



EL ENDOMARKETING como estrategia de **comunicación** interna de la cultura



CRONOGRAMA DE CONGRESOS

| Asociación | Fecha | Nombre |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------|
| BOLIVIA - ASOBOGH | 19 Y 20 DE JULIO | MARCA EMPLEADORA |
| BRASIL - ABRH | 14 al 16 DE AGOSTO | CONARH |
| COLOMBIA - ACRIP NACIONAL | OCTUBRE | SIMPOSIO |
| COSTA RICA - ACGRH | 22 DE NOVIEMBRE | JORNADA DE ACTUALIZACIÓN |
| ECUADOR - ADGHE | 27 Y 28 DE SEPTIEMBRE | CONGRESO INTERNACIONAL DE GESTIÓN HUMANA |
| GUATEMALA - AGH | 5 Y 6 DE JULIO | EL FUTURO ES AHORA, LAS REGLAS DEL JUEGO CAMBIARON. |
| NICARAGUA - AERHNIC | 1 DE JUNIO | CONGRESO |
| PANAMÁ - ANREH | 20 Y 21 DE SEPTIEMBRE | CONGRESO |
| PERÚ - APERHU | 19 DE JULIO, LIMA | ENCUENTRO DE JÓVENES PROFESIONALES DE RRHH |
| | 24 DE SEPTIEMBRE | CONGRESO DE RECURSOS HUMANOS |

Directores Editoriales:
Yleana Corredor
Vicepresidente Área Andina
Eladio Uribe
Miembro del consejo consultivo de FIDAGH

Gerente Editorial:
Emilse Plata
Directora Ejecutiva AVGH

Comité Editorial:
Judith González, Eladio Uribe,
Yleana Corredor, Mónica García,
Liselotte Ortega,
Emilse B. Plata

Revisión:
Yleana Corredor, Eladio Uribe, Liselotte Ortega

Colaboradores:
David Cabrera
Jacqueline Lima
Horande Bernad
Carlos Wirth
Luis Jiménez
Lucía García Naranjo
Ilsa María Guerrero Salazar
Sahira Herrera Oramas

Diseño Grafico:
www.itmediax.com

Distribución:
FIDAGH Federación Interamericana de
Asociaciones de Gestión Humana

Comercialización:
AVGH- Asociación Venezolana de
Gestión Humana y la FIDAGH - Federación
Interamericana de Asociaciones de
Gestión Humana
E-mail: revista@fidagh.org

La revista TALENTUM LATAM no se hace
necesariamente solidaria con los conceptos
emitidos por los entrevistados o articulistas

Afiliada a:



WFPMA

Sumario

Editorial

06

Ivan Darío Arenas - Colombia

Directorio Ejecutivo de FIDAGH
2017-2019

07

Endomarketing: de colaborador a
consumidor y embajador de marca

08

Lisellotte M. Ortega S. - Panamá

El Poder del EndoMarketing

10

Bernard Horande - Venezuela

Endomarketing: Forjando Compromisos,
Conectando Emociones

14

David Cabrera - Panamá

EndoMarketing: Conquistar a tu equipo de
trabajo y enamorarlo de tu marca

18

Luis Jimenez - Costa Rica

Endomarketing... Convirtiendo a tus
colaboradores en fans!

24

Sahira Herrera - Ecuador

30

Endomarketing en ND Medios

Ilsa María Guerrero Salazar - Nicaragua

34

Comunicación interna es una página en blanco

Jacqueline Lima - Brasil

38

Endomarketing: desafíos y oportunidades para
comunicar internamente la cultura organizacional

Carlos Wirth - Argentina

44

Endomarketing como palanca de
gestión humana

Lucía García - Perú

46

Hablan las asociaciones miembros

58

Eventos importantes de las ANMS

62

Directorio de Asociaciones Miembros

63

Reflexión

Eladio Uribe - República Dominicana

Editorial

Es un gran placer y orgullo escribir mi primer editorial de nuestra revista Talentum Latam.

Al asumir la presidencia de FIDAGH por los próximos dos años, asumo el gran reto y gran responsabilidad para continuar con el hilo conductor de los anteriores presidentes y de sus fundadores, héroes de este lindo voluntariado, que han logrado una existencia exitosa por 55 años.

Dentro de estos retos está la consolidación de la marca FIDAGH para posicionarnos como la comunidad de conocimiento en el área de talento humano de mayor reputación de Latinoamérica, siendo un referente para todas las organizaciones públicas y privadas. Entre las acciones para esta meta están el refuerzo del posicionamiento de nuestra revista Talentum Latam y una estrategia digital, con la cual pretendemos cautivar a las nuevas generaciones y generar nuevas fuentes de ingresos.

Todos estos proyectos serán posibles con la decidida participación de las Asociaciones Nacionales Miembros, con los presidentes y sus respectivas juntas directivas, actores principales de nuestra organización. A ellos, mis queridos colegas, expreso mi respeto y admiración por hacer posible esta realidad llamada FIDAGH; con ellos, con su apoyo, seguiremos luchando con la mística y profesionalismo que los identifica para fortalecer nuestra comunidad de gestión humana.

Es muy grato anunciarles el crecimiento de FIDAGH. Hoy ya somos una comunidad de 16 ANM con la llegada de Haití, a través de su asociación Societé Haitienne de Management des Ressources Humaines SHAMARH, liderada por la licenciada Marie-Lyne J. Thomas: Para ella, su junta directiva y todos los miembros de Shamarh, nuestra más cordial bienvenida.

En este mundo disruptivo actual, del cual no podemos excluirnos, las organizaciones se esfuerzan día a día por motivar, retener y fidelizar a sus empleados. Pensando en todas estas organizaciones, hemos elegido el endomarketing como temática central de esta edición Número Cinco: cómo a través de este modelo estratégico se crean compromiso y emociones, cómo conquistar a los equipos de trabajo enamorándolos de la marca. Estamos seguros todos los artículos serán de mucha utilidad para su organización.

Deseo aprovechar la oportunidad para hacer un reconocimiento a todo el grupo de excelentes profesionales que me acompañan en este gran viaje; con ellos, queridos tripulantes, sortearé todas las tormentas y vicisitudes que podremos encontrar. Tengo la confianza que llevaremos nuestro barco a puerto seguro gracias a su compromiso y liderazgo.

Iván Arenas

Presidente
FIDAGH
Federación Interamericana de
Asociaciones de Gestión Humana



DIRECTORIO EJECUTIVO DE FIDAGH 2017-2019

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|   | Presidente: Iván Arenas |
|   | Primer Vicepresidente: Raúl Massarini |
|   | Vicepresidente Area Andina: Yleana Corredor |
|   | Vicepresidente Area Sur: Elaine Saad |
|   | Vicepresidente Area Centro Caribe: Lisellotte Ortega |
|   | Past President: Leyla Nascimento |
|   | Presidente Consejo Consultivo: Fernando Ariceta |
|   | Secretario Tesorero: Cassio Mattos |
|   | Secretaria Ejecutiva Permanente: Mónica García |
|   | Director del CIGEH: Eloisa Dieguez |
|   | Director de Producto y Tecnología: David Cabrera |
|   | Director de Relaciones Institucionales y Alianzas: Aida Josefina Troncoso |
|   | Director de Relaciones Laborales: Randall González |
|   | Director de Investigaciones: Nestor Astete |



Endomarketing:

De colaborador a consumidor y embajador de marca

Las empresas hoy en día invierten recursos importantes en campañas de marketing para lograr comunicar a los clientes las bondades y ventajas de sus productos y servicios. Sin embargo, no conocen aun la importancia de aplicar esta estrategia a lo interno con sus colaboradores y los beneficios que esto puede traer consigo.

Frecuentemente se habla en las empresas del compromiso que se espera de sus colaboradores y que siempre tengan la camiseta de la compañía puesta. Pero cuando se realizan encuestas de clima o medición de cultura organizacional nos encontramos con grandes obstáculos: falta de comunicación interna o la insatisfacción con ciertos aspectos de la empresa que hacen que los colaboradores, en vez de representar y vivir la marca para la que trabajan, se encuentren desmotivados y siendo poco productivos. Esto a su vez es un mensaje que se contrapone al que nuestro departamento de Marketing quiere conseguir con el cliente externo pues un colaborador desmotivado y no identificado con la marca, no brinda a los clientes finales un servicio excepcional y quien se afecta enteramente es la empresa y su marca.

Con este panorama los gestores de talento humano elaboran planes de retención y satisfacción de los colaboradores, así como capacitaciones para que brinden un buen servicio al cliente, sin considerar que lo más importante ahora es crear toda una experiencia laboral. No se trata de una nueva tendencia a partir de los millenials pero si lleva consigo mucho de lo que ellos buscan relaciones importantes y bienestar interno. Con el endomarketing se busca implementar estrategias de marketing a los recursos humanos de la empresa. Pero como creas una estrategia así, pues a partir del colaborador, considerándolo un consumidor al cual debes satisfacerles sus necesidades, deseos y motivaciones. Un colaborador al que debes conocer, entender, motivar y fidelizar para que el luego tenga compromiso, sentido de

pertenencia y se convierta en embajador de la marca.

Sin duda esta estrategia trae consigo muchos beneficios para la empresa pues ya no se trata de reclutar, retener y fidelizar sino de aumentar la productividad, su motivación por dar la milla extra y aportar ideas para la consecución de los objetivos organizacionales. Conlleva a la fidelización y a promover ese sentido de pertenencia que nos hace llevar la camiseta puesta, a cualquier hora del día, por el orgullo de trabajar para una de las mejores empresas.

En esta edición de la revista Talentum Latam que lleva por título "El Endomarketing como estrategia de comunicación interna de la cultura" queremos compartir con ustedes más sobre esta nueva tendencia y cómo implementarla exitosamente en sus empresas. Disfruten estas buenas horas de lectura y esperamos sea de utilidad para ustedes los líderes empresariales del ahora y del futuro.



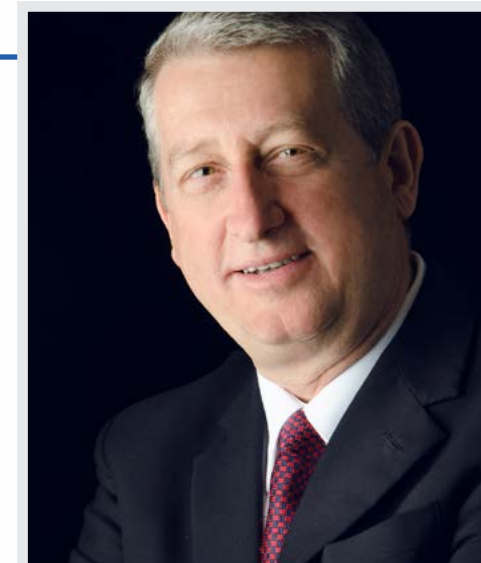
Autor: Lisellotte M. Ortega S.

El Poder del EndoMarketing

Imaginemos que una persona deseara tener buena imagen en su entorno... digamos, por ejemplo, en sus relaciones sociales, en su trabajo, con los amigos con quienes comparte sus diversiones... ¿no sería lógico que en primer lugar buscara cultivar una buena imagen dentro de su casa y frente a su propia familia?

Porque resulta difícil pensar en alguien intentando vender positivamente a su alrededor su personalidad, sus conocimientos, sus habilidades, sus capacidades, sus ventajas competitivas, su inteligencia intelectual y emocional... mientras en su propio entorno familiar su imagen es negativa o simplemente nula...

Pues lo mismo pasa con las empresas.



Autor: Bernard Horande

Consultor, Conferencista y Coach Ejecutivo.
Director de "deMercadeo Consulting & Training"

Para que una empresa tenga buena imagen afuera y pueda vender sus productos o servicios eficientemente, resulta indispensable que, de entrada, los propios empleados y colaboradores internos de la organización tengan el mejor concepto de ella.

