

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN
PROYECTO DE TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAGISTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN

Endomarketing para PYMES de servicios

por

Franco Alaggia

Fabián Esquire

Florencia Santini

TUTOR: Prof. Roberto Acosta

COORDINADOR: Prof. Maria Messina

Montevideo

URUGUAY

2022

PÁGINA DE APROBACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

.....
.....

Autores

.....

Tutor/Coordinador

.....

Posgrado

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA.....

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de la República, por permitir a los estudiantes acceder a formación de posgrado que fomentan el desarrollo personal y profesional.

Al cuerpo docente y al equipo administrativo del centro de posgrados, por la dedicación y el esfuerzo realizado durante estos años para mantener la calidad de los programas educativos, incluso durante la pandemia.

A nuestro tutor de tesis, Prof. Roberto Acosta, que nos guió incansablemente con su conocimiento y experiencia en la temática, durante todo el proyecto.

A los representantes de las empresas y expertos entrevistados, que muy amablemente accedieron a brindarnos información sumamente valiosa para la investigación realizada.

A las personas encuestadas, quienes también aportaron datos muy útiles para el análisis desarrollado.

A nuestros compañeros de maestría, por enriquecer esta experiencia a través del intercambio y el trabajo en equipo.

Y finalmente, a nuestras familias y amigos, quienes fueron un sostén emocional fundamental durante estos años de gran esfuerzo y plena dedicación.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación pretende evidenciar la brecha existente entre las empresas líderes o referentes a nivel global y las PYMES de servicios de nuestro país sobre el grado de conocimiento y aplicación de estrategias de endomarketing o marketing interno, como herramienta clave en las comunicaciones internas y la gestión de la actitud de los colaboradores.

Para comprender el origen y magnitud de este concepto, en primer lugar, se muestra la transformación de la relación colaborador-empresa a lo largo de los años, al punto tal de considerar hoy en día a los trabajadores (clientes internos) tan importantes como los clientes. Adicionalmente, se define el concepto de endomarketing, acompañado de otros que resultan fundamentales para comprender el alcance esta filosofía.

Siguiendo en la misma línea, se realizó una amplia investigación de campo a través de entrevistas a referentes de empresas y expertos en la temática, así como también encuestas a beneficiarios del endomarketing en Uruguay, de manera tal de obtener un estado de situación actual de su aplicación y alcance.

Habiendo contrastado la información que surge del trabajo de revisión bibliográfica y la investigación de campo, se validó la hipótesis planteada, comprobando la existencia de una brecha considerable, entre la aplicación a nivel global de endomarketing y el grado de desarrollo, conocimiento y alcance en nuestro país. Adicional a esto, se realizaron una serie de útiles sugerencias a considerar por parte de las PYMES que aspiren a incorporar esta estrategia a sus organizaciones.

Se concluye que se trata de una disciplina totalmente novedosa para las PYMES nacionales de servicio, que de explorarse permitirá fortalecer las relaciones y maximizar los resultados, generando una fuerte ventaja competitiva, generando empresas más ágiles y entornos laborales ecológicos, saludables y productivos.

Palabras clave:

Endomarketing, Motivación, Cultura, Comunicación interna, Clima organizacional

TABLA DE CONTENIDOS

1. Fundamentos del tema.....	1
2. Antecedentes	4
3. Hipótesis y objetivos de la investigación	9
4. Metodología y técnicas a aplicar	10
5. Marco Teórico Conceptual.....	11
Pandemia y los cambios en el trabajo	11
Marketing	14
Marketing experiencial.....	15
Endomarketing	17
Los pioneros: referentes en endomarketing.....	20
<i>Endobranding</i>	24
Comunicación interna.....	27
Cultura organizacional	30
Cambio organizacional.....	33
Clima organizacional.....	34
<i>Soft Skills</i>	35
Liderazgo.....	37
Grupo y Equipo	39
Inteligencia Emocional.....	42
Personas “sostenibles” y el concepto RSE	45
Las distintas generaciones en el trabajo	48
<i>Baby Boomers</i> (Nacidos entre 1945 y 1964)	48
La Generación X (Nacidos entre 1965 y 1981)	49
Los <i>Millennials</i> o Generación Y (Nacidos entre 1982 y 1994)	50
Los <i>Centennials</i> o Generación Z (Nacidos de 1995 hasta la actualidad).....	51
Los tipos de trabajadores.....	52
Neurociencia aplicada al trabajo	55
6. Análisis de datos.....	60
Encuesta a colaboradores	60
Satisfacción laboral	62
Satisfacción y propósito	68
Fidelidad.....	69
Reconocimiento.....	71
Beneficios.....	72
Felicidad en el trabajo	83
Aplicación de endomarketing.....	86
Comunicación interna.....	87
Nuestra hipótesis: ¿Qué pasa en las PYMES de Servicios hoy?	89
Entrevistas a referentes de empresas y expertos en la temática	92
Conocimiento y aplicación de endomarketing	93
Cultura y clima organizacional.....	94
Comunicación interna.....	96
Elementos del salario emocional aplicados a la organización	98
7. Conclusiones	102
8. Bibliografía.....	111

