos para la estrategia de la compañía, es esencial para el proceso de toma de decisiones, y, con un programa de retención que comprometa a los trabajadores, ese mismo proceso se tornará más objetivo y fácil de llevar.
Ayuda en las finanzas de la empresa	Si se aplica una estrategia de retención de talento efectiva, muy seguramente las tasas de rotación interna se disminuirán, lo que genera en sí menos gastos para la organización, debido al valor que se le daría a ese talento para preservarlo.
Garantiza que la empresa no pierda capital intelectual	Aplicar una buena estrategia de retención se traduce en una forma de conservar al capital intelectual, que es el activo con más valor de la organización y por lo tanto necesitamos mantenerlo feliz, comprometido e innovando sus procesos de desarrollo y crecimiento.

**Nota.** Elaborado por la autora.

Estos beneficios deben servir como motivación para que los objetivos de aplicar una estrategia de retención en las empresas, no se pierdan, sobre todo cuando este es uno de los grandes retos de las áreas de gestión del talento humano. La retención no sólo debe dirigirse a la fidelización de las personas valiosas en la compañía, si no también, tiene que darle una mirada a lo que puede generar una rotación excesiva en los trabajadores, como, desmotivación y baja productividad, además de costos significativos para la organización. Lo importante aquí, es detectar el por qué y cuáles pueden ser las causas más comunes, para poder poner el foco



en ellas e intervenirlas. Según Chiavenato (2009) existen dos motivos por los que se puede dar una rotación de personas en una empresa:

1. Por iniciativa del empleado (renuncia): puede estar fundamentada por razones personales o profesionales, y la decisión de salir de la organización se puede deber a insatisfacción con las condiciones en su puesto de trabajo o porque tiene otras ofertas laborales.
2. Por iniciativa de la organización (despido): Sucede a causa de una decisión de la compañía de separar a los trabajadores de su cargo, ya sea porque no existe más la necesidad en su estrategia corporativa o para reemplazarlos por un talento más competente y competitivo, esto se debe muchas veces a deficientes procesos de atracción y selección.

La capacidad de una empresa de implementar estrategias que disminuyan esa rotación y en cambio promuevan la retención de personas, se está convirtiendo rápidamente en un factor clave para competir. Establecer un mecanismo estratégico para la retención del Capital Humano es primordial, ya que de ello depende que no se pierda la continuidad en los procesos, ni las relaciones que se han conformado al interior de la organización, empezando por saber reconocer al talento, fomentando el sentido de pertenencia en los equipos, y promoviendo el desarrollo constante de sus habilidades. Para eso, primero debemos valernos de diferentes técnicas, instrumentos, actividades y políticas de retención necesarias para poder planificar y montar la estructura del programa.

El Endomarketing sobresale rápidamente como este mecanismo que, aplicado desde el área de administración de personas, puede retener a la fuerza laboral. Para Chang y Chang (2009) el Endomarketing tiene como objetivo retener a las personas, contribuyendo a la supervivencia de las organizaciones a medida que aumenta la presión competitiva.

### **Capítulo III: Una mirada a la realidad del Endomarketing en las empresas: Casos de éxito**

El número de empresas que han orientado sus acciones a la aplicación de estrategias de Endomarketing es cada vez mayor, debido a que han descubierto la serie de beneficios que le puede otorgar a la organización en factores de, atracción, retención, productividad y compromiso, sobre todo con sus colaboradores y de ahí con los clientes externos.

En la actualidad es común leer o escuchar a las compañías de todos los sectores señalar que el éxito de sus procesos va de la mano del potencial que tiene su capital humano y que son ellos la clave para elevar la productividad siempre y cuando estén satisfechos. El camino más claro para poder entender cuáles son las ventajas que se pueden obtener de un programa de Endomarketing, es precisamente teniendo como referencia a las industrias que lo han puesto en práctica y que han derivado en resultados positivos.

A continuación, se plantean cuatro casos de diferentes empresas, internacionales y nacionales, en las cuales se evidencia que el pensar e implementar un mecanismo enfocado en el cliente interno ayuda a promover los objetivos en la estrategia corporativa.

#### **Apple**

Apple es una compañía multinacional estadounidense que diseña y produce equipos electrónicos, servicios en línea y software, además, es también uno de los mejores ejemplos para identificar el buen resultado de un plan de Endomarketing para la atracción y retención de personas, ya que es considerada una de las empresas que cuenta con más colaboradores satisfechos, al mismo tiempo que es una de las más valiosas y admiradas del mundo por su capacidad de revolucionar el sector tecnológico.

