



Visión Gerencial

ISSN: 1317-8822

revistavisiongerencial@gmail.com

Universidad de los Andes

Venezuela

BENÍTEZ, KARLA TATIANA

Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercadeo Interno

Visión Gerencial, núm. 2, julio-diciembre, 2005, pp. 91-98

Universidad de los Andes

Mérida, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545873003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercadeo Interno

RECIBIDO: 02-02-2006 • Revisado: 15-02-2006 • ACEPTADO: 28-02-2006

## Resumen

Existe un amplio desarrollo teórico en la administración para gerenciar el talento humano en las organizaciones. Mantener el equilibrio entre las necesidades de la organización, del talento humano y de los clientes, resulta complejo. Al integrar a las prácticas de la gestión del talento humano, el enfoque del mercadeo interno (MI), donde el talento humano es considerado un cliente interno, y el trabajo un cargo – producto, donde el cargo – producto no es más que los beneficios aportados a un trabajador por su cargo, se busca la motivación al logro. La esencia del enfoque, radica en la concepción medular del mercadeo: la satisfacción de necesidades, internas y externas, ambas interactuando para garantizar el éxito organizacional. Se trata de mantener satisfechos a los empleados para lograr que se identifiquen con la organización, aumenten su productividad y logren la conquista de los consumidores externos. Existen tres elementos fundamentales: la organización, los consumidores internos y los consumidores externos, los cuales deben mantener un equilibrio. Visión, misión, valores y objetivos organizacionales son los cimientos de la organización, de aplicarse el enfoque del MI, deben considerarse. La aceptación por parte del talento humano de nuevos enfoques sólo se logra, si el mismo está identificado con la cultura de su organización. El enfoque del MI procura un clima organizacional propicio para el logro de los objetivos organizacionales.

**Palabras claves:** talento, consumidores, necesidades, satisfacción, enfoque, productividad.

## Abstract

### CONSIDERATIONS ON THE MANAGEMENT OF THE HUMAN TALENT: THE APPROACH OF THE INTERNAL MARKETING

*An ample theoretical development in the administration exists to management the human talent in the organizations. To maintain the balance between the necessities of the organization, the human talent and the clients, is complex. When integrating to the practices of the management of the human talent, the approach of the in house Marketing (IM), where the human talent is considered a client internal, and the work a position - product, where the position - product is not more than the benefits contributed to a worker by its position, the motivation looks for the profit. The essence of the approach, is in the conception to medular of the trade: the satisfaction of necessities, internal and external, both interacting to ensure the organizational success. One is to maintain satisfied the employees to obtain that they are identified with the organization, they increase his productivity and they obtain the conquest of the external consumers. Three fundamental elements exist: the internal organization, consumers and the external consumers, who must maintain a balance. Organizacionales vision, mission, values and objectives are the foundations of the organization, to be applied the approach of IM, must be considered. The acceptance on the part of the human talent of new approaches is only obtained, if the same one is identified with the culture of its organization. The approach of IM tries a propitious organizational climate for the profit of the organizacionales objectives.*

**Key words:** talent, consumers, necessities, satisfaction, approach, productivity.

\*Lic. En Administración, adscrita al Departamento de Ciencias Administrativas, Cátedra de Gerencia General y de los Recursos Humanos de la Escuela de Administración y Contaduría Pública, FACES-ULA.

## Introducción

El talento humano constituye el activo más valioso de las organizaciones, por ello es necesario evaluar cuáles son las distintas formas de gestionarlo en las organizaciones, para ello se debe revelar la concepción del hombre desde el punto de vista de las distintas escuelas del pensamiento administrativo y los nuevos enfoques en la materia.

El enfoque del mercadeo interno, intenta fomentar la esencia del mercadeo, en toda la organización. Para ello plantea la concepción de quienes la integran como consumidores internos y así diseñar la manera de satisfacerlos.

Pero ¿cuáles son las implicaciones de aplicar el enfoque del mercadeo interno en las organizaciones?

Las consideraciones siguientes son producto de una investigación documental, procuran dar una mirada a la práctica de la gestión del talento humano, y esbozar el enfoque del mercadeo interno y sus implicaciones para las organizaciones.

## Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercadeo Interno

Son muchas las teorías y prácticas administrativas que se han desarrollado para gerenciar con eficiencia y eficacia el talento humano en las organizaciones, las cuales siempre han apuntado al logro de los objetivos y al éxito organizacional, a través de quienes la conforman, para ello se ha valido de varias escuelas del pensamiento administrativo a lo largo de la historia.

La administración desde sus orígenes ha estado inclinada hacia la búsqueda de una mayor productividad de los trabajadores. Desde la administración científica, Taylor, plantea la concepción del homus – economicus, y considera el hecho de que, la razón de ser del trabajo, era la

remuneración que se recibía a cambio. Fayol, con el proceso administrativo, plantea la división del trabajo, llegando a niveles donde se concibe al hombre como máquina. Como respuesta, un enfoque más humanista lo presentó, Elton Mayo, y como resultado del experimento de Hawthorne, infiere que los trabajadores necesitaban algo más que división del trabajo o remuneración para tener un mejor rendimiento, y otorga la importancia que los grupos (formales e informales) se merecen dentro de las organizaciones, este enfoque es conocido como la Escuela de las Relaciones Humanas. Luego siguieron otros enfoques, que permiten conocer y comprender la administración, como efectivamente se concibe hoy día, y que han tenido distintas formas de entender al hombre como factor principal dentro de las organizaciones, como se muestra en la tabla 1.

Los enfoques más recientes, como el Empowerment, colocan al trabajador en primer plano, intentando el otorgamiento de poder para que tenga la libertad en la realización de sus funciones y pueda rendir al máximo. Mas sin embargo, el propósito aquí perseguido no es el de enfrentar o emitir juicios sobre las teorías o enfoques pasados o presentes, debido a que, para analizar una teoría o enfoque organizacional, es necesario, realizar las consideraciones metodológicas que plantea Dávila (2001), las cuales son: *el momento histórico*, resulta imprescindible, evaluar las condiciones dadas en determinado tiempo y espacio, puesto que esto caracteriza la realidad para la cual se está desarrollando una teoría; *la metodología*, puesto que existen rigurosidades de investigación, que pueden establecer si la teoría es para una realidad general o particular; *la objetividad científica* con la que se desarrolló la teoría; *el medio económico y social*, aquí cobra vida la importancia del contexto histórico y la necesidad de combatir el etnocentrismo; *la evolución del enfoque*; puesto que es posible que el mismo haya generado ventajas (o desventajas) en la práctica administrativa, o no haya tenido la evolución que se esperaba y debe considerarse también, *su aplicación en nuestro medio*.

**Tabla 1. Concepciones del hombre en la administración**

<b>Escuela Administrativa</b>	<b>Principales Representantes</b>	<b>Enfoque/Concepción del Hombre</b>
<b>Científica</b>	Frederick Taylor Frank B. Gilbreth Henry Laurence Gantt	Científico / Hombre económico
<b>Proceso Administrativo</b>	Henry Fayol	Científico / Hombre máquina
<b>Humano – Relacionista</b>	Mary Parker Follet George Elton Mayo Fritz Roethlisbery	Humanista / Hombre social
<b>Estructuralista</b>	Max Weber Chester I. Barnard Renate Magntz Amitai Etzioni Ralf Dahrendorf	Científico - Social / Hombre económico - social
<b>Neo - Humano Relacionista</b>	Peter Drucker Douglas McGregor William Ouchi Warren G. Bennis	Integrador / Hombre organizacional

Elaboración propia

En términos generales, en Venezuela, las prácticas en materia de gestión del talento humano, han sido muy “conservadoras” puesto que no han variado desde la década de los noventa hasta hoy. Como señalan Monteferrante y Malavé (2004): *La falta de congruencia entre los procesos de recursos humanos revela una falta de visión estratégica en el manejo de la gente, muy frecuente en la realidad gerencial venezolana.* Esta realidad gerencial venezolana, aunque ha hecho esfuerzos por lograr la motivación de los empleados y alcanzar el éxito organizacional, por momentos, parece mostrar, que ambos objetivos no van de la mano y que los mismos son excluyentes. Realmente, no es así, la mejor manera de alcanzar el éxito organizacional es hacerlo a través del talento de quienes la integran.