9. Anexos.....	120
Encuesta formulada.....	120
Entrevistas realizadas	124

1.Fundamentos del tema

¿Las empresas conocen realmente la incidencia que tiene el estado de bienestar de los colaboradores en los resultados que obtienen?

¿Qué importancia le dan al clima organizacional?

El mercado laboral, las empresas y las personas, se encuentran en constante transición y cambio. Puede ser una nueva forma de liderar, un descubrimiento tecnológico que implique nuevos procedimientos, o una pandemia que cambie las reglas del juego y nos desafíe a adaptarnos para continuar funcionando.

A nivel profesional, se identifica que el mercado está más competitivo y saturado que nunca, por esta razón se necesita una capacitación constante para mantenerse actualizados. También se observa un crecimiento constante y vertiginoso en el nivel de incertidumbre, tal como lo demuestran estudios realizados por el FMI (Fondo Monetario Internacional) y la Universidad de Stanford (Schatsky, 2021). Esto genera efectos negativos en la productividad de las empresas y en el bienestar de los colaboradores.

Por esta razón, las organizaciones también deben adaptarse para continuar vigentes. Resulta tentador atribuir malos resultados a que la competencia trabajó mejor, a que hay una crisis económica y que por ende los costos suben y las ventas decaen. Pero ¿y si el problema también estuviera dentro de la propia empresa? ¿Las empresas están haciendo el ejercicio de mirar puertas adentro y ver como se trata a los colaboradores (cliente interno)? ¿Las organizaciones realmente conocen a sus grupos y/o equipos, lo que los incentiva y hace felices, o simplemente asumen que están satisfechos porque reciben sus salarios en tiempo y forma?

¿Están evaluando las empresas los motivos de un alto índice de rotación y los costos asociados a esto? ¿Están realmente seguras de que hicieron lo necesario para garantizar un clima organizacional favorable? Aunque estén satisfechas con su productividad, ¿qué pensarían si se enterasen que los miembros del *staff* pueden rendir mucho más?

Se acabó la época en que el capital financiero y la tecnología son suficientes para mantener vigente una organización (Orellán,2012). Resulta fundamental contar con capacidad de innovación y talento humano verdaderamente comprometido, siendo este último el principal activo de la organización, embajador de la marca y capaz de generar una ventaja competitiva, diferencial sostenible y difícil de copiar. Pero ¿Cómo se logra ese mayor compromiso por parte de los colaboradores? La investigación bibliográfica preliminar permitió comenzar a identificar un factor común: el marketing interno o endomarketing, como herramienta estratégica clave en la gestión de la actitud de las personas – habilidades blandas – así como en la gestión más eficiente de la comunicación interna.

Como todo proceso, implica tiempo y recursos, sin embargo:

Las empresas exitosas invierten en su personal, a fin de optimizar el capital intelectual logrando un profesional talentoso, comprometido, que ponga en práctica sus capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos, inteligencia, innovación, para el beneficio de la organización y en consecuencia alcanzar los resultados deseados de manera eficiente (Orellán, 2012).

Históricamente se ha puesto foco en el capital humano e intelectual de las organizaciones. Sin embargo, en los últimos años ha surgido un concepto que representa el “motor” de las personas y por ende de las organizaciones. Se trata del capital emocional, que engloba valores, creencias, percepciones y sentimientos. (Baita, 2021)

Tomando como referencia el endomarketing que aplican aquellas empresas líderes a nivel global, se observa gran hincapié y foco en las preguntas mencionadas anteriormente. Del mismo modo las personas más capaces y automotivadas (que contemplan algo más que un salario por encima de la media) querrán unirse a este tipo de organizaciones más estimulantes y ecológicas (saludables).