Uno de los factores clave que le ha permitido posicionarse de esa forma ha sido establecer una marca empresarial incomparable, donde el marketing interno ha tenido mucho que ver. Steve Jobs con Apple, elaboró una estrategia que le permitiera, por un lado, atraer a

los mejores talentos y por otro fidelizarlos, otorgándole con diversas acciones una mejora en su calidad de vida laboral, su idea surgió después de que la compañía pasara por una crisis que la había desestabilizado y entendió que la mejor forma de potenciarla era generar un cambio de adentro hacia afuera, donde el área de Talento Humano uniera sus acciones con el Endomarketing para construir un plan de acción.

Este plan se centra en buscar a los mejores talentos, incorporarlos y desarrollar sus capacidades al máximo para conseguir que se sientan satisfechos y para que todo lo que haga la compañía de cara al exterior sea el reflejo de lo que verdaderamente hay dentro. En este sentido, Apple sabe que su gran responsabilidad es construir y asegurar que sus procesos vayan de la mano con la estrategia corporativa, para que su cultura y fortaleza interna actúen como ventaja competitiva externa.

Algunos de los beneficios que se incluyen en el plan de Endomarketing de Apple para satisfacer las necesidades de su Capital Humano son:

- Salario: sueldos competitivos y generosos que ayudan a premiar y conservar el talento.
- Retribuciones económicas en acciones: Apple les da libertad para que los trabajadores elijan si desean poseer acciones de la compañía.
- Descuentos en productos de la empresa: todos los empleados, sus familias o personas de confianza poseen descuentos a la hora de adquirir productos de la empresa.
- Cuidados sobre la salud: según los propios trabajadores, uno de los mejores beneficios son los seguros médicos que ofrece Apple, además de los aportes que hacen a su plan de pensión.
- Eventos sociales: Apple continuamente organiza eventos sociales al interior de la compañía para que su talento humano disfrute y que a su vez sirva para potenciar todas las estrategias internas.

- Crecimiento empresarial: debido a que Apple es una empresa con excelente proyección a futuro, otorga una seguridad adicional a los trabajadores y a sus potenciales en el mercado.
- Políticas laborales en beneficio de los trabajadores: '20% del tiempo' y el 'Blue Sky' son otra de las iniciativas de Apple, que consisten en que los trabajadores pueden destinar el 20% de su tiempo laboral para proyectos personales o poder disfrutar de dos semanas libres para investigaciones personales.

En resumen, el principal beneficio de Apple con su estrategia de Marketing Interno ha sido atraer a los mejores trabajadores del mercado, aumentar la satisfacción y la productividad de su talento humano y hacerlos sentir cómodos e identificados con la empresa.

## **Google**

Esta compañía es mundialmente conocida por ser el buscador más famoso de todo internet, el cual recibe alrededor de 5 mil millones y 7 mil millones de búsquedas al día, por lo tanto, tiene una gran historia de éxito desde que se lanzó su primera versión. Sin embargo, en un momento de su trayectoria tuvieron que implementar una estrategia de recursos humanos que les permitiera solventar las dificultades de captación y retención del talento que habían surgido debido al crecimiento exponencial y la competencia en el mercado digital.

Un mecanismo que ha ayudado a esta empresa a mantenerse es el Endomarketing, con todas las acciones que trae consigo y que ejecuta al interior con sus grupos de interés, ya que saben que el buen rumbo de la organización depende en gran medida de sus trabajadores.

Google no solo es excelente en innovación tecnológica, sino también en innovación organizacional, para ellos, el capital humano que conforma la compañía debe ser inteligente y dedicado y deben ser valorados más por su talento que por la experiencia que poseen, además, su objetivo es que sea percibido como un lugar óptimo para trabajar, por este motivo,

también establece planes que marcan una diferencia y aportan beneficios a todos sus trabajadores, los cuales se ven reflejado en el exterior.

Su estrategia de marketing Interno está basada en un programa de atención al empleado poderoso que engloba: a) zonas destinadas al ocio, espacios especiales para que los empleados descansen y se relajen, b) trabajo con el concepto de oficina sin paredes, para que se genere mejor ambiente de equipo y el capital humano se relacione más entre sí, c) promoción y desarrollo del talento interno por medio de capacitación y formación constante, d) políticas de conciliación laboral, flexibilidad laboral, teletrabajo, permisos y días de vacaciones superior a lo legal, e) Google recompensa y premia a los trabajadores por participar de proyectos complicados, f) ofrece comidas variadas gratuitas para ahorrar costos a toda su planta interna, además de gimnasio gratis durante la jornada laboral o llevar a sus mascotas a su lugar de trabajo, entre muchas otras más.

Todo esto permite promover y proyectar una imagen cuidada, de prestigio, transmitiendo sus valores, su cultura innovadora, su facilidad para comunicarse asertiva y efectivamente con su cliente interno, lo que hace que querer trabajar en la compañía sea una meta o un sueño para muchas personas en el mercado laboral hoy en día, promoviendo la atracción y la retención de talentos.

