

## **MARKETING INTERNO COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO: UNA PERSPECTIVA DEL CLIENTE INTERNO**

### **INTERNAL MARKETING AS A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF HUMAN TALENT: A PERSPECTIVE OF THE INTERNAL CUSTOMER**

Diego Cardona Arbelaez<sup>1</sup>

Zilath Romero González<sup>2</sup>

#### **Resumen**

Este artículo es de corte reflexivo con base en estudios previos sobre la importancia de aplicar marketing interno en la gestión del talento humano en las organizaciones, especialmente aquellas que cuentan con un número significativo de empleados, cuya satisfacción es vital para la proyección y crecimiento de la empresa. En este artículo se revisan experiencias organizacionales en las que el marketing interno ha catapultado la integración y la productividad.

**Palabras clave:** Marketing interno, gestión del talento humano, productividad, estrategias

#### **Abstract**

This paper is reflective on the basis of previous studies on the importance of applying internal marketing in the management of human talent in organizations, especially those that have a significant number of employees, whose satisfaction is vital for the projection and growth of the company. In this paper it reviews organizational experiences in which internal marketing has catapulted integration and productivity.

**Keywords:** Internal marketing, human talent management, productivity, strategies

Fecha de recepción: Septiembre de 2017 / Fecha de aceptación en forma revisada: Noviembre de 2017

---

<sup>1</sup> Administrador de Empresas, Magister en Desarrollo Empresarial, docente Universidad Libre. Email: diego.cardona@unilibrectg.edu.co.

<sup>2</sup> Doctorante en ciencias de la educación de la Universidad de Cartagena. Directora de investigaciones de la Universidad Libre Seccional Cartagena. Email: zilathromero@yahoo.com

## **Introducción**

Las organizaciones cuyo desempeño y desarrollo en el mercado dependen en gran parte de la productividad de sus empleados están obligadas a permanecer vigilantes de las necesidades laborales y personales de los mismos para facilitar herramientas que les ayuden en la solución, así como también en su crecimiento como persona, profesional y parte de la empresa. En este sentido, ¿Cómo identificar estas necesidades? y ¿Qué herramientas aplicar para solucionar dichas necesidades? Son algunos de los interrogantes más comunes en el diario acontecer organizacional.

Ante esto, una de las apuestas actuales es el uso del marketing interno asociado a la gestión del talento humano. Las ventajas de esta gestión interna van desde el conocimiento del personal, el aumento en la capacidad de la organización de autosatisfacerse y el crecimiento de la proactividad y autorreconocimiento del empleado como parte importante de la empresa. Dichos aspectos redundan en el cliente final, debido a que al tener contacto con un personal fidelizado tendrá un sentimiento de confianza y seguridad que apoyará su decisión de compra o acceso a servicios, según sea el área de acción.

## **El papel del talento humano**

Un cliente molesto por un mal servicio, por la entrega de poca información o porque compró un producto que no llenó sus expectativas es el temor de cualquier empresa debido a que no es solo la pérdida de ese cliente, sino el riesgo de perder posibles clientes que puedan ser influenciados negativamente por el insatisfecho. Como se evidencia la insatisfacción puede resultar convertirse en una cadena cuyos eslabones son difíciles de romper.

Peñaloza (2004) analiza la situación anteriormente planteada a la luz de las funciones de los empleados de contacto directo, puesto que es sabido que sobre ellos recae una gran responsabilidad, ya que de acuerdo a su comportamiento el cliente se formará la primeras impresiones y determinará su percepción sobre la calidad de la atención y del servicio recibido, por lo que requiere tener una actitud proclive hacia el servicio, preocuparse por los problemas del cliente, poseer la mayor información sobre el producto ofertado y sobre la organización, respuestas oportunas en aspectos como la confiabilidad, el servicio post-venta, la política de crédito, y aunque parezca trivial, deberá expresamente

apropiadamente, cuidar gestos, posturas, apariencia física y vestuario, porque el aspecto físico y la imagen ejercen influencia en esas primeras impresiones; el cliente se sentirá tranquilo si lo atiende una persona agradable, cuyos gustos son similares y en quien puede confiar.