Por eso resulta relevante realizar una investigación que arroje un estado de situación actual de conocimiento y/o aplicación de endomarketing en las empresas, específicamente pequeñas y medianas (de aquí en más PYMES) que representan un alto porcentaje de las organizaciones nacionales.

La investigación se centrará en el rubro “servicios” siendo que en este tipo de empresas la “producción” y el consumo se dan simultáneamente, por lo que los colaboradores y su estado anímico, desempeñan un papel fundamental para la satisfacción del cliente externo y también interno.

Poner el foco en el cliente interno es primordial, porque como menciona Julio Chirinos (Endomarketing hoy, 2019), citando al empresario británico Richard Branson “Los clientes no son lo primero, los empleados son lo primero, si cuidas de ellos, ellos cuidarán de tus clientes”

2. Antecedentes

A lo largo de los años, la concepción del trabajo ha ido transitando diferentes etapas. En el siglo XVIII, con la revolución industrial, el trabajo se caracterizaba por ser repetitivo y con procedimientos claros, lo que dejaba poco o nulo lugar a la creatividad de las personas, generando que muchas de éstas, realizarán durante toda su vida laboral la misma tarea. En este período, el trabajo era visto únicamente como un medio para alcanzar un solo fin: el salario.

Tal como señala en su libro “Las personas primero” Eduardo P. Brown (2016): “la fuerza laboral era considerada un factor de la producción y, como tal, lo relevante era su productividad económica [...] necesario para implementar estrategias, pero, por sí mismos, no eran clave para el éxito de la empresa”. Esto generaba que el vínculo empleado-jefe se caracterizara por ser distante e impersonal.

Esta concepción del empleo ha ido evolucionando y el papel de las personas viene cobrando mayor relevancia en la vida de las organizaciones a lo largo de los años. En su libro “People and performance”, Peter Drücker (1977) reveló que las personas se reconocen como el recurso más valioso de las organizaciones, siendo necesario prepararlas y darles libertad para que puedan desarrollarse.

Paralelamente en 1976, Burke, Hansen y Berry vieron la necesidad de maximizar las capacidades de los empleados para obtener mejores resultados.

Y fue el propio Berry quien, en 1981, se refirió a los trabajadores por primera vez como clientes internos, destacando la importancia de jerarquizarlos, y situarlos en el mismo nivel

que los clientes externos, de forma tal que mejoren su actitud, para complacer a los consumidores de mejor manera.

Tomando lo anterior como punto de partida se da comienzo a la “era del endomarketing”, concepto que se ha ido profundizando y expandiendo geográficamente, favorecido por la globalización y la Industria 4.0 que trajo aparejado cambios en la forma de concebir el trabajo tanto para los empleados como empleadores.

Esta “revolución” genera, por un lado, modificaciones en las necesidades y expectativas de los consumidores, que esperan poder interactuar más con las empresas y pretenden productos y servicios más personalizados. Al mismo tiempo, esto genera que los colaboradores deban desarrollar nuevas competencias, asumir nuevos roles, e identificarse más con la empresa, como forma de lograr satisfacer los nuevos requerimientos y expectativas de sus clientes (Cotteleer & Sniderman 2017).

Asimismo, las organizaciones se enfrentan hoy en día a una gran diversidad generacional, que evidencia características, concepciones del trabajo y preferencias muy dispares entre sí, e incluso en algunos casos antagónicas. Por esta razón, el endomarketing está empezando a jugar un papel fundamental a nivel estratégico para lograr sacar lo mejor de cada colaborador; brindando y atendiendo a sus respectivas necesidades, intereses, objetivos e incentivos.

El endomarketing apunta principalmente a gestionar el bienestar de los trabajadores, ya que la neurociencia aplicada a los negocios viene demostrando que el cerebro actúa de manera muy distinta cuando las personas son felices que cuando no lo son, por ejemplo, al estar tristes, o desmotivados operan con mayor lentitud y la visión se reduce. Asimismo, la neurociencia afirma que las emociones son “co-reguladas”, por lo que son “contagiosas” (para bien o para mal). (Jacobs, como se citó en “Las personas primero”, Braun, 2016).