### **Alquería**

Alquería es una empresa líder colombiana que se especializa en la producción de lácteos y sus derivados, cuenta con alrededor de 63 años de historia y está integrada por más de tres mil colaboradores que contribuyen firmemente con su labor a que los objetivos de la compañía se cumplan. Su propósito principal es nutrir el futuro de Colombia transformando sueños en realidades. Para ellos, cada uno de los trabajadores que hace parte de su equipo, es un líder, y una persona con alto sentido de humanidad, motivados por la pasión y el talento de quienes los rodean, capaces de generar confianza e inspirar a otros.

Esta empresa sobresale en el país como una de las que tiene más claridad y experiencia en desarrollar estrategias de Endomarketing para atraer y fidelizar a sus talentos.

Para lograrlo se basa en seis pilares:

- Talento: atraer, desarrollar y retener al mejor talento para ganar el corazón de ellos y los consumidores.
- Consumidor: deleitarlos y generar bienestar en ellos para ganar su preferencia.
- Los clientes: fidelizarlos a través de una ejecución perfecta de la prestación del servicio.
- La cultura: impulsar una cultura ganadora y afianzar el amor por la Compañía.
- Procesos: optimizar la toma de decisiones mediante herramientas de gestión ágil.
- Efectividad: ser la Compañía más competitiva en costos y gastos de la industria láctea en Colombia, garantizando altos estándares de calidad los productos.

A partir de esto, Alquería, junto a su director de Gestión Humana, crearon el concepto de “El Arte de Vivir” para adelantar acciones de atracción, retención, comunicación, bienestar y desarrollo del talento humano. Esta sería su estrategia de Endomarketing para fortalecer los vínculos y las relaciones al interior de la compañía, permitiendo que los colaboradores sean los protagonistas, reconociendo su labor y desarrollando su sentido de pertenencia.

De esta forma, Alquería desarrolla “El Arte de Vivir” según cinco focos de acción:

**Figura 10.**

*Focos de acción de “El arte de vivir”*

<b>Emocionarte</b>	Actividades de bienestar para que cada día los colaboradores y los contratistas (algunos programas) se sientan a gusto en su trabajo
<b>Desarrollarte</b>	Oportunidades de crecimiento en la compañía, programas de formación profesional en varios niveles y créditos educativos
<b>Valorarte</b>	Celebración de aquellas fechas que fortalecen el amor y los vínculos familiares, que son el motor de vida de los colaboradores y los contratistas (en algunos programas). También incluye lo relacionado con salud y seguridad en el trabajo (SST)
<b>Flexibilizarte</b>	Flexibilización del tiempo laboral y beneficios relacionados con el tiempo
<b>Recompensarte</b>	Valorar el trabajo de los colaboradores y ofrecerles alternativas para que disfruten más su labor

**Nota.** Tomado de Granada, D. (2017)

Estos focos de acción le permiten a la organización velar por que los colaboradores puedan escoger cómo disfrutar las experiencias positivas que viven día a día, cómo vivir la ruta de aprendizaje para tener un crecimiento constante, cómo balancear su vida personal y su trabajo, cómo gestionar sus habilidades de liderazgo para construir su futuro y cómo disfrutar de los beneficios y reconocimientos. Sus acciones, van encaminadas a lograr que se promueva el bienestar de todos los trabajadores, impulsándolos en sus carreras profesionales, fortaleciendo su trayectoria laboral y tratando de enriquecer su vida personal.

Alquería asegura que su activo más importante son las personas, razón por la que el Marketing Interno ha tomado tanta relevancia en los últimos años dentro de la compañía. Su estrategia de Endomarketing no sólo se enfoca en fidelizar al cliente interno y atraer a potenciales colaboradores, si no que promueve otros factores que potencian esos dos procesos, como, generar más responsabilidad social empresarial, consolidar la sostenibilidad, fortalecer la inclusión y la equidad de género, como parte de su cultura.

El éxito de esta estrategia se puede evidenciar en la percepción que tiene sus colaboradores de su lugar de trabajo, en la poca rotación del personal y en su alto sentido de pertenencia.

### **Crepes & Waffles**

Otro caso positivo del Endomarketing en Colombia es sobre Crepes & Waffles, una empresa que logró posicionarse como una de las más exitosas y reconocidas a nivel nacional. Desde que inició, supo desarrollar prácticas innovadoras y únicas que la han llevado a consolidarse y a destacar en un mercado increíblemente competitivo como lo es el de los restaurantes, lo cual también ha hecho que se genere una cultura interna de fidelización y satisfacción de sus trabajadores.