El asunto en la vida real es que esto, tan sencillo de visualizar, muchas veces se les olvida a las empresas, independientemente de su tamaño. Minúsculas, pequeñas, medianas, grandes o enormes sufren de lo mismo.

La experiencia nos muestra que muchas personas empleadas en empresas con frecuencia poseen una baja valoración de la propia empresa en la que prestan sus servicios.

Las críticas internas abundan. Los comentarios entre pasillos, los "chismes" tan destructivos, hacen añicos las mejores iniciativas que se puedan emprender.

Esta dura realidad ha obligado a muchas organizaciones a desarrollar programas especiales hacia los Clientes Internos.

La idea es que, antes de convencer a los consumidores finales sobre las bondades de la empresa y de sus productos o servicios, los propios empleados primero deben haber "comprado" lo que es la imagen de la propia empresa y lo bueno que son sus productos.

Por supuesto, esto no es nada nuevo. Desde la génesis de la empresa como tal en la historia de la humanidad, el emprendedor o dueño siempre ha procurado ir "enamorado" a otras personas para que lo ayuden.

Un "enamoramamiento" que siempre gira inicialmente sobre el proyecto o la idea, y que luego se va volcando sobre su desarrollo.

En la medida que las empresas fueron creciendo en tamaño, el proceso se fue dificultando. No es lo mismo inspirar a una, dos, cinco o diez personas que a miles o cientos de miles trabajadores.

Así nació la necesidad de aplicar otras técnicas y metodologías que pudieran ayudar en esta tarea.

De allí nace el Endomarketing o Marketing Interno.

El Endomarketing parte de eso que llamamos genéricamente “imagen” y que en realidad se define mejor como Cultura Empresarial, que no es más que el conjunto de formas de pensar, de sentir, de decir y de actuar que son compartidas por los miembros que forman parte de una organización.

La Cultura Empresarial debe estar en correspondencia con los cambios acontecidos dentro de una organización.

Esta debe ser capaz de adoptar cambios de forma flexible, es decir, adaptarse a los cambios del entorno.

En ese caso, nos encontramos con que los valores culturales compartidos por los miembros de la organización se caracterizan por la estabilidad y arraigo en las mentes individuales de los

trabajadores.

Una estrategia de Endomarketing representa la posibilidad de potenciar y expandir la Cultura Empresarial de cualquier empresa.

Es la forma de compartir con todos los Clientes Internos cosas como la historia de la organización, la influencia de los valores culturales, el estilo de dirección, la manera como se toman decisiones, el nivel de participación de los trabajadores en las decisiones empresariales, la identificación con los objetivos de la empresa, las formas de relación interpersonal, entre otros.

Un proceso de Endomarketing profesional y estratégicamente diseñado e implementado conseguirá varios resultados y logrará muchos beneficios como estrategia de comunicación interna de la cultura empresarial.

Por ejemplo...

- Incrementará la motivación de sus empleados. El equipo de la empresa estará implicado, será colaborativo y mucho más propenso a proponer ideas y mejoras.
- Permitirá elevar el nivel de compromiso y lealtad que los trabajadores tienen con la empresa al considerar que sus sugerencias son escuchadas y sus necesidades tenidas en cuenta.
- Producirá un clima organizacional sano, en el que los trabajadores puedan sentirse más a gusto y cómodos.
- Ayudará a disminuir la rotación de los trabajadores, debido al aumento de la satisfacción y del compromiso que tienen con la organización.
- Mejorará la salud mental del propio trabajador y su calidad de vida, lo que, a la larga, conseguirá que se reduzca el número de bajas en la empresa y su duración.

- Aumentará la productividad de los trabajadores, quienes realizarán sus labores de un modo mucho más eficiente con la consecuente reducción en los costos y el aumento tanto de las ventas como de los beneficios.
- Generará compromiso al trabajarse el branding interno para lograr el reconocimiento de marca y sensación de pertenencia a la empresa y a sus marcas.
- Motivará a los colaboradores de la organización a través de estrategias comunicacionales internas de motivación, empoderamiento y crecimiento.
- Ejecutará programas de contactos directos, charlas y conferencias estimulantes y poderosas, para que los mensajes puedan ser interiorizados por parte de los colaboradores de manera efectiva.

El EndoMarketing trata acerca de trabajar desde adentro de la empresa a fin de lograr resultados afuera en el mercado.

Es decir, que la organización aproveche los recursos disponibles para desarrollar una imagen de marca fuerte y poderosa de dentro hacia fuera, que tenga incidencia en los resultados externos.

Suelo repetir que “si logramos motivar eficientemente hacia adentro, veremos resultados sorprendentes hacia afuera”.

Sí, los resultados son sorprendentes y me constan por haber estado involucrado directamente en estrategias de marketing interno con diversas empresas.

En todos los casos hemos obtenido estupendos frutos al poder reforzar

la cultura empresarial, el sentido de pertenencia, la identidad, la misión, la visión, los valores, y sobre todo, el orgullo de los colaboradores de ser parte de su organización.

A través del Marketing Interno, se logra crear esa lealtad emocional y afectiva, “más allá de la razón”.

Una lealtad con enfoque estratégico, implementada al interior de la organización, utilizando acciones propias del Marketing para “seducir y cautivar” a los clientes internos.

Porque contar con las mentes de nuestros colaboradores es importante.

Pero contar con sus corazones... ¡es invaluable!

ENDOMARKETING: Forjando Compromisos, Conectando Emociones

¿Cuántos de sus colaboradores sienten feaciente pasión por su empresa hasta el punto de autoproclamarse fanáticos y, consecuentemente, fungir como embajadores de marca dentro y fuera del espacio laboral? Yo soy vivo ejemplo de ello. Mi trayectoria en Dell duró catorce años y, a pesar de encontrarme liderando y emprendiendo nuevos proyectos, sigo siendo fanático y embajador de la marca a raíz del gran cariño y admiración que le sigo teniendo. De igual manera, soy un gran fanático de Starbucks y uno de sus más dedicados y constantes promotores. Todas las veces que aludo a la marca Starbucks transmito pasión de forma genuina y apuesto que muchos que piensan o han pensado que pertenezco a la compañía. [¿Qué hace que los colaboradores se conviertan en fanáticos y genuinos embajadores de la empresa?](#)

Una extensa lista de líderes globales de marketing y de recursos humanos reiteran que los profesionales de RRHH debemos pensar y actuar como mercadólogos. De hecho, según Karen Quintos, Chief Marketing Officer de Dell, RRHH es el nuevo marketing y viceversa. Este punto de inflexión en la industria propició mi interés en el Endomarketing. Endo, origina del griego endon que significa dentro y, por consiguiente, endomarketing es el marketing institucional que traduce la experiencia de trabajar de un espacio a un producto. Como todo producto, surgen las siguientes preguntas clave: ¿cómo lo vendemos al cliente, en este caso nuestros colaboradores?, ¿qué lo hace único?, ¿qué lo diferencia de otros lugares para trabajar? Para lograr este cometido, la estrategia de marketing interno debe posicionar la marca empleadora de la misma manera que se posiciona la marca ante clientes externos.

Autor: David Cabrera

Presidente de ANREH
Socio de The RBL Group Latam
dcabrera@rbl.net



El endomarketing toma mucha más relevancia en esta era donde las organizaciones son cada vez menos consideradas como un destino a largo plazo para un significativo porcentaje de la fuerza laboral y se convierten, cada vez más, en una parada temporera en la vida de las personas. Como resultado, se genera un alto volumen de movilidad laboral y los empleados se han convertido en consumidores de trabajo. En palabras de Libby Sartain, “los consumidores de hoy en día son cada vez más exigentes, inteligentes y sensibles a los ofrecimientos. Utilizan herramientas y tecnología como Glassdoor, por ejemplo, para investigar el producto (experiencia empleadora) antes de comprarlo”. Mencionados consumidores se preguntan, ¿vale la pena invertir tiempo de mi vida en este lugar de trabajo? Paso seguido, articulan su percepción de la empresa y toman la decisión basándose en ratings y comentarios generados tanto por fanáticos como por detractores de la marca.



Considerando lo anterior, el endomarketing es imperativo para conectar la marca empleadora con la mente, alma y corazón de los colaboradores. Según John Maxwell, conectar significa: **Lo que la gente debe Saber + Lo que la gente debe Ver + Lo que la gente debe Sentir = Inspiración por tu Marca.** En su libro *The Why of Work*, David Ulrich nos enseña que cuando conectamos con las organizaciones suceden tres cosas que yo considero mágicas:

- 1 **Nos hace creer (believing)** – Encontramos sentido o significado en las organizaciones de las que somos parte porque alineamos nuestros valores personales al propósito y valores de la organización.
- 2 **Nos hace pertenecer (belonging)** – Tenemos una identidad personal y desarrollamos nuevas relaciones porque las organizaciones nos ayudan a conectar con otras personas. En un mundo cada vez más aislado, las organizaciones ayudan a desarrollar competencias individuales para luego fortalecerlas y potenciarlas colectivamente u organizacionalmente.
- 3 **Nos hace evolucionar (becoming)** – Aprendemos y crecemos a través de las organizaciones porque nos permiten descubrir nuevos talentos a través de oportunidades.

Cuando los colaboradores encuentran significado o sentido en el trabajo, estos son más competentes, más comprometidos y contribuyen más. Esto lleva a que el compromiso con el cliente externo aumente y, a su vez, repercute en favorecedores resultados financieros para la organización de forma sostenible, afirma Ulrich. Según estudio por Michael Lowstein, el 41% de los clientes son fieles a la marca por la actitud positiva de sus colaboradores y 71% de la percepción que se tiene de una marca es por la experiencia que han vivido con los colaboradores de la organización.

En el 2009, viví en carne propia uno de los procesos de endomarketing más exitoso de mi carrera. Dell reconoció que la empresa debía cambiar el rumbo que los había llevado al éxito los primeros 25 años. Para esto, se replanteó la propuesta de valor empleadora (EVP) y se diseñó una estrategia en donde cada uno de los 70 mil colaboradores pasaron por varios días de conversaciones hablando del nuevo propósito de la compañía, de los valores replanteados, de la nueva estrategia de negocio, RRHH y marketing. A raíz de la nueva filosofía empleadora de

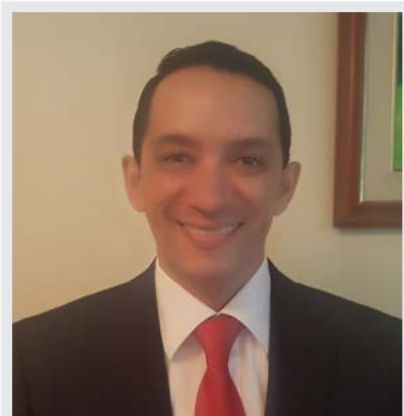
“Construir Relaciones Duraderas”, cada colaborador internalizó el gran valor que aportaba para la organización y, de manera paralela, se lanzó una campaña llamada “Por ti”. Esto sucedió, de manera puntual, año tras año y lo más increíble es que todos los ejecutivos alrededor del mundo eran los responsables de propiciar y entablar esas conversaciones, de las cuales a mí me tocaron 20 en diversos países. En adición a lo anterior, se crearon redes sociales internas para generar conversaciones, se certificaron a colaboradores en las redes sociales y así se creó un ejército de embajadores que hizo que Dell se convirtiera nuevamente en una de las empresas más “sonadas” para trabajar.