Trabajos de investigación en esta temática han demostrado el fuerte vínculo existente entre el estado de ánimo y el rendimiento de las personas. Al enfrentarse a un problema, si se cuenta con una actitud positiva es posible generar nuevas e innovadoras ideas, mientras que, al experimentar emociones negativas, se reduce o desaparece la capacidad de resolverlo (Sosa, 2007).

Tal es la importancia de saber gestionar las emociones de los colaboradores que algunas empresas líderes en la gestión de personas a nivel mundial han creado el cargo *Chief Happiness Officer*, cuya principal tarea es asegurar la felicidad y bienestar de los empleados y promover un clima agradable en la organización que permita retener y atraer nuevo talento (Izuriaga, 2020).

A su vez, estudios realizados por la consultora *Great Place to Work* han demostrado que en empresas que cuentan con buenos ambientes laborales, se registra un 50% menos de rotación voluntaria en relación al promedio de las empresas analizadas. Esto representa un gran ahorro asociado a costos de reclutamiento, formación, capacitación, curva de aprendizaje, reputación de la empresa y pérdida de clientes. También se observan mayores rendimientos financieros, e incrementos en las ganancias anuales.

Para implementar el endomarketing en una organización y lograr gestionar a través de las emociones de las personas de manera exitosa es fundamental integrar este concepto a su cultura.

Tal como lo define Peter Drücker: “La cultura organizacional se come a la estrategia de desayuno”. De igual manera Eduardo P. Braun (2016) marca la importancia de la cultura al definirla como: “... la fuerza que puede hacer que un millón de hombres marchen hacia un objetivo, llenos de orgullo, esfuerzo, dedicación y deseo de éxito ¡aun cuando las probabilidades de éxito sean ínfimas!”. En definitiva, la cultura organizacional es el “motor”

de una organización, y, por ende, se destaca la importancia de alinearla con la estrategia organizacional.

Para analizar y entender, los conceptos centrales de endomarketing tomaremos como referencia empresas que lo vienen aplicando hace varios años y van a la vanguardia en sus sectores de industria, tales como Google, Apple, Nestlé, Virgin.

Dichas organizaciones (entre otras a investigar) servirán para analizar cómo está Uruguay en relación con las empresas líderes, respecto a la aplicación del endomarketing, teniendo en consideración la realidad socio económica de nuestro país.

Concretamente la investigación se centrará en PYMES de servicios uruguayas, ya que se trata de un sector que crece año a año. Según la Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay, en el 2003 este sector representaba el 53% del PIB y en 2017 ya alcanzaba un 67% (Departamento de Estudios Económicos - Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay, 2017)

Actualmente el 70% del PIB está representado por el área servicios y genera el 73% del empleo uruguayo, tal como lo informó la ministra de economía, Azucena Arbeleche durante una conferencia de prensa en 2020. (Crónicas, 2020).

En Uruguay, la clasificación de empresas por tamaño se realiza en base a dos aspectos: cantidad de personas que componen la organización y nivel de facturación anual.

Específicamente en el decreto 504/007 (DGI) se definen:

Microempresas: Son las que ocupan no más de cuatro (4) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a dos millones (2.000.000) de unidades indexadas (U.I.).

Pequeñas empresas: Son las que ocupan no más de diecinueve (19) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a diez millones (10.000.000) de unidades indexadas (U.I.).

Medianas empresas: Son las que ocupan no más de noventa y nueve (99) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a setenta y cinco millones (75.000.000) de unidades indexadas (U.I.) (DGI, 2007)

Asimismo, ya hace algunos años que Uruguay se enfrenta a una realidad estructural, “que responde básicamente a un país con mejores condiciones para apostar a los servicios que a la industria manufacturera, circunstancia que cada vez es más evidente” (Falco, 2019). Los principales motivos por los que Uruguay apunta a posicionarse como país de servicios están asociados a los elevados costos productivos, escasa amplitud de mercado, la falta de tecnología de punta asociada a la producción industrial, entre otros.

Por lo expuesto anteriormente, parece relevante analizar la aplicabilidad del endomarketing en estas empresas, ya que no solo representan una gran parte del PIB, sino que también es el sector que mayor cantidad de puestos de empleo genera.