Esta empresa actualmente se conforma mayormente por mujeres cabeza de familia, le da oportunidades a discapacitados y a personas que demuestran su humanidad y su profesionalismo. Para ellos, esa calidad humana es igual a la calidad de su producto, es por eso que, trabaja constantemente bajo un modelo de “llenar de conocimiento el pensamiento, de sensaciones el alma, de alegría el corazón y de sabores el paladar”. Su principal filosofía en Talento Humano está basada en las letras PAAF, que significan: paz, amor, armonía y felicidad, estos elementos representan para Crepes & Waffles y su equipo, el punto de partida para lograr un buen desempeño en todos los ámbitos de la vida, no sólo el laboral, en consecuencia, se promueve una misión empresarial que se complementa paralelamente con la misión de vida de cada uno.

Al mismo tiempo, procuran desarrollar continuamente mejores planes de remuneración, planes de bienestar social, de desarrollo y capacitación y estabilidad laboral, estas acciones permiten que haya un mayor sentido de pertenencia en sus trabajadores. Sus propietarios manifiestan que tienen confianza en con todo su equipo, razón por la cual ellos responden de la misma forma, lo que ayuda a mejorar el servicio que prestan a sus clientes tanto internos como



externos. Crepes & Waffles también cuenta con un programa que se llama, “Academia de artes SER” y “Sintonizarte” en el que todos los empleados interactúan, desarrollan ideas nuevas, bailan o realizan actividades al aire libre, promoviendo su motivación, creatividad, bienestar, seguridad y vida digna.

En conclusión, esta compañía potencia la estrategia de Endomarketing de tal forma que le da sentido a la satisfacción de su capital humano, buscando su integración y velando por sus intereses, de tal forma que se refleja en el éxito que han alcanzado.

#### **Capítulo IV: Revolucionando la atracción y retención del capital humano de la mano del Endomarketing**

El cambiante mercado empresarial y su evolución, ha obligado a las compañías a revisar las tendencias actuales y a implementar un mecanismo como este, que las ayuden a estar preparadas para responder ante los desafíos que supone transformar los procesos internos, para que sean más innovadores y eficaces.

Actualmente, la atracción y retención del talento son factores que están muy ligados a la gestión estratégica de las organizaciones, siendo que son capaces de influir en el ciclo completo de vida de las personas en el ámbito laboral, para ello, se deben esmerar por implementar acciones efectivas que promuevan al talento humano y generen resultados positivos para los elementos antes mencionados, su correcta ejecución, hace que el cliente interno se sienta más a gusto, familiarizado y fidelizado con su lugar de trabajo, asegurando que sus procesos sean eficientes y productivos, al mismo tiempo que se convierten en una ventaja competitiva, para poder captar y fidelizar a los clientes externos.

Teniendo en cuenta que, para toda estructura de negocios el capital humano debe ser el activo con mayor importancia, muchas de las organizaciones deben buscar opciones para poder incorporarlos como parte fundamental de su gestión estratégica, entendido esto como,

un proceso que los impacta directamente, lo que implica atraerlos y retenerlos, mientras se desarrollan sus habilidades y se les motiva continuamente para que su desempeño sea óptimo, sin embargo, esto no siempre es fácil o rápido, dado que los cambios del día a día en la forma en la que se trabaja los dirige continuamente a que se detecten las necesidades de la empresa junto a la de los colaboradores, para poder avanzar y aprovechar las acciones del Marketing Interno.

Es por esto que, es importante que cada empresa y los líderes en el área de gestión del talento humano, conozcan previamente los retos y dificultades que pueden impedir que la implementación de este modelo sea exitoso al interior de ellas. Reconocer esas barreras significa el primer paso para poner en marcha el proceso de transformación.

### **Barreras en la implementación del Endomarketing**

Como se mencionó anteriormente, en el entorno actual y competitivo en el que se encuentran las organizaciones, es vital que su capacidad para liderar, crecer y evolucionar vaya de la mano de su talento interno, es por esto que, surge la necesidad de que los líderes lleven sus procesos hacia un enfoque que esté centrado en las personas tal como lo hace el Endomarketing, en ese contexto, se producen una serie de obstaculizadores asociados a la implementación del mismo y a la creación de una mejor experiencia para los empleados, su desarrollo y fidelización.

La correcta gestión de ese Capital Humano incluye por supuesto que se ejecuten diversas actividades de mercadeo interno, pero si no existe previamente la intención de orientarlas hacia ellos y sus necesidades, seguramente el proceso no va a ser efectivo, en consecuencia, una de las principales barreras que pueden surgir en esta metodología es, que no haya coherencia entre lo que se quiere alcanzar y lo que se permiten hacer al interior, lo ideal es que, la estrategia de la compañía, sus principios, valores, perspectiva, estén alineados con sus trabajadores, quienes son los que determinan realmente el progreso de su negocio.

Del mismo modo, encontramos que la ejecución de un mecanismo como el Endomarketing supone gastos, y la falta de presupuesto, la escasez de recursos y la poca disposición que hay en las empresas para invertir en estos programas, se convierten en una dificultad que entorpece la implementación del mismo, restándole importancia y valor a los cambios que trae consigo, los cuales, le dan a las empresas una oportunidad de incrementar su reputación en el mercado laboral, así como, la facilidad de atraer y retener más talentos.