Si bien es cierto que al decirlo suena fácil, en la práctica no lo es. Mantener el equilibrio entre las necesidades de la organización, las necesidades del talento humano y las necesidades de los clientes, resulta complejo.

¿Cuáles son las acciones que deben ejecutar los gerentes, para mantener este equilibrio? Eso va a depender en gran medida del tipo de organización – de bienes o de servicios, pequeña o grande, nacional o trasnacional – en fin, cada organización tiene recursos y necesidades particulares, las cuales serán factores determinantes en el trazado y ejecución de acciones que permitan una exitosa gestión del talento humano.

Ante ésta realidad, siempre se debe tener presente que el hombre por naturaleza, es un ser complejo, y esa complejidad constituye parte fundamental de la organización, pues es él quien lleva a cabo los procesos sociales creativos que originan resultados a la organización. En este sentido, difícilmente realiza actividades que sean impuestas o asume conductas que son exigidas (hablando en el sentido rígido de las palabras). Es por ello que una de las consideraciones importantes que deben hacerse sobre la gestión del talento humano, es el hecho de que resulta más fácil que el hombre realice actividades estando motivado y satisfecho de su trabajo, a que el hombre haga lo que se le impone.

A lo largo de la práctica del mercadeo, esta disciplina siempre ha tenido que valerse de recursos provenientes de la gestión del talento humano para el logro de sus objetivos. El manejo de la fuerza de venta, comúnmente descansa sobre diversas técnicas de motivación, financieras y no financieras. Es en el área de servicios, donde ha obtenido sus mejores frutos, puesto que se ha logrado ofrecer una excelente atención, a través del personal de contacto. Sin que esto represente grandes erogaciones en salarios.

En este sentido, Ramón Piñango, en el editorial que escribiera para la Revista Debates IESA de Octubre – Diciembre 2004, apuntó: *La realidad humana de las organizaciones ha conducido a unos cuantos especialistas a buscar formas de lidiar con la gente y convertirla en una fuerza a favor de la organización o, al menos, impedir que cause perturbaciones mayores.*

Cada organización debe valerse de todo lo expresado anteriormente para llevar a cabo sus procesos sociales creativos, para fundamentar sus relaciones y para fortalecer su imagen. Es por ello que cada organización es distinta, como somos distintos los seres humanos, puesto que aunque se dediquen a la misma actividad, sus fundamentos y actitudes son particulares.

En relación con lo planteado, Monteferrante (2004) señala: Sin embargo, la realidad gerencial venezolana muestra resultados disímiles. Se pueden encontrar unidades de recursos humanos muy activas y concentradas en el aspecto estratégico del negocio, y gerencias cuya principal preocupación se circunscribe a la administración de la nómina, el control del personal y el manejo de los aspectos jurídicos de las relaciones laborales.

Es quizás en este punto donde se debe integrar a las prácticas de la gestión del talento humano, un nuevo enfoque, del Mercadeo Interno, donde el talento humano es considerado un cliente interno, y el trabajo como cargo – producto, el cual constituirá un elemento de motivación. Los cargos – productos

no son más que los beneficios aportados a un trabajador por su cargo, por lo cual el mismo debe ser atractivo, haciendo la similitud a un consumidor cuando desea o no adquirir un producto.

Señala Miguel Ángel Mariño, el gerente de Operaciones del Hotel Radisson Europlaza, cuya especialidad es el Mercadeo. Aquí el área de entrenamiento y mejoramiento continuo la hemos denominado Mercadeo Interno, Inhouse Marketing. Hemos conformado unos comités en los que participan los jefes de departamentos clave y algunos mandos medios clave. Los hoteles, actualmente, tienen lo que se llama una reunión de operaciones todos los días, que busca revisar la rutina y las novedades, y prever situaciones. (Producto, Agosto 2001).