Esto solo se puede lograr cuando la empresa tiene el compromiso de que los colaboradores vivan de forma auténtica y genuina una experiencia de marca empleadora tan poderosa como la promesa de marca dirigida hacia los clientes externos. **¿Están listos para dar a su gente lo que necesita saber + lo que necesita ver + lo que necesita sentir y, así, inspirarlos a ser fanáticos y embajadores de la marca?**



EndoMarketing: Conquistar a tu equipo de trabajo y enamorarlo de tu marca

Te estarás preguntando ¿qué es el EndoMarketing? ¿Cómo conquisto a mi equipo de trabajo para que se enamore de mi marca? En este reportaje te explicaré qué es y cómo puede beneficiar a tu empresa.



Autor: Luis Jimenez

Director General del
Centro Interamericano de
Adiestramiento Profesional
CIAP
tributumxxi@hotmail.com

Muchas empresas derivado de los constantes cambios tecnológicos, nuevas tendencias globales, exigencias del mercado, etc. dirigen toda su atención a la comunicación externa de la misma, es decir a la venta de su marca o producto a través de la publicidad, para comunicar beneficios de productos y marcas: las promociones, para generar ventas a corto plazo o lanzamiento de un producto; el patrocinio de eventos, para reforzar la imagen de marca, etc., dejando a un lado el principal factor de la empresa que es la comunicación interna con sus trabajadores y colaboradores, es decir, sus clientes internos.

“Tu cliente interno es probablemente el activo más valioso de tu empresa. Cúidalo y cuidarán a tus clientes, fórmalo y trabajarán mejor para tus clientes, hazles sentirse queridos y lucharán y difundirán las bondades de tu marca”

Todo ello, ha originado el nacimiento del Endomarketing cuyo principal objetivo es fortalecer los lazos del compromiso de tus trabajadores con tu empresa.



¿QUÉ ES EL ENDOMARKETING?

Existen muchas definiciones del EndoMarketing; sin embargo, podemos decir que es un conjunto de estrategias y acciones de marketing digital enfocadas a mejorar la relación y el bienestar interno de los trabajadores y colaboradores de la empresa (crowdsourcing), con el fin de implicarlos en el negocio para generar una mayor motivación, mejora de productividad y con ello clientes satisfechos.

También podemos decir que el endomarketing son todos los esfuerzos

que las empresas realizan para atraer y retener a los mejores talentos. Estos esfuerzos están orientados a estimular la satisfacción laboral y despertar en ellos un alto nivel de compromiso con la organización. Consiste en ampliar el abanico y dirigir, también, los esfuerzos a mantener a los trabajadores informados y capacitarlos para que, con su criterio propio, su estilo, lenguaje... compartan los contenidos y novedades de la marca; porque nadie mejor que ellos saben cómo hablarles a su círculo personal para que funcione.

“Lo primero es cuidar a tus colaboradores, luego ellos se encargarán de cuidar a tus clientes” Richard Branson

Diferenciamos 3 tipos de clientes internos:

- Los ejecutivos, que marcan el producto o servicio a ofrecer.
- Los comerciales, que tienen una mejor visión acerca de la calidad.
- Los operativos, que son los encargados de elaborar los productos.

Los empleados son el primer contacto real que tienen nuestros clientes con la propia empresa, da igual que sea en un establecimiento físico o en una tienda virtual, lo que indica que durante un alto porcentaje del tiempo está en sus manos la posibilidad de cerrar una venta o servicio.

LOS PRINCIPALES OBJETIVOS DE TRABAJAR UNA ESTRATEGIA DE ENDOMARKETING SON:

- ◇ Velar por un ambiente laboral cómodo y distendido: Esto también implica prestar atención a los detalles y cuidar el emplazamiento del trabajador.
- ◇ Fortalecer la cultura organizacional de la empresa: Este sentimiento posee un valor muy alto y las empresas que saben usarlo poseen los mejores ratios de fidelización. Los trabajadores serán eternos clientes.
- ◇ Mejorar la comunicación entre departamentos: Gracias a la comunicación corporativa se crea un feedback permanente que optimizará los procesos. En muchas ocasiones, esta interacción marca en gran medida la eficiencia final de una empresa, además ofrece un dibujo bastante general del funcionamiento interno.
- ◇ Permitir una mejor valoración y evaluación de la productividad: Se trabaja este aspecto tanto de manera individual como colectiva, dado el mayor interés y observación del personal.
- ◇ Mejorar la relación de los empleados: En este apartado podemos introducir brevemente el término de “empowerment”, que define una estrategia directiva basada en aportar más protagonismo y responsabilidad a empleados con puestos más subordinados. De este modo adquieren conocimientos más relevantes, aprenden antes y tienen una actitud más decidida, lo que puede aportar positivamente.

Algunos autores han clasificado los objetivos del Endomarketing de la siguiente manera:

General: lograr una motivación constante de empleados y los colaboradores de tal forma que esta se extienda conscientemente sobre los clientes.

Estratégico: crear entre los empleados un ambiente interno propicio para el empoderamiento y el servicio de los clientes con eficiencia y calidad.

Táctico: impulsar campañas de servicios y esfuerzos de marketing a los empleados, para que comprendan que el primer mercado de la empresa, son sus empleados y colaboradores.

ETAPAS DE UN PLAN DE ENDOMARKETING



De manera genérica podemos identificarse cuatro etapas en todo plan de endomarketing:

- Iniciar un análisis del entorno que incluya aspectos como el tamaño de la organización, el nivel de formación de los trabajadores o la cultura organizacional. Con estos datos se pueden establecer comparaciones con otras empresas del sector para, así, determinar qué es necesario mejorar.
- Realizar un estudio de mercado interno será clave para identificar aspectos como las necesidades y expectativas de los empleados, sus fortalezas y debilidades o su grado de satisfacción.
- Tras la recogida de información en las etapas anteriores, es el momento de implantar una estrategia orientada a resolver los problemas encontrados. Algunos de los más comunes son el escaso conocimiento del trabajador acerca de su responsabilidad dentro de la empresa, falta de integración o poco reconocimiento a su labor de sus superiores.
- Finalmente, queda la evaluación y control del plan implementado. El cometido de esta última etapa es comprobar que los resultados hayan sido positivos y lograr que “todo el equipo humano de la empresa hable un mismo lenguaje en línea con los valores de la organización”.

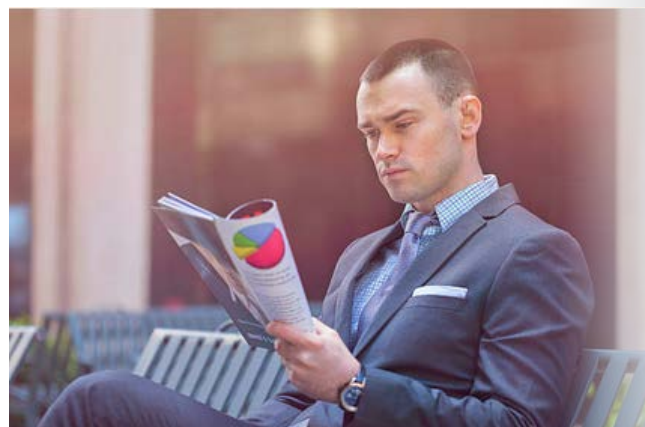
HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN EL ENDOMARKETING

A la hora de trabajar el marketing interno y la cohesión entre el equipo humano hay muchas formas de llevarlo a cabo. Gracias al desarrollo del marketing online hay nuevas herramientas que, en colaboración con otras más clásicas, ayudan a trabajar de manera sólida este tipo de estrategias.

Internet ha sido clave en cuanto al desarrollo de algunos espacios óptimos para trabajar de manera interna la comunicación y el marketing. Pero no olvidemos los canales clásicos que también funcionan a la perfección con este fin.

Revista corporativa

Clásica e infalible. Un medio en el que aportar ideas, momentos, proyectos, eventos multitudinarios, historias del personal... Aunque se muestre de cara al cliente y tenga la intención de dotar de humanidad a la empresa, su función más valiosa está con el grupo de empleados y la cohesión de la que te hablamos.



Redes sociales

La presencia online de la empresa es importante en cuanto a lo que esta representa y si hay sintonía entre lo que dice hacer (la imagen que muestra en las redes) y lo que hace. También es un espacio en el que pueden colaborar y aportar los trabajadores. La manera en la que, además, se relaciona el empleado con el público y este feedback marca las percepciones que tenemos muchas veces de las empresas.



Servicio en la nube

Cualquier plataforma online que preserve datos en la nube y que esté a disposición de las personas empleadas es un buen canal en el que compartir información y establecer un punto de reunión virtual.



Correo interno

A menudo el email marketing se utiliza para fidelizar clientes gracias a su buena capacidad de segmentación. Sin embargo es una herramienta que puede ser muy útil dentro de la empresa. Se puede enviar información regular relacionada con el sector y segmentada por departamentos, o las novedades de la empresa. Incluso los empleados pueden participar solicitando qué tipo de emails les gustaría recibir y les serían útiles para el desarrollo de su trabajo.



Vídeos y fotos de eventos de la empresa

Estos detalles convierten a una plantilla en una familia. Las relaciones pasan a ser otras cuando se comparten otros momentos y en otros ambientes más allá de la rutina diaria. No se habla aquí de eficiencia, sino simplemente de mejorar la convivencia y hacerla más agradable. Cuando los empleados disfrutan de su trabajo y del entorno en el que lo desarrollan la eficiencia y la productividad mejoran por sí solas.



Blog corporativo

Es la revista corporativa moderna. Es una herramienta perfecta para la mejor integración y motivación, que mejora la comunicación de los empleados. La contribución puede ser compartir contenido, de edición o también presentarse en forma de lluvia de ideas, una tarea empresarial muy beneficiosa.

Conclusión

La gerencia debe tener muy presente que, conquistar el corazón de los clientes, debe ser igual de importante para una empresa que conquistar el de los propios empleados. Si el empresario pretende que el consumidor siempre quede satisfecho, debe seguir la máxima que indica que hay que tratar a los empleados como se quiere que éstos traten a los clientes.

ENDOMARKETING... CONVIRTIENDO A TUS COLABORADORES EN FANS!

Si son las personas quienes hacen que las cosas sucedan, la clave de todo éxito organizacional pasa por el Compromiso que esas personas tengan con la organización, su marca, sus objetivos y sus más caros ideales.

Este compromiso –elemento que pareciera tan intangible– tiene grandes impactos en los aspectos más tangibles de la organización. El compromiso moviliza la fuerza interna de cada colaborador, desatando su potencial y haciendo posible que éste dé ese esfuerzo adicional, que él puede dar si quiere hacerlo, y que está más allá de todo lo esperado.

Como un parámetro referencial de los importantes impactos económicos que el compromiso de los colaboradores puede tener sobre el desempeño de una compañía, menciono las publicaciones hechas por el Instituto Great Place to Work, en que señala que las compañías evaluadas como las 100 Mejores empresas para trabajar en EUA –publicadas por la Revista Fortuna– tienen un rendimiento de la acción hasta dos veces mejor que el del mercado en general, representado por las compañías incluidas en el S&P500 y el Índice Russell 3000.



Autor: Ps. Sahira Herrera Oramas, MSC

Vicepresidente Desarrollo Humano y Organizacional Telefónica Ecuador
Comisión Académica de la ADGHE
Sahira.Herrera@telefonica.com

Sin embargo, ¿cómo crear compromiso? ¿Es de veras posible conseguirlo?

El tan ansiado compromiso (engagement) es una fórmula que nace de la confianza. Si confío en mis superiores, eso es lo que conocemos como un Liderazgo fuerte y positivo. Si confío en mis compañeros, es lo que llamamos camaradería, y si finalmente confío en la organización para la que trabajo, su ética y sus valores, eso me lleva al orgullo de pertenencia.

Existen varios modelos de generación de

compromiso. Muchos de ellos coinciden en que la confianza es la base sobre la cual se construye el compromiso. Y la confianza requiere conocimiento mutuo, comunicación, apertura y la creación de vínculos emocionales. Esto pone en juego todos los sistemas de gestión humana y desarrollo organizacional, creando una oportunidad maravillosa para el Endomarketing: ¡el arte de conquistar a tu público interno!