Con relación a esto, corresponde saber que hay factores que pueden generar o jugar como desventajas si no centran su atención al momento de planificar este programa para la atracción y retención de personas, una de ellas es, la diversidad demográfica de los equipos, sobre todo, las diferencias generacionales, cada una con sus propias necesidades, motivaciones y niveles de compromiso, por lo que es importante que se tengan en cuenta sus características para que las acciones que se vayan a ejecutar sean realmente efectivas, asimismo, el hecho de que muchas empresas tengan empleados temporales, externos, a tiempo parcial, también complica la planificación, ejecución y seguimiento de los objetivos de la estrategia planteada.

Otra de las problemáticas que pueden desencadenarse es que, en muchas ocasiones, las actividades que se llevan a cabo se convierten en beneficios que no generan un valor adicional para los colaboradores, dado que las consideran como responsabilidades propias de la empresa y nada más, lo cual le resta su poder diferenciador, esto va enlazado con inadecuados canales de comunicación y desconocimiento sobre el proceso y lo que se espera de su ejecución. En últimas, si no se desarrollan procesos como el Endomarketing en las organizaciones, puede llegar a que se pierda la identidad entre empresa-empleado, puede haber falta de compromiso y empoderamiento, ausencia de objetivos que saquen el mayor provecho de las competencias y habilidades de los trabajadores, poca flexibilidad, miedo al cambio y a la transformación de los procesos, cero iniciativa y fidelización.

Es por esto que, en la realidad actual, donde el capital humano es clave para lograr una ventaja competitiva en el mercado, las organizaciones y el área de administración de personas, deben enfocarse a mantener la experiencia del empleado al máximo, construyendo e implementando herramientas de la mano del Endomarketing que faciliten los procesos internos, la consecución de metas y permitan el logro de los objetivos de la organización, al mismo tiempo que, consiguen promover el compromiso y la lealtad con la marca empresarial, aportando así, a la captación y fidelización de los talentos. Lo antes señalado sólo fortalece la idea de que los procesos deben llevarse a cabo de cara al cliente interno, a mantener su satisfacción y las buenas relaciones, por lo que es importante que desde Gestión Humana se diseñen ambientes de trabajo agradables, planes de crecimiento y reconocimiento que incentiven la identificación de las personas con la empresa y por consiguiente su estancia en ella.

Por supuesto el éxito de la aplicación de Endomarketing depende de si se concibe o no correctamente, por lo tanto, lo más recomendable es que se planifiquen a conciencia aspectos como, los objetivos, políticas, procedimientos, presupuesto y todo lo previsto para el desarrollo de la estrategia debido a que, siempre varía en función de las necesidades de cada empresa, no obstante, basado en lo recopilado, se identifican algunas fases y pasos estándar que se pueden incluir en el diseño de ese plan, procurando aumentar la motivación y productividad del talento humano, así como, un clima propicio para lograr los objetivos de la organización, por consiguiente, se describen a continuación una serie de recomendaciones a tener en cuenta para crear una campaña exitosa de Endomarketing.

### **Recomendaciones**

Teniendo en cuenta que las compañías se construyen de adentro hacia afuera es fundamental que se dediquen a reconocer las necesidades y prioridades de los clientes internos y de ellos mismos como empleadores, comenzando con el estado en que se

encuentran, antes de crear un plan enfocado al talento. Para esto, es vital el apoyo, participación y compromiso de los directivos y líderes encargados de Gestión Humana, dado que las buenas prácticas de esta área engranadas con esta tendencia serán eficaces para la atracción y retención de las personas, así como para aportar mayor valor a la estrategia corporativa.

El Endomarketing no se implementa para alcanzar unos objetivos a corto o mediano plazo que queden en iniciativas momentáneas o que pierdan su valor una vez se hayan realizado, sino que, busca asegurar continuamente que sus resultados sean perdurables y sostenibles en el tiempo respondiendo a la satisfacción de cada una de las metas corporativas, en ese sentido, interviene como mecanismo para alinear todos sus recursos en vincular a los colaboradores en el desarrollo empresarial.

Así entonces, con base en toda la revisión teórica previa, se proponen algunas prácticas de Gestión de Personas y Marketing interno, que pueden transformar y contribuir en la intención de generar beneficios que promuevan la atracción y permanencia de las personas y que, al mismo tiempo, se puedan replicar para diferentes áreas dentro de las compañías o para diversos tipos de empresas. Dichas actividades se pueden agrupar en:

Un plan de seguimiento que comienza con, realizar un análisis del entorno, para conocer tanto al cliente interno como externo, con la finalidad de identificar todos aquellos aspectos que pueden llegar a influir en el cumplimiento de la estrategia, entre ellos, el contexto de la empresa en comparación con las demás del sector, sus indicadores económicos, las características de los trabajadores y el tamaño de la compañía, así como también, deben revisar las políticas de selección, formación, retribución y los procesos de comunicación, todo esto para establecer los objetivos principales y adecuar la estructura de la empresa a las metas que se quieren alcanzar.