## **Pero, ¿qué es el Mercadeo Interno (MI)?**

Berry (1984), citado por Puente (2005), define: MI significa ver a los empleados como consumidores internos y ver los cargos como productos internos que satisfacen necesidades y deseos de los consumidores internos, para alcanzar los objetivos de la organización.

Para Puente (2005), el MI, es todo lo que los empleados hacen en la organización que contribuye al logro de metas.

La esencia en sí mismo del enfoque, radica en la concepción medular del mercadeo: la satisfacción de necesidades, que en éste caso son internas y externas, ambas interactuando para garantizar el éxito organizacional.

Puente (2005), afirma: La idea del consumidor interno, significa que cada persona es tanto proveedor como consumidor, y que las metas de las organizaciones son alcanzadas mediante una serie de transacciones entre consumidores y proveedores (cadenas de calidad).

Resulta complejo ver a los empleados como consumidores, ya que una frase como “el cliente

siempre tiene la razón” no tiene el mismo significado para el jefe, ni resulta tan placentera. Pero se debe dejar claro algo, no se trata de complacer todos los deseos de los empleados, estilo Lámpara de Aladino. Se trata de mantener su satisfacción para lograr que los mismos, se identifiquen con la organización, logren aumentar su productividad y puedan lograr la conquista de los consumidores externos. La esencia está en saber, ¿qué sienten?, ¿cómo piensan?, ¿cómo viven?, ¿cuántas personas integran su familia?, se trata de conocerlos, el interés por conocer a quienes te rodean, puede hacer la diferencia en la gestión, ¿cómo lograr esto cuando las organizaciones son numerosas?, la interacción entre quienes la integran, puede facilitar esta práctica.

Es eso, lo que resume Socorro (2004):

Ofrecer importancia al recurso humano por convicción va mucho más allá de la aplicación de las herramientas gerenciales, se trata de escuchar realmente a la gente y observar cómo puede estar afectando una decisión de la directiva o la aplicación de una política, el desempeño de sus funciones, la percepción del clima organizacional e incluso la moral de los empleados.

Esta práctica se ha dado por excelencia en las empresas de servicios, donde se considera que el personal de contacto con los clientes externos, debe mantenerse satisfecho, para que logre ofrecer las atenciones que los clientes se merecen y esto dé como resultado, la calidad del servicio. Pero, la misma, no es exclusiva del mercadeo de servicios. En cualquier organización, es necesario valorar el talento humano que la conforma, como el recurso más importante.

## Los elementos que conforman el MI

En el enfoque del MI existen tres elementos fundamentales: la organización, los consumidores internos y los consumidores externos. Dichos elementos, deben interactuar de tal manera que entre ellos se establezca una relación ganar – ganar, pero

¿quién debe propiciar esa relación? La organización, es la encargada de propiciar la relación ganar – ganar, y para ello debe tener presente, en primer lugar, que debe ganarse la confianza de sus consumidores (internos y externos), y para lograrlo, no puede realizar promesas que no sea capaz de cumplir.

Dichos elementos deben mantener un equilibrio, puesto que no se trata que la organización obtenga más ofreciendo menos, o cualquiera de los otros elementos, se trata de obtener más ofreciendo más, y sintiéndose más a gusto, esto es lo que genera los mejores resultados. En ese sentido, deben satisfacerse en la medida de lo posible las necesidades de cada uno de los elementos, para lograr el equilibrio necesario, esto desencadenaría un círculo virtuoso, favorable a los procesos llevados a cabo en la organización.

Ante esto, señala Puente (2005):

Lo importante es entender que, a pesar de su origen en mercadeo, este concepto se refiere a todos los procesos de la empresa. Todos los empleados son responsables de su aplicación y, a la vez, receptores de sus bondades. Todos los departamentos deben comprometerse con el objetivo de satisfacer a los clientes internos.

## Los beneficios del enfoque del MI

Antes de poner en práctica el enfoque del MI, la organización debe estar segura de que comprende la esencia del enfoque y estar preparada para su implantación, es decir, debe evaluar si cuenta con los recursos necesarios para lograr una implantación eficiente y eficaz.