¿Qué es el Endomarketing?

Es Marketing aplicado al interior de la empresa, y funciona a través del alineamiento de tres elementos clave: Comunicación Interna, Estrategias de Mercadeo y Herramientas de Recursos Humanos.

Este sistema, completamente alineado, ¡te permitirá convertir a tus colaboradores en fans! ¿Y quién no quiere fans? Si nos esforzamos en todos los ámbitos

comerciales por atraer, captar y mantener entusiasmados a nuestros clientes, más aún hemos de hacerlo internamente con nuestros empleados. Ellos son nuestros embajadores por excelencia, y sabrán conquistar a nuestros clientes en la medida en que arda en su corazón una pasión y un compromiso que va más allá del mero contrato transaccional de una relación laboral estándar.

El endomarketing es pues una valiosa herramienta que contribuirá a alcanzar:

- ◆ Visión compartida
- ◆ Satisfacción y compromiso
- ◆ Alto desempeño
- ◆ Cooperación entre áreas
- ◆ Baja rotación



En el Endomarketing:

| | | |
|------------------|---|-------------------------------------------------------|
| Cliente | = | Empleado |
| Producto | = | La Empresa, su Marca, Iniciativas y Productos de RRHH |
| Técnica de Venta | = | Endomarketing |
| Fuerza de venta | = | Líderes + RRHH |
| Objetivo final | = | Engagement |

¿Qué aplicaciones concretas podría tener el Endomarketing?

El endomarketing es la herramienta de transformación cultural por excelencia. Y en el entorno actual –en que el cambio es lo único permanente– se convierte en un valioso elemento de gestión que todo profesional de Recursos Humanos debe manejar.

según señala Dave Ulrich, estará definido como Arquitecto Estratégico y Gestor de Cambio & Cultura, lo enfrenta ante el desafío de utilizar las herramientas de Marketing al interior de la empresa y gestionar con prioridad la Comunicación Interna, como un habilitante clave para la necesaria transformación organizacional.

El nuevo rol de Recursos Humanos, que

Estrategias de endomarketing pueden utilizarse para cumplir cualquiera de estos propósitos en la organización, entre los más relevantes:

- ◆ Crear una sola cultura organizacional
- ◆ Implantar nuevos hábitos, procesos, conceptos o metodologías
- ◆ Lanzar nuevos productos o servicios (internos y externos)
- ◆ Celebración de hitos significativos para fortalecer el vínculo emocional
- ◆ Lograr adhesión a la estrategia institucional



Endomarketing y Comunicación

Sin comunicación, se nubla el entorno. El Endomarketing implica que cualquier iniciativa es sujeta de promoverse entre los empleados y colaboradores de manera que todos los esfuerzos estén alineados y se generen emociones positivas de involucramiento y compromiso.

La comunicación no solamente Informa; también Forma. Y esto implica que CREA realidades que antes no existían. El formar implica suscitar nuevas cosas... pensamientos, emociones, hábitos, comportamientos. La comunicación Transforma! Y por eso es una herramienta tan poderosa del Endomarketing.

Y entonces, cómo hacerlo? Claves para definir una estrategia efectiva de Endomarketing

Pero el Endomarketing no consiste en simplemente tener varias iniciativas de comunicación y “publicidad” interna. Para que sea efectiva, la estrategia de endomarketing ha de ser consistente y generar credibilidad. Para esto, es necesario que en primer lugar nazca de

un proceso o producto sólido a comunicar, transmitir o implantar, y en segundo lugar que sea consistente y genere credibilidad. Estos son los elementos clave que te ayudarán a diseñar una efectiva estrategia de endomarketing:

- 1 Tiene que estar alineada al negocio: responder a una necesidad estratégica de la organización
- 2 Diseñarse con una aproximación sistémica e integral: tiene que abordar la organización como un todo y ser transversal a los distintos aspectos clave de la experiencia del empleado en la empresa
- 3 Que responda a la Cultura que se quiere construir: es necesario determinar de modo explícito la cultura deseada y definir sus características para asegurar que la intervención genere y refuerce los modelos mentales y comportamientos requeridos
- 4 Consistente en el tiempo: no puede ser flor de un día. Los comportamientos necesitan tiempo para crecer y enraizarse. Es necesario que las iniciativas tengan el tiempo necesario de maduración y estabilización, y que la estrategia de endomarketing las acompañe consistentemente durante este tiempo
- 5 Crea compromiso y conquista: usa la gamificación, crea emociones, involucramiento y movilización de energía, ¡hazlo divertido!



Pasos para implementar una estrategia de Endomarketing:

- 1 **1** Análisis del entorno: ¿qué está pasando en el mundo exterior? ¿Cómo impacta eso a mi negocio? Evalúa cosas como el mercado laboral competitivo, la tendencia del talento, las nuevas competencias requeridas en el mundo digital, la competitividad empresarial, etc.
- 2 **2** Estudio del mercado interno: evaluar cómo se desempeña mi organización en las dimensiones del mercado externo que resultan relevantes para la buena marcha de mi negocio ahora y en el futuro. Identificar las brechas.
- 3 **3** Definición del objetivo: qué quiero alcanzar con esta campaña de Endomarketing: Qué “nuevo chip” quiero implantar en la organización. Definirlo en términos de comportamientos observables, competencias, e índices generales para la organización

4

Diseño y ejecución de la estrategia: debe ser sistémica, abordando ojalá transversalmente todos los sistemas de gestión humana. Por ejemplo, si queremos crear una cultura de alto desempeño y definimos una metodología de definición y seguimiento de objetivos. Para esto hemos de hacer un lanzamiento con toque emocional y desde la cabeza (comunicación y liderazgo), publicar las mejores prácticas (refuerzo y reconocimiento), dar mayor valor a los líderes que siguen la metodología con rigor (Eva. Desempeño), hacer reconocimiento público (celebración), mandar píldoras comunicaciones de refuerzo, etc.

5

Control del plan y análisis de resultados: lo que importa se mide. Lo que no se mide, no se gestiona.

Endomarketing, el arte de comprometer y conquistar al cliente interno.

¿Te gustaría intentarlo?



ENDOMARKETING EN ND MEDIOS



Autor: Ilsa M. Guerrero S.

Gerente de Recursos Humanos
ND MEDIOS
iguerrero@elnuevodiario.com.ni

Las estructuras: espacios, maquinaria, tecnología se van agrupando bajo un mismo esquema organizacional, y aunque, se ocupen espacios separados como el caso de la imprenta y los medios, la marca madre ahora agrupa a todos, y eso conlleva también la parte humana.

Es aquí en donde entró la necesidad de poner en práctica del endomarketing o marketing interno para dar solidez al todo y cumplir la función de agrupar a todo el personal de las diferentes marcas o empresas y hacer que se sintieran parte

La evolución de ND Medios como grupo de empresas ha tenido dos caminos diferenciados: uno que podríamos llamar estructural o inorgánico (como por ejemplo el espacio físico) y otro que denominaremos orgánico, es decir, el capital humano.

El primer aspecto se produce por una unión entre empresas y marcas bajo un mismo paraguas identificativo, en este caso ND Medios, que acoge hoy día tres diarios: El Nuevo Diario, Metro y Qhubo; una imprenta, Ardisa; un servicio de ecommerce, Tuya.com.ni; y un nuevo medio nativo digital, Maje.com.ni.

de ese todo, eliminando las posibles reacciones a la fusión que lógicamente se generan ante una situación nueva (por ejemplo el estado de confort de los integrantes del grupo) y ante un nuevo modus operandi.

La dificultad no estriba pues en una mera unión mercantil o física de marcas, sino en la verdadera identidad de grupo que deben sentir todos los miembros de la empresa para abandonar "su" marca histórica, su "camiseta".

¿Qué se hizo en ND Medios?

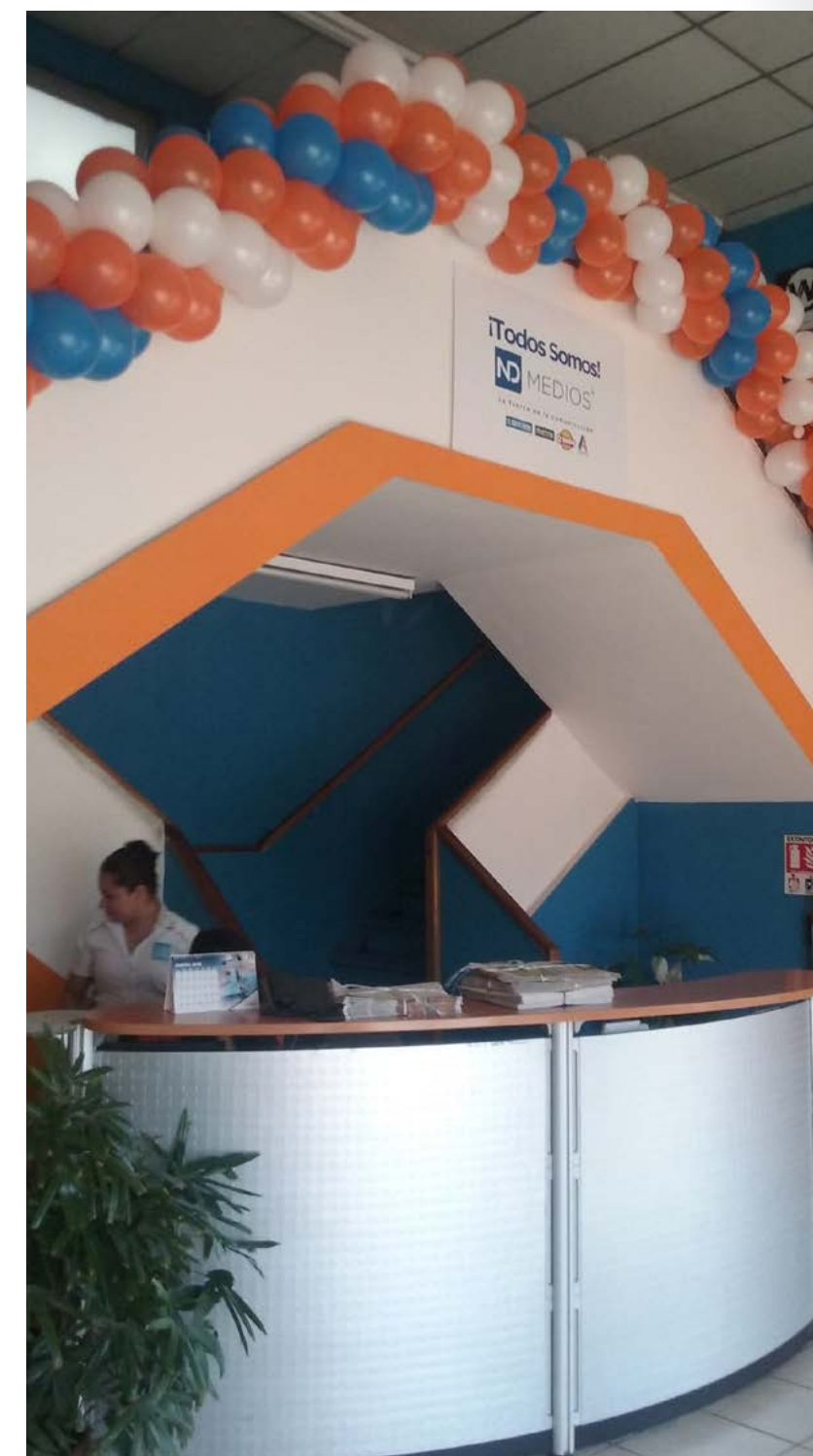
1. La agrupación física

ND Medios agrupa como hemos referido antes a 4 medios de comunicación, una imprenta y una empresa de ecommerce. En un principio eran sólo dos: El Nuevo Diario y Metro, y la imprenta. En el caso de los medios de comunicación, cada uno con una redacción diferente, en diferentes ubicaciones y cada profesional se sentía identificado con su propia marca.