Del mismo modo, deben analizar el mercado social interno, las motivaciones, deseos, debilidades o preocupaciones de los equipos, junto con todos los demás factores que sean necesarios para iniciar el desarrollo de este plan. Básicamente, conocer a los clientes y detectar las necesidades para tener claras las acciones que se deben planificar y los cuidados que se deben tener en su ejecución.

Esto da paso a la elaboración del plan de acción, donde deben lograr que se coordinen las diferentes áreas y personas, para que haya cohesión entre sus recursos y capacidades, lo cual va a permitir que se implementen mucho mejor y correctamente las acciones del Endomarketing. Algunas de sus herramientas más efectivas incluyen:

**Tabla 6.**

*Herramientas del Endomarketing*

a)	Educar a los empleados para que comprendan e interioricen la historia, misión y visión de la empresa y que trabajen según esos parámetros, importante para que se empiece a construir una cultura empresarial más inclusiva donde ellos se sientan participes de su crecimiento y progreso. Esta acción también puede incluir obsequios con la marca de la compañía que aportan a que se fidelicen mucho más con ella.
b)	Transformar los canales de comunicación dentro de la empresa para que sean más asertivos y efectivos, que permitan detectar puntos de mejora y focalizar la implementación de soluciones para optimizar la experiencia dentro de la organización, al mismo tiempo que sirve para tener a los empleados informados de los objetivos y propósitos de la compañía.
c)	Capacitar y desarrollar a los empleados, es una de las herramientas vitales del Endomarketing para que los equipos participen en experiencias de aprendizaje, eleven su compromiso y su satisfacción laboral.

d)	Implementar espacios seguros donde los empleados puedan compartir sus ideas y ser escuchados. Esta acción es importante porque puede servir de insumo al área de Talento Humano y a los líderes para que surjan nuevas iniciativas que beneficien a todos.
e)	Desarrollar actividades de vinculación, centradas para que el cliente interno se divierta en un ambiente informal, cómodo, positivo y se sienta parte importante del equipo sin las presiones propias de una jornada laboral, estos eventos también tienen el propósito de elevar la imagen de la empresa.
f)	Crear programas para reconocer e incentivar a los empleados, los cuales ayuden a empoderar a los equipos y a saber que su empresa aprecia su trabajo. Estos incentivos deben ser realmente valorados por los trabajadores para premiar su buen desempeño.
g)	Crear un entorno de trabajo agradable, con espacios de ocio que promuevan la creatividad de los trabajadores, promuevan un estilo de vida saludable, generen seguridad económica, diversidad social y realización personal.
h)	Perfeccionar las condiciones laborales, con mejores políticas de remuneración salarial, flexibilidad de horarios, balance de vida – trabajo.
i)	Otra herramienta importante para el marketing interno es la claridad en los objetivos y los procesos, que los trabajadores sepan cuál es su rol al interior de la empresa, cuáles son sus funciones, a quién le reportan o qué se espera de ellos, eso, potencia mucho más la coordinación y la correcta ejecución de los procesos.

**Nota.** Elaborado por la autora.

Para llevar a cabo todas esas acciones, las empresas deben tener claro que van incurrir en gastos económicos, de tiempo y conocimientos, sin embargo, esto debe ser visto como una inversión, dada la importancia que se ha manifestado anteriormente sobre valorar al cliente interno y lo primordial que es mantenerlo motivado y feliz de pertenecer a una compañía donde

se preocupan por su bienestar, ya que, muchas de ellas no se dan a la tarea de dirigir sus operaciones a conocer las necesidades, intereses profesionales y personales de sus trabajadores hasta que es muy tarde, por eso, conviene esforzarse en plantear estrategias de gestión del talento que consigan cautivar y conservar a sus mejores empleados.

Atraer y retener personas es un desafío constante por sí sólo y es por esto que el Endomarketing tiene un reto igual a la hora de mejorar la competitividad para esas organizaciones y lograr que su propio capital humano sepa que pueden obtener beneficios mutuos si trabajan en conjunto en el cumplimiento de la estrategia corporativa. La implementación de este mecanismo también va a permitir que se transmita una imagen positiva de la organización haciéndola mucho más atractiva para aquellos potenciales candidatos, atraerlos y retenerlos no sólo dependerá de un mejor salario y beneficios, si no, de factores como las oportunidades de crecimiento, relacionamiento, reconocimiento, aprendizaje y equilibrio en su vida laboral y personal o en permitirles la oportunidad de descubrir su potencial.