Al realizar la revisión de antecedentes concretamente en trabajos de investigación sobre esta temática en Latinoamérica, se encuentran algunos estudios desarrollados en Colombia, Perú y México, que introducen y analizan el endomarketing y la satisfacción del cliente interno por medio de esta herramienta. Por otro lado, fuera de la región, se han detectado antecedentes de investigación en universidades de América del norte y Asia centradas en la felicidad en el trabajo y programas de bienestar (*wellness*), conceptos estrechamente vinculados al endomarketing.

Particularmente en Uruguay no se identificaron investigaciones enfocadas en esta temática. Este es uno de los motivos por los que se decide realizar la investigación específicamente aplicada a Uruguay, con el fin de empezar a generar conciencia y ampliar el conocimiento en esta área.

3. Hipótesis y objetivos de la investigación

Hipótesis:

Las PYMES uruguayas de servicios tienen un bajo nivel de conocimiento sobre la importancia y beneficios de aplicar estrategias de endomarketing, en relación al que sí demuestran las empresas de referencia a nivel mundial y que están a la vanguardia en esta temática.

Objetivos

Objetivo General

Identificar modelos de gestión basados en el endomarketing, que podrían constituir una ventaja competitiva más en el entorno actual. Generar un antecedente de investigación a nivel local que permita visualizar el *status* actual de las PYMES nacionales de servicios con respecto a organizaciones referentes en el tema.

Objetivos Específicos

- Contribuir al conocimiento y generar conciencia entre los *stakeholders* sobre los beneficios y condicionantes de aplicar endomarketing en las organizaciones como parte de la estrategia general de la empresa.
- Analizar el *gap* existente entre lo que las empresas brindan y lo que los colaboradores esperan.
- Realizar sugerencias para la implementación de endomarketing en el sector de referencia.

4. Metodología y técnicas a aplicar

Se realizará una investigación para interiorizarse en los principales conceptos del endomarketing, sus elementos y cómo las empresas referentes en la gestión de talento humano a nivel global, lo aplican. El estudio comprenderá:

- Revisión bibliográfica
- Material audiovisual (podcast, conferencias virtuales, videos, entre otras fuentes)
- Entrevistas vía *Zoom*, presenciales y cuestionarios *offline* con especialistas y docentes

Por medio de un trabajo de campo se buscará recolectar datos que permitan conocer el estado del arte del endomarketing en las PYMES nacionales de servicios aplicando métodos de investigación cuantitativos.

Las principales fuentes serán:

- Entrevistas con líderes de empresas del sector servicios (directores, gerentes y mandos medios)
- Entrevistas a consultores
- Encuestas a colaboradores de empresas, con el objetivo de conocer sus necesidades, expectativas, visión e incentivos

Finalizada la etapa de recopilación de información, se realizará un análisis para identificar la existencia de un posible *gap* o diferencia entre las empresas de referencia y las PYMES de servicios uruguayas.

5. Marco Teórico Conceptual

Pandemia y los cambios en el trabajo

Es inevitable detenerse a analizar los eventos del COVID 19; y es que la pandemia por lo que fue su duración, características e implicancias, se encuentra directamente relacionada con esta temática ya que pone en tela de juicio y “sacude” las reglas de juego del mercado laboral como se conoce. Cabe mencionar que se podría hacer una investigación entera solamente de este punto, razón por la cual el foco estará puesto en los aspectos que más se relacionan con la investigación.

En primer lugar, se mencionará cómo la pandemia influyó en la forma en que las personas conciben el trabajo y su desarrollo, así como lo que esperan para el futuro del mismo. Según una encuesta de la consultora Bain & Company (realizada a más de 20.000 trabajadores de entre Estados Unidos, China, Alemania, Francia, Italia y Japón, entre otros.) 6 de cada 10 personas comenzaron a cuestionar el balance entre vida personal y trabajo con el objetivo de lograr una mejor vida en general. Y es que se agudizó lo que ya venía aconteciendo en ciertos sectores del mercado laboral, donde los trabajadores comenzaron a considerar otros aspectos más allá del salario como son que el trabajo sea interesante, que haya seguridad laboral y flexibilidad. (Telam,2022).

Una de las consecuencias que trajo aparejada la pandemia es una oleada en masa de renuncias a un montón de puestos de trabajo. Personas que consideran que llegaron a un umbral y entienden que esta situación les mostró que su trabajo no tenía el valor suficiente ya que trabajan en exceso por un “sueldo” que no consideran digno.