Desde la perspectiva de gestión de clientes, el valor del talento humano aporta mucho a la consecución de logros. Así lo establecen Villegas & Patiño (2016) en su propuesta metodológica en el área de servicios (Bancos). Plantean que los clientes valoran dos dimensiones: la necesidad de relación y la necesidad de información. En la primera, los clientes con una alta necesidad de relación le confieren un gran valor en la capacidad que tiene la organización de entenderlos: sus necesidades, su organización, estrategia, desafíos y sus planes futuros. De allí la importancia que tiene el cliente interno capaz de atender manera adecuada las expectativas del consumidor. En este sentido, lograr mantener entre empresa- empleado- cliente final una relación informada y fluida aporta al fortalecimiento de valores compartidos.

Desde la gestión empresarial, se han identificado acciones para evitar que se desencadenen insatisfacciones, entre ellas la gestión de la calidad, los planes estratégicos, el marketing externo, entre otros. Sin embargo, unión de la gestión del talento humano con el marketing interno ha producido resultados óptimos en dar a comprender al empleado que es el primer y quizás más importante cliente que las empresas tienen.

Peñaloza (2004) señala que el papel del talento humano es de los factores más importantes en una empresa, ya que la gestión de la calidad tanto en productos como servicios no es completa sin una adecuada atención hacia el cliente final. Subraya que la intervención de la fuerza laboral es la que realmente da vitalidad a la estructura productiva de una organización, por ello incentivar el mejoramiento del desempeño laboral individual resulta clave.

### **Gestión del personal a través del marketing interno**

La gestión del talento humano ha planteado la necesidad de mirar al empleado como un ser humano y no como un elemento de producción. Reconocer a los empleados con sus necesidades, sueños, perspectivas futuras y capacidades enriquece el accionar de la empresa y en muchos casos permite fortalecer los procesos atendiendo a las ideas que el personal propone.

Es por ello que Benítez (2005) asegura que el marketing interno tiene por objetivo que el empleado esté motivado hacia el logro específico de metas en el cargo que desempeña, así mismo que no vea sus funciones como un simple trabajo, sino como un aporte importante para el crecimiento. La parte humana de las organizaciones (los empleados) son uno de los factores que apalanca la proyección empresarial, no solo en cuanto a gestión de ventas, sino en lo que se refiere a imagen organizacional y acercamiento al contexto. Por ello, el bienestar laboral y personal de los mismos redonda en la armonía interna y la tan deseada productividad.

La unión del marketing interno con la gestión del talento humano es planteada por Benítez (2005) como la forma de mantener satisfechos a los empleados para lograr que se identifiquen con la organización, aumente su productividad y logren la conquista de los consumidores externos. Para lograr esto es básico que los empleados estén plenamente identificados con la cultura y la gestión de la organización, que el producto o servicio que ofrecen al cliente final sea también de su predilección y estén convencidos de sus beneficios.

D'Andrea, Lovelock, Reynoso, & Lovelock (2004) diseñaron estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos la que resaltaron la relevancia de la dirección del talento humano en empresas de servicio, debido a que las estrategias aplicadas en estas, desde el marketing interno, mejoraron la calidad de vida de los empleados, el crecimiento y desarrollo profesional articulado con los objetivos y la oferta de valor de la organización.

Piercy en el año 1995, añadió que el mercado interno es una proyección del mercado externo y por ello sugiere la importancia de monitorear efectivamente para conocer las necesidades, medir la satisfacción, y usar estos datos en la toma de decisiones y la aplicación de acciones de mejora continua. El autor apunta que así como el mercado externo hay problemas para implementar una estrategia de venta, también dicho problema se da a nivel interno y que estos obstáculos son posibles de evadir mediante la aplicación de marketing interno donde previo al lanzamiento de una estrategia se evalúe la aceptación de la misma y la aceptación y capacidad de transmisión de los empleados hacia el cliente final.

El marketing interno se ha propuesto como una forma de incrementar el compromiso de menor nivel con las estrategias corporativas y mejorar la integración organizacional. Davis (2001) y Ocampo (2014), aseguran que la mayoría de las discusiones sobre el tema se han centrado en los métodos de promoción interna, persuasión

e influencia, pero que se ha prestado poca atención a las diferencias en los estilos de gestión que afectan al marketing interno. Los autores examinan el impacto de los estilos consultivo y participativo de gestión en el marketing interno y muestra cómo los gerentes generales, los directores de departamento y las personas pueden utilizar el marketing interno para aumentar la participación de los empleados en la toma de decisiones, la toma de compromisos y la adopción de medidas.