Al momento de llegar a esta fase y ejecutar todo lo planeado de la mano del Endomarketing, se pudo evidenciar que los líderes son pieza clave para el buen desarrollo del programa desde el inicio hasta el final de cada etapa, porque son quienes conectan constantemente al cliente interno con los directivos, y por consiguiente, con la correcta puesta en marcha del proceso, eso permite que se facilite la adaptación a las actividades, que todos entiendan la dinámica y los objetivos del mismo, asegurando también su seguimiento, control y evaluación, evitando que haya contratiempos o que se desvíen las acciones que no permitan alcanzar los objetivos; este último paso, es importante para que la organización verifique la eficacia de lo implementado, compruebe si los resultados han sido positivos y posteriormente se realicen las correcciones de forma oportuna, en dado caso se hayan evidenciado fallas con relación al cumplimiento de las metas de dicho plan, una de las formas es que se establezcan indicadores clave de desempeño, los cuales pueden evaluar el nivel de satisfacción, la



adaptación a las nuevas políticas o procesos, si los colaboradores están obteniendo los beneficios esperados y si eso se refleja en su productividad, para esa evaluación, también es necesario que se proponga un procedimiento que proporcione medidas correctivas y ajuste todos los aspectos en los que hubo falencias, en pro de mejorar el desempeño en la consecución de los objetivos planteados; no hay que olvidar que es recomendable realizar análisis periódicos regulares de los avances de la estrategia aplicada.

El Endomarketing necesita del compromiso de todos los equipos en la transformación de sus procesos para que pueda cumplir su objetivo y mantenerse como un mecanismo eficaz al interior de las organizaciones, resaltado a su Capital Humano como su activo más valioso. Los efectos positivos de la implementación de esta metodología no sólo impactan en la satisfacción de los trabajadores, su productividad y rendimiento, sino también en su felicidad y fidelidad, aspectos que muchas veces no se abordan pero que se reflejan poderosamente en la atracción de nuevos talentos y su retención si se ejecutan de la manera correcta, pudiendo llegar hasta el cliente externo.

### Lista de Referencias

- Alcaide, J. (2008). *Los tres enfoques del Marketing Interno*. Harvard Deusto Marketing y Ventas Núm. 87 Pág. 72-79. Recuperado de <https://es.slideshare.net/ErmelaSB/tres-enfoques-clave-del-marketing-interno>
- American Marketing Association (2017) *Definitions of Marketing*. Recuperado de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Arias, I., Palomino, A. (2011). *La clave del éxito para Crepes & Waffles S.A basada en la innovación de algunas prácticas aplicadas al recurso humano*. Especialización en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Recuperado de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1646/T234.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Benítez, K. (2005). *Consideraciones sobre la gestión del talento humano: el enfoque del mercadeo interno*. *Visión Gerencial*, (2), 91-98. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545873003.pdf>
- Berry, L.L., Hensen, J. S., Burke, M.C. (1976). *Improving retailer capability for effective consumerism response*. *Journal of Retailing*. Elsevier, ISSN 0022-4359, ZDB-ID 410802-4. Vol. 52, n. 3, p. 3-14.
- Bohnenberger, M. (2006). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. Universitat de les Illes Balears. Departament d'Economia de l'Empresa. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10803/9421>
- Buitrago, A., Rey, J. (2020). *Impacto del Endomarketing en la generación de valor en las organizaciones del siglo XXI*. Especialización en Gerencia de Mercadeo. Especialización en Gestión Humana. Universidad EAN. Recuperado de

<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/10412/BuitragoAdriana2021.pdf?sequence=1>

Calderón, L. (2021). *Gestión del Talento Humano: Concepto estratégico empresarial para afrontar los retos del presente y futuro*. Especialización en Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38425/CalderonRiveraLorena2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cardona, D., Romero, Z. (2017). *Marketing Interno como Estrategia para el Desarrollo del Talento Humano: Una Perspectiva del Cliente Interno*. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/331530845\\_Marketing\\_interno\\_como\\_estrategia\\_para\\_el\\_desarrollo\\_del\\_talento\\_humano\\_Una\\_perspectiva\\_del\\_cliente\\_interno](https://www.researchgate.net/publication/331530845_Marketing_interno_como_estrategia_para_el_desarrollo_del_talento_humano_Una_perspectiva_del_cliente_interno)

Chang, C., y Chang, H. (2009), *Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses*. *Journal of Advanced Nursing*, 65: 92-100. Recuperado de

<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04844.x>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill. Recuperado de

<https://1library.co/document/eqo1xrmz-gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-edicion.html>

Cofide. (2022). *Atracción de talento: qué es y cómo implementarla*. Recuperado de