Una vez realizadas las consideraciones, si la organización decide aplicar el enfoque del MI como estrategia para la gestión del talento humano, se hace necesario evaluar los beneficios del mismo y las consecuencias de no aplicarlo correctamente.

Si el enfoque es correctamente aplicado en la organización, se consiguen, entre otros, los siguientes beneficios:

-Implantación de estrategias de gestión del talento humano, que logran satisfacer las necesidades de los consumidores externos, y conllevan al éxito organizacional.

-Logro de los objetivos organizacionales a través del talento humano que conforma la organización.

-Talento humano identificado con la empresa, lo que otorga imagen, posicionamiento y credibilidad a la misma.

-Consumidores internos satisfechos, que generan beneficios a los procesos organizacionales

-Consumidores externos satisfechos, que generan rentabilidad a la organización.

-Construcción de un clima organizacional favorable para la realización de actividades y mejoras en la productividad de los trabajadores.

De no ser correctamente concebido, comunicado y aplicado el enfoque, en la organización, se pueden generar los siguientes efectos:

-No es posible vencer el status quo y la organización aplica el enfoque del MI, sólo en papel, puesto que en la práctica no se logran los cambios.

-El talento humano puede confundir la satisfacción de sus necesidades por parte de la organización, con un aprovechamiento de la causa y distorsionar la esencia del enfoque.

-La organización puede intentar implementar las estrategias de gestión del talento humano por imposición, en ocasiones lo que se considera que es beneficioso para los consumidores internos, puede estar en contra de sus creencias e inclusive afectar su moral. Esto es similar a obligar a los consumidores externos a la compra de un producto, en cuanto puedan o tengan otra opción, inmediatamente se cambian a la competencia.

-Aplicar el enfoque del MI sólo en las áreas que tienen contacto con los consumidores externos. El éxito de la organización depende de su integridad, no sólo de una de sus partes.

## **Lo que no se puede dejar de lado: Visión, Misión, Valores y Objetivos Organizacionales**

Los cimientos sobre los cuales está anclada la organización, deben ser considerados como factores clave para el desarrollo de los procesos por ella realizados. En tal sentido, si es decisión de la organización aplicar el enfoque del mercadeo interno, no puede dejar de considerar los factores que siempre deben ir de la mano, encaminados en un mismo sentido y que se constituyen en factores claves de la misma, entre los cuales resaltan:

*La Visión*, ésta dará a la organización una idea clara de dónde proviene y hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos dentro de la misma. Constituye un elemento fundamental para el planteamiento de objetivos organizacionales y para el logro de los mismos.

*La Misión*, la misma constituye la razón de ser de la organización, y es en ésta donde debe dejarse constancia de la orientación que tiene la misma, es decir, de los elementos fundamentales con que cuenta para satisfacer las necesidades de su público objetivo.

*Los valores organizacionales*, los mismos son el reflejo de las prácticas llevadas a cabo dentro de la organización, y por ende, deben ser precisos y estar acordes con la visión y la misión de la organización.

*Objetivos organizacionales*, estos propósitos en primer lugar deben dirigir al talento humano en las acciones a ser llevadas a cabo por ellos. Los mismos deben constituir retos tanto para la organización, como para sus integrantes.

## La cultura organizacional

Los procesos sociales creativos, deben estar enmarcados por aquello que caracteriza a la organización y la hace única, en el entorno en el cual se desenvuelve. Este marco, es lo que diferencia una organización de otra, de acuerdo con su filosofía de gestión, y está constituido por la cultura organizacional.

Como señalan Ferreira y Disla (2003):

Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía; la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura.

La importancia de la misma para las organizaciones, y en la gestión del talento humano bajo el enfoque del MI, radica en la necesidad de tener una cultura organizacional sólida y orientada hacia la generación de prácticas y procesos que contribuyan al éxito organizacional. Bajo la cual, resulte sencillo la aceptación por parte del talento humano de nuevos enfoques. Esto sólo se logra, si el talento humano está identificado con la cultura de su organización.