Al respecto, Gounaris (2008) examinó el impacto de la Orientación al Mercado Interior (OMI) sobre la aplicación de las prácticas de marketing interno y la satisfacción laboral de los empleados. En ello concluyó que la satisfacción laboral está positivamente relacionada con la práctica del marketing interno y que la OMI es una variable significativa en la explicación de la satisfacción en el trabajo de los empleados, mientras que moderan la relación entre el marketing interno y la satisfacción en el trabajo. Este estudio reveló la importancia de desarrollar una orientación hacia el mercado interno antes de que las prácticas de marketing interno puedan ser verdaderamente eficaces, por lo que las organizaciones que buscan la diferenciación, a través del servicio al cliente, tienen que prestar atención a las necesidades de sus empleados y desarrollar una orientación de mercado interno para complementar su orientación al cliente.

Uno de los aspectos primordiales del servicio orientado al cliente es la capacidad de respuesta de los empleados y al respecto Thomson & Hecker (2001) apunta que esta, asociada a la flexibilidad y al compromisos hacen que las empresas tengan éxito en el mercado global, debido a que el personal atiende mejor a las metas de negocio y los valores de marca y se sientan personalmente comprometido con su logro.

En 2012, Mitreğa probó la influencia de los socios de la red de conocimiento y la calidad de la relación interna en el rendimiento de la empresa y la calidad de la relación con el cliente, mediante la utilización de una muestra de 264 empresas que operan en mercados B2B y mediante la modelización de ecuaciones estructurales. Este estudio trae ideas estratégicas sobre el conocimiento de las relaciones comerciales, investigando empíricamente si la empresa focal puede beneficiarse de sus relaciones externas e internas debido a que la calidad de la relación con el cliente se apoya empíricamente aquí como un factor que media la influencia del conocimiento de los socios de la red y la calidad de la relación interna en el rendimiento de la empresa. La proposición de este documento es que la capacidad de la empresa para tratar eficazmente con una red en la que está incrustado

(incluida la red interna) es DOI 10.22519/22157360.1031 ciones con los clientes de manera eficaz.

Otra línea de investigación sobre el tema se ha dirigido hacia aspectos psicológicos que influyen la relación marketing y capital humano. Una de estas investigaciones fue realizada por Massey y Dawes que en 2007 probaron cómo la confianza cognitiva y confianza basada en el afecto estaban positivamente relacionadas con la eficacia percibida de la relación de trabajo entre los gerentes de marketing y los gerentes de ventas. Sin embargo, la confianza basada en el afecto tuvo el mayor impacto en este resultado. Los resultados también confirman que tanto la cognición como la confianza basada en el afecto tienen efectos negativos sobre el conflicto disfuncional y fuertes efectos positivos sobre el conflicto funcional. Además de estos nuevos hallazgos, el artículo muestra que aunque la distancia psicológica tiene un fuerte impacto negativo en la confianza basada en la cognición, no tiene ningún impacto en la confianza basada en el afecto. Por otra parte, se encontró que cuando los gerentes de marketing tenían mayores niveles de experiencia en ventas, aumentó su confianza basada en el afecto, pero no tuvo ningún impacto en la confianza basada en la cognición. Por último, el nivel relativo de educación formal del gerente de marketing no tuvo impacto en ninguna de las formas de confianza.

Un número importante de estrategias de marketing interno se han aplicado hasta este punto en el mundo organizacional, pero ninguna resulta una fórmula mágica que se acople a todas, debido a que el marketing interno asociado a la gestión del talento humano requiere de la evaluación de las necesidades propias de los empleados y dichas necesidades no son las mismas en las empresas debido a factores como el contexto, las capacidades laborales y hasta aspectos psicológicos y motivacionales del empleado.

En sintonía con lo anterior, Bak, Vogt, George, & Greentree (1994) analizan cómo desde la estrategia de gestión por equipo una organización del área de la salud logra el mejoramiento de su servicio. Para ello la organización identificó mediante un análisis previo y exhaustivo a los empleados más eficaces en el cumplimiento de sus funciones y los utilizó, a través del marketing interno, para adoptar un enfoque de gestión por equipo, diferente del enfoque actualmente popular que enfatiza los equipos de trabajo autodirigidos. Bak et al (1994) concluyen que este tipo de estrategia de marketing interno permite lograr una comunicación asertiva y fluida, el aumento de la moral y la productividad, una anticipación del problema más oportuna y la resolución de problemas.