Lo primero fue tratar de reunir a todo el personal en un solo espacio. Como es lógico cada uno tenía su agenda temática y el personal no se conocía entre sí.

Al principio se genera desconfianza que poco a poco se convierte en una incipiente relación para compartir agendas, contactos, una tímida colaboración sin abandonar aún la "camiseta" de la propia marca.

Hay una unión física, pero aún les separan su arraigo a la marca, sus temáticas, su forma y hábitos de operar y trabajar.



2. La unión psicológica

Ahí es donde entran las campañas de mercadeo interno o endomarketing con el fin de acoplar mejor a los equipos y "limar" las asperezas o los "amores" propios a la marca inicial con campañas internas para hacer "sentir" a cada uno formante del todo.

Se recurrieron a dinámicas que implicaban a todos los integrantes de cada marca con eslóganes como Yo Soy ND Medios o Todos somos ND Medios.



Se realizaron también carteles alusivos a la campaña y spots internos en los que participaban personal de los diferentes ámbitos de la empresa mezclados. Por ejemplo, gente de redacción con gente de mercadeo, de administración, o personal de comercial junto con personal de la imprenta posando con los carteles y eslóganes alusivos a la conciencia de un solo grupo y así poder compartir la campaña igualmente en las redes sociales propias.

Además, la fiesta de fin de año se reinventó y comenzó a hacerse en conjunto, con todo el personal de todas las marcas, con dinámicas y concursos que fomentasen la participación así como la convivencia entre los trabajadores. Una fiesta de convivencia fuera del ámbito laboral para estrechar lazos de pertenencia al grupo ND Medios.

Esta dinámica nos permite conocer los talentos de los colaboradores fuera del ámbito laboral (cantar, bailar, tocar

instrumentos, etc.), fomentamos la participación de todos sin contratar a nadie externo para animar o participar. Otra dinámica, cada mes celebramos aniversarios laborales, a cada colaborador se le recuerda con un detalle (tarjetas, dulces, etc.) su llegada al Grupo ND MEDIOS, y lo más importante es que son los demás colaboradores quienes entregan el detalle y se unen a la celebración.

A veces sin presupuesto para dinámicas hemos aprendido que celebrar con aplausos los logros de cada colaborador. Es muy importante y satisfactorio, y contribuye a sentirnos parte de la familia ND Medios.

La campaña de endomarketing tiene que tener sus réplicas a futuro ya que lo logrado en primer término es que todos conocen ya la marca paraguas que acoge a todas las empresas y eso ya está en conocimiento de todos los colaboradores.

Las réplicas deben servir para seguir fomentando la unidad y espíritu de pertenencia a un solo grupo. Por ejemplo, en la sala de redacción ya se tiene asimilado que es una redacción central, ya no se habla de los integrantes de El Nuevo Diario, del diario Metro o del diario Qhubo. Todo el personal trabaja para todas las marcas. El trabajo de organizar y personalizar lo que contiene cada medio es función de los editores, que son quienes le dan la impronta a sus contenidos.

Como parte de seguir fomentando la unión y cultura de nuestros colaboradores pretendemos organizar visitas por grupos a los diferentes centros de trabajo, es decir, que personal de la imprenta pueda conocer de primera mano cómo funciona la redacción o cómo funciona el departamento de mercadeo, o comercial. Unos ubicados en la Imprenta y otros en la sala de Redacción. Y viceversa, que el personal de redacción, de mercadeo y comercial conozca el centro de producción de sus diarios o cómo se gestiona el portal de ecommerce.

Es importante mencionar que en cada actividad se ven involucrados principalmente la estructura gerencial, los líderes de la empresa se han sumado a esta iniciativa y esto ha permitido que sea un éxito total.

Con estas acciones se consigue un mejor ambiente de trabajo, no hay competencias internas sino más colaboración; debe servir para que los colaboradores se sientan más motivados al pertenecer a un grupo más amplio

que les acepta, independientemente de la marca para la que tienen especificado su trabajo; y una mejor fluidez en las labores cotidianas interpersonales entre los integrantes de la empresa.

Para ello es importante que el departamento de Recursos Humanos sea el hilo conductor de todas las acciones. En nuestro caso, es por eso que no se limita a ser el encargado de hacer planillas y ejecutarlas, de reclutar personal o prescindir de él. En el departamento que en este caso dirijo es muy importante escuchar y que todo el mundo se sienta escuchado en sus inquietudes laborales y a veces más allá, ya que lo personal muchas veces no se puede separar, y tenemos que atender inquietudes y problemas personales que obviamente influyen en el desempeño profesional.

Desde el departamento de RRHH de ND Medios, creemos que el endomarketing es una herramienta que debe estar siempre dispuesta y engrasada. Aunque su parte visible sean las acciones concretas para conseguir la unidad y asimilación de pertenencia a un grupo, la parte invisible es un recordatorio constante y más implícito de esas acciones en el trabajo del día a día.

Hoy somos el grupo de comunicación más grande del país y tenemos el reto de mejorar cada día, obviamente esto nos compromete más a motivar a todos nuestros colaboradores que forman parte de la gran familia de ND Medios, ellos son el pilar fundamental de nuestra empresa.

COMUNICACIÓN INTERNA ES UNA PÁGINA EN BLANCO

LA LADRONA DE LIBROS: en esta hermosa y profunda película, el joven judío le regaló a la niña un libro en blanco y le dijo: “Es para que escribas, porque todas las palabras son vida”.

Pues así es como considero el nuevo camino de la comunicación interna en las organizaciones: una página en blanco para reescribir, reinventarse, reorganizarse, reconstruir y podría citar a unos miles de verbos similares más. Ya no es posible que las empresas continúen comunicándose de la misma manera como lo hacían en la Revolución Industrial, cuando las organizaciones pensaban solo como procesos y normas racionales.

Lo que más hemos escuchado en las empresas es la frase: “¡Esto no me representa (misión y valores)!” ¡Lo siento! Algo está mal, ¿no?

Una encuesta que llevé a cabo durante quince años, en más de 300 organizaciones, donde les pedía a las personas que dibujen su percepción sobre el proceso de comunicación en la empresa, en la familia y entre amigos, indica una amplia desventaja de la comunicación empresarial. El porcentaje de insatisfechos alcanza el 80% y lógicamente esto es porque todavía se piensa en la comunicación interna como una herramienta soporte y no como una estrategia de apoyo para los objetivos corporativos. Pero ¿será solo está la justificación? ¡Creemos firmemente que no!



Empresaria, periodista y creadora de la metodología gestor comunicador.
jacque@adequa.com.br

Autor: Jacqueline Lima

Ante este escenario de insatisfacción, tenemos un gran reto por delante que requerirá un cambio de comportamiento en todos los niveles. No será suficiente trabajar bien el proceso o la competencia de la comunicación en las diversas partes interesadas internamente. Tenemos que ir más lejos, o más bien, revisar la columna vertebral de todo este engranaje. Para que la cultura organizacional se sostenga es necesario que la comunicación tenga el papel de abrir el diálogo para la comprensión y el cruce del “Propósito” entre las partes involucradas. El discurso de que principalmente los líderes deben actuar de acuerdo con lo que dice la tabla de los Orientadores Estratégicos tampoco es suficiente. Aunque un hecho es indiscutible: si ya está claro que el canal de comunicación interna más eficiente es el ser humano, los líderes deberían ser más capaces de provocar en los colaboradores la apropiación de una causa, el compromiso y la movilización. Pero ¿esto ocurre en la práctica? ¡No!



Para que ello ocurra es necesario que antes, estos mismos líderes entiendan y alineen sus propósitos con los propósitos de las organizaciones. Y en esta gran tarea, la comunicación se convierte en la base del éxito. La comunicación interna real ocurrirá cuando los recursos humanos sean fomentados a cargar el don de ser capaces, colaborativos, conociendo y reconociendo, en sí mismos y en el otro, sus limitaciones como algo común y sus propósitos colectivos como algo por encima de cualquier diferencia. Debe estar en el ADN de la corporación que la comunicación no es un proceso, y sí es estrategia e inteligencia. Comunicación es vida, es la página en blanco que debe reescribirse todos los días con la misión de ayudar a las empresas y a las personas a consolidar sus propósitos, haciendo que las diferencias se conviertan en complementariedades y, de esta manera, ¡las partes realicen para sí y para todos!

Si estamos viviendo una gran revolución existencial y si ya no es razonable ser o tener, porque la búsqueda es por sentir, nace la importancia de hablar abiertamente en las organizaciones sobre el "propósito" de su misión, aclarar este tema con la verdad, significación y actitudes. Este hecho también impactará en las formas tradicionales de contratación de personas, de revisar lo que realmente significa "beneficios" y valores para los empleados y así sucesivamente.



He visto en algunas empresas, grupos de "inquietos" que se reúnen para discutir sobre el propósito y los valores que ya no tienen sentido para ellos y para la sostenibilidad del negocio. La molestia ante los "propósitos" no muy claros o incluso desconectados con un "nuevo ser" es tan grande, que estos "seres inquietos", que agregan mucho valor y resultados importantes en la innovación, la tecnología, la creatividad y la humanización de las empresas; no se preocupan nada con romper la burocracia y las jerarquías para defender sus deseos de traducir mayor significado a sus rutinas profesionales. Quieren más, ver más, ir más allá de lo racional. Y considerando que este proceso de retroalimentación humana, en el otro lado, en los clientes y en los clientes de los clientes, también aparecen cada vez más perfiles inquietos como estos.

Sí, realmente llegó la hora de que las organizaciones entiendan que la comunicación interna es un organismo viviente, pensante e intuitivo y que solo a través de las grandes estrategias corporativas pueden salir de las mentes de sus principales ejecutivos y ser asimiladas con mayor propósito por todos los que realmente "hacen avanzar" la organización.

Endomarketing:

Desafíos y oportunidades para comunicar internamente la cultura organizacional



Autor: Carlos Wirth

Motiva Comunicación Interna
www.motivacom.com

La comunicación interna o Endomarketing puede ayudar a comunicar la cultura organizacional entre los empleados. Sin embargo, en este esfuerzo es necesario alinear a la organización en su conjunto, a fin de disminuir las discrepancias entre los mensajes que se quieren transmitir y la realidad que perciben los empleados. Las nuevas tecnologías abren un espacio para que la comunicación interna trabaje de manera creativa en estos procesos.

La comunicación interna o Endomarketing puede colaborar activamente para que los empleados conozcan y vivan la cultura organizacional de su empresa. Desde este enfoque profesional, los empleados son vistos como consumidores o potenciales clientes de los valores y la cultura de la organización. A ellos, el Endomarketing busca “conquistarlos” con mensajes y valores atractivos.

Aquí aparecen las primeras dificultades. ¿Cómo difundimos, desde la comunicación, atributos de carácter mayormente aspiracional a empleados que ya están viviendo una realidad corporativa concreta y que a su vez “construyen”, a diario, una cultura? La cultura de una organización es dinámica,

se construye todos los días.

En este sentido, es necesario un compromiso de gestión para que la organización en su conjunto se alinee con los mensajes que difunde la comunicación. De ese modo disminuirán las inconsistencias entre lo que la empresa “dice” o “promete ser” y la realidad concreta que perciben sus integrantes.

En la actualidad se presentan varios espacios novedosos (entre otros factores, abiertos por las nuevas tecnologías) donde la comunicación puede trabajar creativamente la difusión de la cultura.