<https://www.cofide.mx/blog/atraccion-de-talento-que-es-y-como-emplementarla>

Conraud Koellner, E. (2020) *El Endomarketing como Herramienta de Gestión del Talento Humano de las Organizaciones, Capítulo 7. Rotación de personal, ¿Qué es y cómo combatirla?* Plaza y Valdés, S.A. de C.V. Recuperado de <https://acortar.link/qGchOH>

Cruz, T. (2020). *La importancia del Endomarketing en una organización para generar una ventaja competitiva*. Universidad Católica San Pablo. Recuperado de

[https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/20.500.12590/16652/1/CRUZ\\_PAUCAR\\_THA\\_END.pdf](https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/20.500.12590/16652/1/CRUZ_PAUCAR_THA_END.pdf)

Fuentes, P.A., Palacios, B., Dutschke, G. y García, J. (2012). *El Endomarketing en la estrategia de comunicación en la empresa*. 11th International Marketing Trends Conference, Venecia. Recuperado de <https://idus.us.es/handle/11441/94560>

Figueroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Revista Económicas CUC*, 35(1) 61-77. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11323/1869>

González, N., Hernández O. (2012). *Los tres primeros modelos de gestión del Endomarketing. Comparación teórica*. Universidad Experimental del Sur del Lago. Recuperado de <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/592/3581?inline=1>

Granada, D. (2017). *Aplicación del mercadeo interno en empresas de Medellín*. Universidad EAFIT. Escuela de Administración - Maestría en Mercadeo. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/159381579.pdf>

Huamán, F. (2015) *Relación de la gestión del talento humano basada en el Endomarketing para la retención de personal de la empresa Maestro Perú Tienda Huancayo en el año 2015-II*. Facultad de Ciencias de la Empresa, Universidad Continental. Recuperado de [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/2930/3/IV\\_FCE\\_308\\_TE\\_Huaman\\_Huaman\\_2015.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/2930/3/IV_FCE_308_TE_Huaman_Huaman_2015.pdf)

Informe de sostenibilidad Alquería. (2019). Recuperado de <https://www.alqueria.com.co/sites/default/files/2020-11/informe-final-de-sostenibilidad-2019.pdf>

Labrado, A. (2019). *Marketing interno: el caso Apple*. Facultad de ciencias empresariales y del trabajo de SORIA. Universidad de Valladolid. Recuperado de

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/42536/TFG-O-1899.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lezama, N. (2019). *La Gestión del Talento Humano y su influencia en el Endomarketing en la superintendencia nacional de migraciones jefatura zonal TACNA 2019*. Universidad privada de TACNA, Facultad de Ciencias Empresariales. Recuperado de

<https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/1163/Lezama-Huamolle-Nicolle.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Monroy, S. (2022). Endomarketing. *Descubre todo lo que puede aportar a tu empresa*.

Asociación para el Progreso de la Dirección. Recuperado de

<https://www.apd.es/endomarketing-beneficios-fidelizar-empleados/>

Moreno, D. (2017). *Diseño de una herramienta de Endomarketing para empresas*. Escuela de Administración Universidad EAFIT. Recuperado de

<https://core.ac.uk/download/pdf/159381577.pdf>

Ortiz, S., Canchanya, E. (2019) *Influencia de la gestión del Endomarketing en la retención del personal asistencial y administrativo de la Clínica Cayetano Heredia S.A. 2017*.

Universidad Nacional del Centro del Perú. Facultad de Ciencias de la Administración.

Recuperado de

[https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/5618/T010\\_47469747\\_T.pdf?sequence=1](https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/5618/T010_47469747_T.pdf?sequence=1)

Ramírez, R., Villalobos, J., Herrera B. (2018). *Proceso de talento humano en la gestión estratégica*. Universidad de la Costa, Barranquilla - Atlántico, Colombia. Especial No.18.

ISSN 1012-1587. Recuperado de

<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/3097/Proceso%20de%20talento%20humano%20en%20la%20gesti%c3%b3n%20estrat%c3%a9gica.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

- Rivas, D., Cuasapud, F., Sánchez, L. (2021). *Aplicaciones del Marketing Interno en la Gestión del Talento Humano*. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Santiago de Cali. Recuperado de [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2291/APLICACIONES\\_MARKETING\\_INTERNO\\_GESTI%  
c3%93N\\_TALENTO\\_HUMANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2291/APLICACIONES_MARKETING_INTERNO_GESTI%c3%93N_TALENTO_HUMANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sevilla, M. (2013). *Diseño de un plan de Endomarketing en la empresa Confía S.A para lograr competitividad en el mercado local*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato. Escuela de administración de empresas. Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/621>
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Instituto de Investigaciones. ISBN: 978-9942-14-271-9. Recuperado de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Villa, L., Gómez, D. (2018). *Endomarketing: una herramienta de integración del cliente interno con la estrategia organizacional*. Hojas y Hablas No. 15, 149. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6628824>