Aurand, Gorchels & Bishop (2005) avanzaron en tratar de comprender mejor la implicación percibida de recursos humanos (HR) en los esfuerzos de marca interna y la relación entre la participación de RR.HH. y la incorporación del mensaje de marca en las actividades de trabajo y actitud hacia la marca. Sobre ello concluyeron que los empleados parecen tener una actitud más positiva hacia la marca y son más propensos a incorporar esta imagen en sus actividades de trabajo cuando hay algún grado de participación de recursos humanos en el proceso de marca interna.

Aurand et al. (1988) aseguran que pesar de las iniciativas de branding internas hay espacio para mejorar entre los departamentos de recursos humanos en términos de entregar con éxito el mensaje de marca corporativa. Sin embargo, existe una fuerte actitud personal hacia la marca entre los profesionales e igual relación entre la participación de los recursos humanos en la marca interna y la incorporación de la marca en las actividades de trabajo. En este sentido es claro para los autores que la promoción exitosa de la doctrina de la marca interna puede depender tanto de las iniciativas de recursos humanos como de las desarrolladas en el departamento de marketing. Mediante la participación de recursos humanos en proyectos de marca interna, las empresas pueden utilizar mejor las comunicaciones internas para dar a los empleados una comprensión más profunda de la marca y el papel que desempeñan en la mejora de la promesa de la marca.

Akbari, Seyyedamiri, Imani, Rezaeei, & Foroudi (1988) evalúan la relación entre el liderazgo transformacional y el marketing interno para satisfacer las necesidades de los empleados y cómo el marketing interno como moderador y mediador puede facilitar los efectos del liderazgo transformacional en el social. Este modelo propone que el liderazgo transformacional puede desempeñar un papel vital en la codificación de variables de recursos humanos como el marketing interno, que se basa en el principio de prestar mayor atención a los empleados. Por otra parte, a pesar de la brecha de investigación sobre la relación entre el capital social y la lealtad de los empleados, se puede concluir que el capital social puede aumentar el nivel de lealtad de los empleados a la organización.

Akbari et al. (1988) aseguran que a pesar del creciente reconocimiento de la importancia del liderazgo transformacional como un proceso en el cual los líderes y los seguidores mejoran el nivel de ética y motivación de cada uno. Sin embargo, hay pocos estudios sobre el papel y la importancia del liderazgo transformacional en el desarrollo y el fortalecimiento del marketing interno.

Bailey, Albassami, & Al-Meshal, (2016) avanzaron en evaluar el impacto de una medida global de marketing interno sobre la satisfacción laboral, además del impacto subsiguiente de la satisfacción en el trabajo y el compromiso del empleado en la identificación del empleado. También se exploraron el doble rol mediador de la satisfacción en el trabajo y el compromiso de los empleados en la relación interna de identificación del marketing. Para ello desarrollaron un estudio de caso en el sector bancario. Entre las conclusiones del estudio se destacan recomendaciones sobre la importancia de que la administración del banco adopte un enfoque holístico del marketing interno y se asegure de crear un ambiente en el que los empleadores estén satisfechos y comprometidos hasta el punto de sentirse orgullosos de estar asociados con la organización.

Lo anterior debido a que Bailey et al (2016) encontraron que el marketing interno tiene efectos positivos muy significativos sobre la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados con el banco. Estos, a su vez, influyen en la identificación bancaria de los empleados. La comercialización interna también afecta indirectamente a la identificación de los empleados por medio de su impacto tanto en la satisfacción laboral como en el compromiso del empleado.