Un escenario con dificultades y oportunidades

Un análisis atento de distintos diagnósticos de comunicación interna (tanto de empresas privadas como organismos del sector público) refleja algunas cuestiones a tener en cuenta, hoy, como punto de partida para la difusión de la cultura organizacional entre los empleados:

- Ya no hay “afuera”, tampoco “adentro”. Las nuevas tecnologías borran cada vez más las fronteras entre comunicación interna y externa, entre la empresa y su entorno: información sensible entra y sale de la organización al ritmo de un Whatsapp, y las posibilidades de que un empleado cuente con información antes de recibirla oficialmente son cada vez más altas. Las inconsistencias y/o interpretaciones, por añadidura, están a la orden del día. La comunicación debe tomar nota de ello.

- **Más allá del e-mail.** Las áreas de CI utilizan con mucha frecuencia el correo electrónico: se trata de un canal rápido y económico. Sin embargo, muchos empleados lo perciben como un canal “saturado”: a través suyo reciben más mensajes de los que pueden leer. El Endomarketing debe pensar en nuevos canales que se adapten a las necesidades de los destinatarios, ya que en su enfoque, éstos tienen las mismas necesidades que un consumidor: quieren información ya y en la palma de la mano. Redes sociales corporativas (Yammer, Work Place-Facebook), carteleras digitales, grupos de Whatsapp, intranet, Twitter, Instagram, revistas digitales, eventos presenciales y encuentros “chat & coffee” con los líderes, entre otros, pueden ser opciones a explorar.

- **“¿Qué hace mi empresa y hacia dónde va?”.** Si bien los diagnósticos lo reflejan hace años, este problema sigue estando vigente hoy: muchos de los empleados que forman nuestras organizaciones desconocen qué hace su empresa y hacia dónde se dirige. La CI puede ayudar a transmitir cultura, pero debe asegurarse que todos conozcan el quehacer de la organización y su rumbo.

- **Los líderes juegan: forman y deforman la comunicación interna.** Aún en organizaciones conformadas por empleados jóvenes, se sigue prefiriendo la comunicación “cara a cara”, identificada con jefes directos y grupos de trabajo. En este sentido, el “role model” de los líderes es fundamental: en su “decir” (pero también en su comportamiento, en cómo hacen lo que hacen) ellos transmiten cultura organizacional. Gestos, modos de escuchar (o de no hacerlo) son cristalizaciones de la cultura, y muchas veces pueden entrar en contradicción con los mensajes que la organización quiere dar de sí. Además, los máximos líderes siguen siendo los que marcan el tono de la comunicación general: todos, en la organización, los observan para decir y actuar en consecuencia. Las áreas que gestionan la comunicación institucional deben sensibilizar a los líderes acerca de su rol y definir modelos de comunicación específicos para ellos, con soportes de contenidos y herramientas que mejoren sus skills comunicacionales.

- **Nos maquillamos para la foto, pero llegamos tarde.** Los empleados perciben que sus empresas, cuando comunican, muchas veces lo hacen tarde (los procesos de producción y validación de contenidos, entre otros factores, demoran la difusión de información). Además, las nuevas tecnologías llegan antes. Por otra parte, los mensajes oficiales son percibidos como “excesivamente edulcorados”: quieren mostrar una organización “más linda de lo que es”. El resultado: comunicaciones poco reales e inoportunas, cuando la sociedad pide hoy mensajes simples y transparentes.

■■■■■ El caso de la “marca empleadora”

La “marca empleadora” es el conjunto de políticas y prácticas que las empresas dirigen a sus actuales y futuros empleados, y que buscan transmitir la idea de que trabajar en esa organización es una “experiencia única”. Comenzar a gestionar la marca empleadora puede ayudar a las empresas a difundir su cultura.

En ello, el Endomarketing también puede hacer su aporte: puede ayudar a identificar y transmitir propuestas de valor (“atributos de marca empleadora”) atractivas, que seduzcan a los actuales o futuros empleados a la hora de elegir un lugar de trabajo. La alineación con la gestión global de la compañía tampoco aquí debe perderse de vista: una promesa de valor que no se verifica en los hechos daña la confianza de los que están y los que quieren venir a trabajar.



Más y nuevos espacios para comunicar la cultura de la organización

- El área de comunicación interna como un Faro de conversaciones. Antes, la organización era la que imponía una única conversación. En la actualidad este enfoque ha cambiado: las organizaciones mismas son entendidas como “redes conversacionales”, donde todos los diálogos pueden tener peso. Así planteado el escenario, la comunicación interna debe asumir el rol de un “faro” que ilumina y resalta determinadas conversaciones que ayuden a definir culturalmente a la organización.
- Contar y emocionar. Hoy las emociones ocupan un lugar central en las organizaciones. La comunicación puede experimentar con nuevas formas de contar (a través del storytelling, por ejemplo), donde el factor emotivo sea el que marque el tono. Las emociones producen mejores índices de recordación y son inspiradoras para generar cambios.
- Trabajar puede ser divertido. El proceso de gamification ayuda a poner una cuota de diversión en los procesos de la organización: aplicaciones con juegos, por ejemplo, logran transmitir de manera ágil las cualidades de nuevos productos o negocios. Y los rutinarios procesos de recursos humanos a la hora de captar nuevos talentos pueden ser más entretenidos si en lugar de analizar CVs recurrimos a preguntas en formato Quiz. También se pueden utilizar videos cortos e infografías para simplificar contenidos complejos.
- “Una imagen vale más...”. Vivimos en una cultura de la imagen. Y la escritura se reduce, en muchos casos, a 140 caracteres o el formato del Whatsapp. Hoy la creatividad puede aplicarse a la escritura de buenos epígrafes para nuestras fotos, o buscar formas novedosas de acompañar placas en Twitter o imágenes en Instagram, entre otros espacios.



En síntesis

- El Endomarketing es una práctica útil e imprescindible para la difusión de la cultura organizacional. Ayuda a promover percepciones respecto de esa cultura.
- Las nuevas tecnologías están modificando de manera profunda el ritmo de circulación de la información y lo que los empleados hacen con ella. La CI debe orientarse a trabajar sobre novedosos campos de acción, aún poco explorados, de manera creativa.
- La estrategia de comunicación no puede resolver por sí sola las inconsistencias de la realidad organizacional: lo que hacemos debe estar alineado con lo que decimos.
- En busca de mayor y mejor cohesión en los mensajes, el rol de los líderes es esencial como cristalizadores de cultura. La comunicación interna debe sensibilizarlos acerca de su rol.

Endomarketing como palanca de gestión humana

Hablar de endomarketing muchas veces nos lleva a pensar en campañas, lanzamientos, activaciones y diversas actividades que hacemos al interior de la organización, tal como se hace en el marketing de productos o servicios externos. Y, efectivamente, cuando estas iniciativas forman parte de una estrategia integral y son resultado del conocimiento de los integrantes de la organización, suelen ser una buena inversión de la empresa, en tanto alimentan el compromiso, orgullo y motivación de su gente. Y si estas actividades, además, se convierten en un buen momento para pasarla bien y entretenernos dentro del trabajo, que es donde pasamos la mayor parte de nuestros días, entonces ¡mucho mejor!

Suena tentador. Sí. Sin embargo, esto no debería llevarnos a pensar en el endomarketing como el punto de partida para fidelizar a nuestra gente o traer nuevos talentos. Tal como ocurre en el mercado externo, el marketing es importante pero no suficiente (aunque seguro habrán mucho que no coincidan

con esto). Igual a como ocurre con el cliente externo, los clientes internos disfrutan las activaciones; y les encanta pasarla bien. Pero lo que realmente valoran son los productos o servicio de excelencia, genuinamente diseñados para satisfacer sus necesidades y, en el caso específico de la gestión humana, acompañarlos en su crecimiento.

Al hablar de marketing sabemos que nos estamos refiriendo a un proceso integral a través del cual una empresa adquiere y desarrolla una relación con clientes existentes y nuevos; desde la estrategia, la investigación de mercado, el conocimiento del consumidor, la segmentación, la planificación de medios y la publicidad, hasta pruebas de productos, esquema de distribución y servicio al cliente, entre otros. En esa misma línea, el marketing interno o endomarketing permite a las compañías u organizaciones, motivar a sus integrantes y/o atraer nuevos candidatos, ya que mientras más fidelizado y motivado esté un colaborador, mayor será el impacto positivo que genere en la organización.

El marketing interno es la punta del iceberg de la atracción y fidelización de personas. O de eso a lo que llamamos engagement cuando queremos hablar de un compromiso tan fuerte que va más allá de la misma palabra “compromiso”, y que es lo que buscamos en las empresas. Y acá estamos hablando de una relación de dos partes. En la que yo, como empresa, espero la máxima entrega y dedicación de mi gente; y a la vez, tengo claro que mi gente es mi bien máspreciado, mi máxima y más perdurable fortaleza. Por eso, las actividades de marketing interno deben acompañar una gestión auténticamente enfocada en las personas. En la base del iceberg necesitamos una estrategia de personas que valore a los colaboradores como la ventaja más valiosa que tiene la organización y que apueste de forma genuina por su bienestar y su desarrollo.



Y las probabilidades de éxito aumentan cuando esta gestión genuinamente humana se complementa con una robusta Propuesta de Valor al Empleado o EVP, como conocemos el término por sus siglas en inglés (Employee Value Proposition); que nos permita ir más allá del endomarketing, desarrollando y apalancándonos en un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, que como empresa podamos ofrecer dentro de nuestra estrategia para atraer y fidelizar talentos. Así, contar con una EVP bien desarrollada y atractiva, promueve lo que algunos textos describen como un círculo virtuoso entre el compromiso interno y el posicionamiento externo, con el evidente impacto que esto trae a la reputación externa corporativa.



Autor: Lucía García García Naranjo

Gerente Corporativa de Cultura y
Comunicación Interna ALICORP
LGarciaGa@alicorp.com.pe

COMO PARTE DE LAS NUEVAS
ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN
HUMANA:

¿ CÓMO APOYA SU ASOCIACIÓN
A LAS EMPRESAS U
ORGANIZACIONES NACIONALES
EN EL DIRECCIONAMIENTO ————»
DEL ENDOMARKETING COMO
MEDIO DE COMUNICACIÓN INTERNA
DE LA CULTURA 





Bolivia

ORIANA HOYOS BALBONTÍN

Presidente
ASOBOGH



En las organizaciones en general, uno de los mayores interrogantes y desafíos gira en torno a: ¿cómo elevamos el compromiso de sus Colaboradores?. Expertos en el área de los Recursos Humanos están conscientes de que, si una empresa logra que sus Colaboradores estén identificados y comprometidos con la organización, serán mayores las probabilidades de que éstos permanezcan en ella y realicen su trabajo con elevados estándares de rendimiento, lo que permite mejorar algunos indicadores de gestión, tales como el índice de ausentismo, motivación, productividad, entre otros.

El entorno económico actual de globalización exige a las empresas estar permanentemente alertas respecto a los rápidos cambios y competitividad del mercado. Los Gestores de Recursos Humanos tenemos que incluir dentro de nuestra planificación estratégica recursos que nos permitan actuar acorde a esta necesidad.

El endomarketing es una herramienta frecuentemente utilizada para trabajar

en mejoras del clima organizacional, que directamente influye en el compromiso de un Colaborador.

Como Asociación, tenemos la responsabilidad de entregar herramientas de la mano de expertos que ayuden al Gestor de Recursos Humanos de las empresas asociadas, en esta labor.

Los Congresos de Gestión Humana proponen un espacio de reflexión e intervención sobre temas que son tendencias o problemáticas del área. Como Asociación Boliviana incluimos en el programa de nuestros Congresos temas sobre mejora de la cultura, productividad y la innovación digital aliada al endomarketing.

En el área de Asesorías, participamos con instituciones de Educación Superior en la revisión y proposición de contenidos para sus programas de especialización en áreas de Recursos Humanos. Definitivamente, productividad enlazada a un plan de comunicación interna, están dentro de los temas sugeridos por la Asociación.