Señala Ricardo Paz, Director Regional de Recursos Humanos de Microsoft Andino: La orientación al cliente interno y el fortalecimiento del clima organizacional es clave para el éxito” (Revista Gerente 100, Edición Aniversario 2005).

## Consideraciones finales

Si bien es cierto, que desde sus inicios la Administración ha procurado aumentar la productividad del talento humano, la complejidad del mismo ha hecho de esto una práctica difícil. No es simple diseñar la manera de motivar

Las diversas necesidades de la realidad gerencial actual, han llevado a concebir nuevos enfoques, entre los cuales se encuentra el enfoque del Mercadeo Interno. Este enfoque un tanto innovador, puesto que es el mercadeo hacia adentro, busca orientar a la organización a la satisfacción de las necesidades del talento humano que la conforma, procurando con esto un clima organizacional propicio para el logro de los objetivos organizacionales.

En la práctica algunas consideraciones del enfoque del MI, resultan complejas, más sin embargo, el éxito o fracaso de la aplicación del mismo en las organizaciones dependerá de si se concibe o no correctamente.

Ningún enfoque gerencial, es una solución mágica para los problemas que puedan presentarse en los procesos sociales creativos llevados a cabo en las organizaciones, más sin embargo, otorgarle la importancia que el talento humano merece, crea un clima organizacional favorable, o al menos existe menor interferencia de conflictos laborales que retrasen el logro de los objetivos.

El MI es una nueva herramienta con que cuentan los gerentes de hoy día, para facilitar las relaciones laborales y colaborar en la consecución de metas que permitan el logro de los objetivos de una organización.

---

## Bibliografía

- Bishop, J. (2002). *Effective Marketing: principles and practice*. Great Britain: Liverpool Business Publishing.
- Cartwright, R. (2002). *Mastering. Marketing Management*. Great Britain: Palgrave.
- Dávila, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque crítico*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Kotler, Philip (2001). *Dirección de marketing. La edición del milenio*. México, D.F.: Edit. Prentice Hall.
- Monteferrante, P. (2004). La gerencia de la gente: de donde venimos y hacia dónde vamos. *Debates IESA*. Volumen X. Número 1. Octubre – Diciembre 2004, 13 - 15.
- Monteferrante P., y Malavé J. (2004). Todo lo que usted quería saber sobre ¿Qué están haciendo las gerencias de recursos humanos en Venezuela. *Debates IESA*. Volumen X. Número 1. Octubre – Diciembre 2004, 39 - 44.
- Nieto, R. (2000). *La gerencia de lo humano o el arte de lo irracional*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Piñango, R. (2004). Después de todo se trata de gente. Editorial a la Edición *Debates IESA*. Volumen X. Número 1. Octubre – Diciembre 2004, 4.
- Puente, R. (2005). Mercadeo Interno: tratar a los empleados como a los clientes más importantes. *Debates IESA*. Volumen X. Número 2. Enero – Marzo 2005, 58 - 62.
- Revista Gerente 100 Edición Aniversario. *Gerentes de Recursos Humanos*. 2005, 93.
- Ryan, William. *Guía Básica para la Actividad de Marketing*. Colección Gerencia Empresarial. El Nacional. Caracas, 2001.
- Michaelson G., y Michaelson S. (2004). Sun Tzu. *Estrategias de marketing*. España: Mc Graw Hill.

## Fuentes electrónicas

- García, G. y Zayas, P. Una Hermandad Probada: Psicología y Administración. *Revista electrónica Psicología Científica.com. Centro de Estudios de Gestión Empresarial, Universidad de Holguín, Cuba* [Revista en línea]. Disponible: <http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/ar-zayas01.htm> [Consulta: 2005, noviembre 15]
- Ledezma E. (2001). Áreas productivas con iniciativa. *Revista Producto Agosto 2001*. [Revista en línea]. Disponible: <http://www.producto.com.ve/215/notas/portada337.html> [Consulta: 2005, noviembre 14]
- Socorro F. (2004). Insourcing: Dar valor del recurso interno. *degerencia.com*. [Pagina web]. Disponible: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=485> [Consulta: 2005, noviembre 10]