Recientemente, en 2016, Kanyurhi & Akonkwa buscaron el triple propósito de probar las relaciones entre marketing interno y satisfacción de los empleados; investigar los vínculos entre la satisfacción de los empleados y el rendimiento percibido de la organización; y finalmente, probar la relación entre el marketing interno y el rendimiento percibido de la organización. Los resultados revelaron que existe una relación positiva y significativa entre la comercialización interna y la satisfacción de los empleados y que existe una relación positiva y significativa entre el marketing interno y el rendimiento percibido de la organización. Sin embargo, no se identificó una relación significativa entre la satisfacción de los empleados y el rendimiento percibido de la organización. Los resultados invitan a los directivos a cambiar de opinión y centrarse más en sus empleados. De hecho, los empleados generan el mayor costo en general, pero también pueden contribuir a sostener el crecimiento y la rentabilidad. Esto es posible si son mejor recompensados por sus esfuerzos.

Con base en este análisis es posible indicar que el marketing interno aporta al desarrollo integral de los empleados de una organización, al reconocimiento de estos y al mejoramiento productivo que redundará en el avance competitivo de la organización y la



llegada a más y mayor número de clientes. El marketing interno es por ende una estrategia capaz de sacar lo mejor del capital humano de las organizaciones y fomentar una cultura organizacional sana, donde la comunicación, la proactividad y la satisfacción aportan diariamente a la consolidación en el mercado global.

DOI 10.22519/22157360.1031

### Referencias bibliográficas

- Akbari, M., Seyyedamiri, N., Imani, S., Rezaeei, N., & Foroudi, P. (1988). Why Leadership Style Matters: A Closer Look at Transformational Leadership and Internal Marketing. *The Bottom Line*, <https://doi.org/10.1108/BL-08-2017-0021>.
- Aurand, T.W., Gorchels, L., & Bishop, T. R. (2005). Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14 Issue: 3, pp.163-169, <https://doi.org/10.1108/10610420510601030>.
- Bailey, A. A., Albassami, F., & Al-Meshal, S., (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 34 Issue: 6, pp.821-840, <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0097>.
- Bak, C A., Vogt, L. H., George, W. R. & Greentree, I. R (1994). Management by Team: An Innovative Tool for Running a Service Organization through Internal Marketing. *Journal of Services Marketing*, Vol. 8 Issue: 1, pp.37-47, <https://doi.org/10.1108/08876049410053285>.
- Benítez, K. T. (2005). Consideraciones sobre la gestión del talento humano: el enfoque del mercadeo interno. *Visión Gerencial*, (2), 91-98.
- D'Andrea, G. H., Lovelock, L., Reynoso, C. H., & Lovelock, J. (2004). Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. Capítulo 5 administración del sistema de entrega del servicio. Pearson Educación.
- Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, Vol. 22 Issue: 1, pp.68-90, <https://doi.org/10.1108/08876040810851978>.
- Kanyurhi E. B., & Akonkwa, D. B. M (2016). Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions.

- International Journal of Bank Marketing, Vol. 34 Issue: 5, pp.773-796, <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0083>.
- Massey, G. R., & Dawes, P. L. (2007). Personal characteristics, trust, conflict, and effectiveness in marketing/sales working relationships. *European Journal of Marketing*, DOI 10.22519/22157360.1031 9/10, pp.1117-1145, <https://doi.org/10.1108/03070300710713312>.
- Mitręga, M. (2012). Network partner knowledge and internal relationships influencing customer relationship quality and company performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 27 Issue: 6, pp.486-496, <https://doi.org/10.1108/08858621211251488>.
- Ocampo Lozano, M. (2014). Sistema bancario colombiano y la educación financiera. Caso banco Davivienda. *Aglala*, 5(1), 143-167. doi:10.22519/22157360.757. Recuperado de <http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/757>
- Peñaloza, M. C (2004). La clave para el éxito empresarial...¡La satisfacción del cliente!. *Visión Gerencial*, (1), 39-50.
- Piercy, N. F., (1995). Customer satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1 Issue: 1, pp.22-44, <https://doi.org/10.1108/EUM0000000003878>.
- Thomson, K., & Hecker, L. (2001). Value-adding communication: Innovation in employee communication and internal marketing. *Journal of Communication Management*, Vol. 5 Issue: 1, pp.48-58, <https://doi.org/10.1108/13632540110806668>.
- Tim R.V. Davis, (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*, Vol. 39 Issue: 2, pp.121-132, <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005418>.
- Villegas, L. I. L., & Patiño, J. D. D. (2016). Propuesta metodológica para la gestión del cliente. *Mercados y Negocios (1665-7039)*, (25), 5-20.