Además, parte del objetivo de una Asociación es impulsar la actualización y especialización profesional a través de la integración. En nuestros talleres de desayunos y paneles de expertos conectamos temas de actualidad entre

otros, el Endomarketing, enriqueciendo a nuestros profesionales asociados con el conocimiento y experiencias de Expertos en el área que han implementado prácticas y programas de éxito en sus empresas.



Brasil

ELAINE SAAD

Presidente
ABRH



En muchas empresas la comunicación es administrada por el marketing y, muchas veces, también por el área de Gestión Humana. Nosotros, los del área de Gestión Humana, debemos tener mucho cuidado con la comunicación, tanto cuando está bien hecha, como cuando está mal hecha, tiene un impacto muy grande en las personas y ese impacto afecta el rendimiento.

Hoy recibimos diariamente un volumen grandioso de contenido y eso hace que las personas pierdan calidad de trabajo por cuenta de tanta información.

Aquí en ABRH-Brasil estamos trabajando para simplificar las comunicaciones: Desde contenidos hasta reuniones y conversaciones. Todo lo que puede ser comunicado personalmente debe ser hecho así, evitando el envío de e-mails innecesarios.

Salimos de un volumen de comunicación

pequeño y fuimos rápidamente a un volumen gigantesco. Las personas están atascadas y no saben hacer una selección de este contenido. Esto tiene un impacto muy grande, pues se dispersan y acaban perdiendo tiempo en el trabajo.

Entonces, el papel de la comunicación interna es ayudar al Gestion Humana a tener una comunicación más asertiva. Es importante siempre tener en cuenta algunos puntos:

- Ser concluyente
- Cantidad no es calidad de la información
- Eliminar el innecesario
- Tener como contenido conocimiento y no sólo datos
- Antes de comunicar, hacer tangible el impacto
- La comunicación es para el otro y no para usted.

Uno de los puntos más importantes a destacar es que la comunicación es para el otro y no para usted, o sea, la percepción de lo que es dicho causa un impacto mayor de que su propia intención. La comunicación es más efectiva cuando elaborada pensando en quién va a escucharla.

La ABRH-Brasil engloba una gran comunidad de profesionales de recursos humanos de todo el país. Realizamos diversas acciones, incluso, nuestro congreso anual, el CONARH, y también muchos productos que propagan contenido, como encuentros de liderazgo

y un gran número de eventos en nuestras 22 filiales. Siempre nos preocupamos en insertar temas con relación a la manera que el departamento de recursos humanos puede y debe influenciar la comunicación, pero también como la propia comunicación tiene influencia en los líderes de una compañía que se comunican con sus liderados en las actividades cotidianas. En resumen, la ABRH capacita líderes de recursos humanos para que diseminen buena comunicación interna además de instruir el liderazgo de sus empresas a que hagan lo mismo.



CARLOS ELBO

Presidente
CERH



Chile

Un gran tema el involucrar a los colaboradores de la organización con su negocio, es difícil vender un producto o servicio si no se está convencido de su valor al cliente.

En esta línea las ANM's debemos divulgar y "evangelizar" a nuestros socios

con las mejores prácticas de Gestión Humana en nuestros países y el CERH ha organizado en el pasado encuentros específicos para compartir casos de éxito y discutir nuevas aplicaciones de ellos, aprovechando los beneficios y advirtiendo los riesgos que entregan la tecnología y las redes sociales.

Colombia



IVÁN ARENAS

Presidente
ACRIP



La forma en que nosotros como asociación podríamos apoyar a nuestras empresas afiliadas, en este y otros temas estratégicos de la Gestión Humana, es básicamente a través de la capacitación y una parte muy importante de ésta, es el compartir modelos exitosos, de empresas que han incursionado en el tema.

Si partimos de que el endomarketing es el arte de comprometer y conquistar al cliente interno, un proceso de gestión

orientado a vender la empresa a sus propios trabajadores, la gran mayoría de nuestras empresas afiliadas están luchando constantemente por retener su talento, utilizando muchas de estas nuevas estrategias de la gestión humana. Es aquí en donde juegan papel importante las asociaciones de gestión humana, al crear una comunidad de conocimiento, que divulgue las mejores prácticas y todos estos nuevos modelos que impactan a las organizaciones y sus estrategias.



RANDALL GONZÁLEZ SOLANO

Presidente
ACGRH



Costa Rica

Cada día más, las compañías están comprobando la importancia del endomarketing en sus organizaciones. A nivel de mercado, hemos ido migrando de un enfoque predominantemente dirigido hacia el cliente externo, a un enfoque hacia el cliente interno.

La aplicación de técnicas de marketing a lo interno de las organizaciones, está impactando directamente los resultados organizacionales.

Estos resultados tienen la característica que no se enfocan solo en la persona o en la parte financiera, son resultados integrales que, abarcan e impactan procesos de comunicación, empoderamiento, conocimiento del negocio, sentido de pertenencia y en general entendimiento de la estrategia organizacional, entre otros temas. Como conocedores de esta dinámica y siendo unos convencidos de cómo el endomarketing impacta de manera positiva los procesos internos organizacionales, y por ende la cultura organizacional, la Asociación Costarricense de Gestores de Recursos Humanos ha generado iniciativas

principalmente relacionadas con el intercambio de buenas prácticas entre las organizaciones, hemos abierto espacios de análisis y discusión para abordar el tema de la importancia estratégica del endomarketing. Como parte del ejercicio que hemos realizado, nos hemos focalizado en tratar de convencer a distintos líderes de diferentes áreas a nivel organizacional, sobre la aplicabilidad de las estrategias de endomarketing en sus equipos de trabajo, todo con el fin de migrar a un concepto más evolucionado del marketing, e impactar de manera efectiva la cultura organizacional.

la infraestructura de las redes sociales, esto coyuntura debe ser optimizada por el Gestor de Talento para llegar a su grupo objetivo y aprovechar las oportunidades que esa coyuntura brinda, para implementar las estrategias de desarrollo del potencial de sus colaboradores, garantizando un clima laboral óptimo para la productividad y competitividad de las organizaciones.



Ecuador

MAURICIO VALDIVIESO SERRANO
Comisión Académica
ADGHE



En línea con nuestra misión, desde hace ya varios años, venimos promocionando la dimensión de “Comunicación Interna” como una parte muy importante en la Gestión de Talento para el fortalecimiento y posicionamiento de la “Marca Empleador” (Employer Branding) de nuestras empresas afiliadas. Esta dimensión debe ser entendida y ejecutada como parte de la estrategia de gestión del compromiso y aseguramiento del alineamiento de las personas con los objetivos de las empresas. Del surgimiento de esta propuesta de valor como parte de la Gestión de Talento, ADGHE ha visto la necesidad de incorporar el

Endomarketing o Marketing Interno en su oferta de programas formativos, a fin de complementar el perfil del profesional-colega de Gestor de Talento y así continúe agregando a valor a su respectiva organización. En este sentido, nos hemos concentrado particularmente en la oferta de programas formativos –con una gran acogida– en temas de Transformación Digital –Transformación Cultural, con un claro énfasis en el rol del área de Gestión de Talento en este proceso ya que hay una clara interdependencia entre el Endomarketing y las redes sociales, no hay campaña de comunicación interna que no pase por

Nicaragua



MARIA FRANCISCA MOLINA
Presidente
AERHNIC



Durante los últimos 6 años la Asociación de Ejecutivos de Recursos Humanos de Nicaragua ha dado un salto significativo en su pensamiento y acción estratégica de volver la mirada en el ser de las personas, por lo que se planifican acciones de formación enfocada en valores y redefinición de nuevos comportamientos, “Conociéndonos con un rico Café” es el producto estrella que tenemos para

impregnar y guiar a los nuevos socios en el quehacer de AERHNIC; el café reúne a los nuevos socios y los más experimentados comparten los valores y la historia de la asociación, motivándoles a participar y dar lo mejor de sí mismos en los proyectos internos de formación y recreación que organiza anualmente la asociación.



Panamá

PATRICIA BECERRA DE SIMONS
Secretaria de Capacitación
ANREH



Dentro de Anreh Panamá tenemos una clara estrategia de Capacitación, la misma que la hemos venido ejecutando en los últimos 3 años, la cual se basa en 4 pilares macros en los que se enmarcan los diversos temas que potencian, impactan, mejoran y contribuyen al crecimiento y desarrollo de nuestros agremiados en temas de Gestión Humana.

Estos Pilares son:

- 1) Efectividad y Desarrollo Organizacional
- 2) Tendencias de Recursos Humanos
- 3) Asuntos Externos que afectan la Gestión
- 4) Mejores Prácticas

En la ejecución de nuestra estrategia, específicamente en el pilar de Efectividad y Desarrollo Organizacional hemos tratado el tema del Endomarketing, el mismo que se ha impartido a través de charlas formativas y ponencias magistrales tanto en las Asambleas mensuales de actualización como en nuestros Congresos Nacionales que los realizamos de manera anual en donde asisten alrededor de 400 personas no solo de Gestión Humana sino también de otras áreas de las organizaciones. Para dar a conocer y fortalecer este tema hemos traído expositores expertos en la materia, así como líderes de Gestión Humana reconocidos por sus mejores

prácticas en sus empresas quienes nos han compartido el uso e importancia del endomarketing como una herramienta estratégica de comunicación que permite a las empresas alinear a sus colaboradores con la visión, valores, objetivos y cultura organizacional. Puedo citar algunos expositores: Juan Pablo Barboza - Consultor & Speaker Internacional (Argentina), Eli Aquino - Director de Endobrand (Venezuela), Sahira Herrera - Vicepresidente de Desarrollo Humano y Organizacional de Telefónica (Ecuador), entre otros. Impulsar el desarrollo del capital humano para contribuir al crecimiento de Panamá es el propósito de nuestra Asociación, es por esto, que todos los que integramos la Junta Directiva de ANREH Panamá, estamos comprometidos y convencidos de que la educación es la clave para el desarrollo y fortalecimiento de nuestra gente, nuestras empresas y nuestro país, por lo que seguiremos trabajando en esa línea.

Este reconocimiento impulsa a los gestores de personas en las organizaciones a emprender acciones creativas que motiven o incentiven el compromiso del talento humano hacia la organización, promuevan la creación de un ambiente laboral satisfactorio que contribuya al bienestar de los trabajadores.

En forma paralela, desarrolla un programa general de actualización de los profesionales que laboran en el área de gestión de personas, organizando

seminarios, talleres, conferencias y encuentros sociales de tal forma a fortalecer las competencias necesarias para una mejor gestión al interno de sus organizaciones. Con el desarrollo de las tecnologías, la APARH ha implementado un canal de comunicación (whatsApp) entre los asociados y profesionales no socios que ejercen la profesión en el área. Este mecanismo facilita enormemente el intercambio de información entre los mismos.



DANIEL GONZÁLEZ

Gerente de Negocios de la ANM



Paraguay

La Asociación Paraguaya de Recursos Humanos (APARH) en su afán de promover la gestión del área responsable del desarrollo del talento humano implementa, desde el 2017, un reconocimiento a las mejores prácticas de gestión de personas en las empresas privadas y públicas asociadas a la misma.



MIGUEL ANGEL DE LA FLOR MUSSO

Director APERHU



Perú

En APERHU estamos convencidos de la importancia de una buena comunicación interna en las empresas, no solo para motivar al personal o informarle los resultados económicos, sino principalmente como instrumento de transformación cultural y de alineamiento de los colaboradores con la visión, misión, estrategia y valores de la compañía.

La velocidad de los negocios hoy día hace inviable la antigua forma de gestionar la cultura, cuando se colocaba a los nuevos ingresantes con empleados antiguos para que "absorban" su cultura. Siendo que la cultura de una empresa está definida como el conjunto de creencias y prácticas habituales a

su interior, que mejor manera que el endomarketing para hacerla explícita, reforzar aquellas prácticas o creencias que resulten beneficiosas a la compañía y depurar las que complican la gestión. Nuestro rol de promotores de las mejores prácticas de recursos humanos en el país nos ha llevado a programar de manera frecuente diversas actividades en las cuales ponemos en contacto a las empresas con los proveedores de servicios de comunicación interna, manejo de redes, manejo de crisis, etc. Como consecuencia hemos notado un creciente interés de nuestros asociados por temas vinculados con el endomarketing y su adecuado manejo para lograr los objetivos deseados.



Rep. Dominicana

AMARILIS GARCÍA R.

Presidenta
ADOARH



Desde que irrumpió la Teoría de los Stakeholders o de los Grupos de Interés, desarrollada por R. E. Freeman en 1984, quien los definió como todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades y decisiones de una empresa, el personal se toma más en cuenta como clientes internos.

Es como lo plantea Richard Branson, un empresario inglés, CEO de Virgin Group, que integra a más de 350 empresas: "Los clientes no son lo primero, lo primero son los empleados. Si cuidas de tus empleados, ellos cuidarán de los clientes".

Los empleados establecen la diferencia competitiva de las empresas, mantienen en acción y es también quienes generan y fortalecen la innovación dentro de la organización. De ahí, que se adoptan estrategias como la llamada

endomarketing, conocida también marketing interno, con fines de lograr que el personal sincronice con la cultura, trabaje en equipo, desarrolle sentido de pertenencia, sintiéndose satisfechos y motivados para dar la milla extra.

En República Dominicana, si bien actualmente no tenemos estadísticas que mostrar al respecto, se evidencia cada vez más la adopción de esta herramienta en las grandes empresas.

La Asociación Dominicana de Administradores de Gestión Humana, (ADOARH), a la fecha no ha diseñado y desarrollado estrategias de apoyo a las organizaciones en esta temática que respondan a una demanda o a una detección de necesidades. Ha realizado acciones aisladas desarrolladas dentro de programas de capacitación no como tema único.



Uruguay

SEBASTIAN TORTEROLO

Presidente
ADPUGH



La forma en que nosotros como asociación podríamos apoyar a nuestras empresas afiliadas, en este y otros temas estratégicos de la Gestión Humana, es básicamente a través de la capacitación y una parte muy importante de ésta, es el compartir modelos exitosos, de empresas que han incursionado en el tema.

Si partimos de que el endomarketing es el arte de comprometer y conquistar al cliente interno, un proceso de gestión

orientado a vender la empresa a sus propios trabajadores, la gran mayoría de nuestras empresas afiliadas están luchando constantemente por retener su talento, utilizando muchas de estas nuevas estrategias de la gestión humana. Es aquí en donde juegan papel importante las asociaciones de gestión humana, al crear una comunidad de conocimiento, que divulgue las mejores prácticas y todos estos nuevos modelos que impactan a las organizaciones y sus estrategias.



Venezuela

ARIANA MARTINEZ

Presidente Consejo Consultivo
AVGH



AVGH, en su afán de estar a la vanguardia en las tendencias y mejores prácticas en la gestión de las personas en las organizaciones, desde hace algunos años ha venido abriendo espacios para la reflexión de sus afiliados acerca de la importancia de poner en el corazón de la estrategia a las personas, su bienestar y compromiso como elemento diferencial clave para el logro de resultados extraordinarios en las organizaciones. El mercadeo interno -mejor conocido como "endomarketing" en los últimos años- se ha erigido como una estrategia

efectiva de mercadeo que hace del cliente interno su target más importante como fuente de identidad y coherencia entre la cultura interna y la imagen externa de la organización. En este sentido, en AVGH estamos incentivando a las empresas y organizaciones del país a hacer del "endomarketing" un medio de comunicación interna de la cultura, a través de artículos y recomendaciones en nuestra revista y de eventos, como el taller "comunicación Estratégica de la Compensación y Endomarketing, que se llevó a cabo los días 9 y 10 de marzo.

EVENTOS IMPORTANTES

Leyla Nacimiento es nombrada presidente de la World Federation of People Management Associations

La actual presidente del Consejo Deliberativo de la ABRH-Brasil (Asociación Brasileña de Recursos Humanos), Leyla Nacimiento, fue nombrada para asumir la presidencia de la World Federation of People Management Associations (WFPMA), la Federación Mundial de Recursos Humanos. Su toma de posesión oficial se llevará a cabo en junio de este año, en Chicago, durante el Congreso Mundial de RR. HH.

“Es un honor para la ABRH-Brasil tener un miembro de nuestra Asociación asumiendo la principal posición de la Federación, sobre todo como la primera mujer y la primera brasileña en este liderazgo. Brasil es un país con una enorme diversidad de empresas y personas, lo que hace de Leyla una pieza estratégica para el debate global sobre gestión de personas”, afirma Elaine Saad, presidente de la ABRH-Brasil.

La World Federation of People Management Associations es una organización que representa a más de 600.000 profesionales de gestión de personas en más de 90 asociaciones nacionales de recursos humanos en todo el mundo.

DE LAS ANM'S

Sobre la ABRH-Brasil

La ABRH-Brasil, presidida por Elaine Saad, está presente en 21 Estados y en el Distrito Federal. Las seccionales son desvinculadas legalmente e independientes, integradas en la misión de promover el desarrollo de los profesionales de RR. HH. y gestores de personas por medio de eventos, investigaciones e intercambio de experiencias, además de colaborar con los poderes públicos y otras entidades

en los temas relacionados a su área de actuación.

Afiliada a la WFPMA (World Federation of People Management Associations) y a la FIDAGH (Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana), la ABRH-Brasil es cofundadora e integra la CRHLP (Confederación de los Profesionales de Recursos Humanos de los Países de Lengua Portuguesa), fundada en 2010.

Actual presidente del Consejo Deliberativo de la ABRH-Brasil, es la primera mujer y brasileña que asume la función



TRAVESIA FEMENINA 2018: Venezuela es Mujer

La Asociación Venezolana de Gestión Humana conmemoró el Día Internacional de la Mujer con la segunda edición de "Travesía Femenina", un montaje que combinó el teatro, la poesía, el relato, la música y otras artes escénicas, para conectar a las venezolanas, con su esencia única y su poder transformador, animándola a incidir en sus propios espacios para hacer frente a los retos que les ha tocado vivir.

A un año del éxito de este proyecto que enaltece el papel que ha jugado la mujer venezolana con su multiplicidad de roles y voces, que han marcado hitos importantes en el desarrollo de la historia de un país que atraviesa constantes desafíos, la AVGH repitió su Travesía Femenina con el objetivo de reforzar el ánimo y la constancia de tantas líderes, madres, profesionales, luchadoras y extraordinarias actrices del acontecer cotidiano de nuestro país.

La autora Fabiola Romero, directora y fundadora del Centro Hispanoamericano de la mujer, presentó Raíces y Propósitos, un montaje que sumergió a las asistentes en un sueño de ancestros, historia y orígenes de nuestra raza que determinan el coraje, la valentía y la pasión de la venezolana que la distingue en el mundo. Por su parte Mirna González,

comunicadora, actriz, coach creativa e influenciadora, presentó Orígenes y Ritmos mostrando las etapas de la vida de la mujer encarnada en cuatro culturas española, indígena, africana y venezolana, con sus profundas emociones y e infinitos recursos para transformar la realidad.

Acompañaron el escenario la actriz Alicia Hernández y la comunicadora Rita Hernández, entretejiendo el evento y los relatos de las panelistas Enza Petraglia, Tamara Adrián y Shema Rondón, con el apoyo de la moderadora Zulivic Mejías, cada una aportando un significado distinto pero complementario, de la esencia de la mujer en diferentes espacios de esa vida pública, en la que protagonizan cambios y crean nuevas realidades en un país ávido de energía y esperanzas.



"Nos complace que en medio de esta coyuntura, pudiésemos llevar Travesía Femenina, este año con el nombre de Venezuela es Mujer, a la vida de tantas heroicas damas que tienen un rol decisivo en la sociedad, y que por estar sumidas en la desesperanza, requerían este impulso para recordar que tienen el poder de influir en su entorno, crear espacios de aprendizaje y realidades de libertad y justicia", expresa Emilse Plata, directora ejecutiva de AVGH.

La Asociación Venezolana de Gestión Humana a lo largo de su historia ha fomentado la formación integral de la mujer, consciente de la capacidad gerencial, del liderazgo, de la incidencia social, política, económica e institucional que ejerce con infinidad de virtudes y que en estos momentos le toca una responsabilidad mayor, en un momento histórico del país.

"La cultura, el arte, la poesía, el liderazgo, la creatividad, las emociones y el optimismo fueron los elementos que en Travesía Femenina estuvieron presentes para encender la pasión de una Venezuela que es mujer y que ha vivido, sufrido y experimentado los trances de un periodo que clama por la evolución y por deslastrarse de las corrientes que intentan en vano, hundir esa fuerza que se crece ante los retos, para demostrar que no existe obstáculo que impida que esa mujer se convierta en ese ejemplo de evolución, de renacer desde las cenizas y que pronto todas las naciones contemplarán y admirarán".

DIRECTORIO DE ASOCIACIONES

MIEMBROS FIDAGH

| | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | Presidente: José Manuel Aggio www.adrha.org.ar/ |
|  |  | Presidente: Oriana Hoyos www.asobogh.com/ |
|  |  | Presidente: Elaine Saad www.abrhbrasil.org.br/cms/ |
|  |  | Presidente: Carlos Elbo |
|  |  | Presidente: Iván Arenas www.acripnacional.org/ |
|  |  | Presidente: Randall Gonzalez www.acgrh.net/ |
|  |  | Presidente: Amarilis García www.adoarh.org/ |
|  |  | Presidente: Diego Román www.adghe.com/ |
|  |  | Presidente: Eloisa Diéguez de Fonseca www.agh.gt/ |
|  |  | Presidente: María Francisca Molina www.aerhnic.org/ |
|  |  | Presidente: David Cabrera www.anrehpanama.org/ |
|  |  | Presidente: Miriam Cañete de Ginzo www.aparh.com/ |
|  |  | Presidente: Néstor Astete www.aperhu.pe/ |
|  |  | Presidente: Sebastian Torterolo www.adpugh.org.uy/ |
|  |  | Presidente: Judith Gonzalez www.avgh.org.ve/ |

Reflexión...

Escuchar, es la mejor forma de posicionarse en el lugar deseado del liderazgo y de casarse con la gloria de las relaciones. Es el arte de la conexión poderosa con las demás personas.

Si te quieres extender al mundo y ser un ente verdaderamente productivo, debes asegurar primero, que cuentas con colaboradores que entienden bien tu visión y la han asumido como suya. Por eso, comunicar hacia adentro debe ser la jugada más poderosa del ajedrez estratégico de tu negocio. Habla y escucha constantemente a los tuyos, a los que serán tus voceros con los clientes, proveedores y vecinos. Son esos los motores claves de la generación de ideas que se convierten en ganancias. Sin su entrega entusiasta y consciencia plena de su misión, los resultados retardarán o se anquilosarán. Es de negocios perdedores por ejemplo, llegar a un restaurante y que el camarero no conozca la preparación de ninguno de los platos que aparecen en el menú o que en la factoría el mecánico no sepa para qué servirá el motor que está reparando con urgencia o que el gerente no tenga claros los objetivos que la alta gerencia busca alcanzar para este periodo. Así no se puede ser ni eficiente ni eficaz.



Eladio Uribe

Miembro del consejo consultivo de Fidagh
 e.uribe@crcltd.com.do



**Federacion Interamericana de
Asociaciones de Gestión Humana**