En realidad, esto sucede por una multicausalidad, siendo que la pandemia simplemente aceleró ciertos procesos. Como se puede observar, los intereses y motivaciones cambian, los líderes a veces imponen su visión de lo que es o no un buen trabajo, rechazando que quizá otros tengan visiones diferentes. A su vez, está la automatización, que produce una mejora en la capacidad de resolver problemas, tendiendo a una mayor conexión interpersonal y creatividad, eliminando parte de trabajo rutinario. Y por supuesto, a esto se suma el concepto de teletrabajo, cuya práctica fue muy utilizada durante los 2 años más fervientes de esta pandemia, desafiando el concepto de trabajador y el lugar físico de trabajo como los conocíamos. (Telam, 2022)

Según la Organización Internacional del Trabajo, durante el peor momento de la crisis (segundo trimestre, 2020) más de 23 millones de personas teletrabajaron en Latinoamérica, aumentando a un 30% los asalariados que estuvieron trabajando durante la pandemia en esta modalidad, siendo que antes esta cifra no pasaba el 3 %.

El director de la Organización para América Latina y el Caribe dijo:

“El teletrabajo ayudó a amortiguar los impactos negativos de la crisis en los mercados de trabajo contribuyendo a la preservación de millones de empleos y por eso tras la recuperación seguramente seguirá siendo una opción y generando nuevas oportunidades...” (Naciones Unidas, 2021)

La comunidad internacional opina que es una práctica que llegó para quedarse, aunque sea en formatos híbridos, alternando con presencialidad. Y por supuesto, esto trae aparejado variados desafíos que tendrán que ser abordados, como: “organización y tiempo de trabajo, seguridad y salud en el trabajo, equipamiento y elementos de trabajo, protección del derecho de privacidad

de los trabajadores, dimensión de género y teletrabajo, relación laboral y cumplimiento de la legislación” (OIT, 2021)

Si ya de por sí la temática es compleja, más aún lo es el aplicar endomarketing bajo estas circunstancias donde la forma de relacionarse entre pares y jefes ha cambiado. Lo que antes eran reuniones presenciales ahora son videollamadas y se perdieron también todo tipo de interacciones e intercambios que se daban al verse día a día. El objetivo tiene que ser evitar que se pierdan las relaciones trabajadas en la presencialidad e intentar mantenerlas en la distancia.

Una de las herramientas que resultará clave para lograrlo, es la comunicación interna. Estando a distancia se podría optar por la opción de un *newsletter*, un boletín informativo semanal o mensual con las noticias y logros más importantes de la empresa para que las personas no solo sepan de primera mano los últimos acontecimientos, sino que también se sientan parte de lo conseguido (Castello, 2020).

En definitiva, por situaciones como ésta es que, según Alejandro Pérez de Rosso, socio de Bain & Company en Argentina, las empresas exitosas “son aquellas que crean y mantienen a sus talentos, donde los líderes no administran a los trabajadores como si fueran máquinas, sino que los apoyan para que encuentren y desarrollen su capacidad personal, adaptando su paso por la empresa y trabajo a la idea individual que cada uno tenga de lo que es una vida significativa”. De esta manera podrán construir entonces empresas que generen sentido de pertenencia y oportunidades a los empleados, logrando retener la mano de obra que resulta imprescindible para el éxito futuro de las compañías. (Telam, 2022)

Marketing

Para comprender el endomarketing o marketing interno, es necesario definir, primeramente, el concepto marketing como tal.

El marketing según Phillip Kotler (considerado el padre de esta disciplina) “es un proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros” (Kotler & Armstrong, 2001)

En una segunda definición de estos dos autores, aparece un objetivo que será trascendental también para el marketing interno, que consiste en establecer relaciones significativas con los clientes (colaboradores): “el marketing es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos” (Kotler & Armstrong, 2012)

Tomando en cuenta ambas definiciones se aprecia como este concepto es perfectamente extrapolable al interior de las organizaciones, para poder jerarquizar a los colaboradores al mismo nivel de los clientes, así como contemplar y satisfacer sus necesidades, intereses, de la mejor forma posible, de modo tal que se sientan cómodos, contenidos y más felices trabajando para sus organizaciones.

El conocimiento del cliente resulta esencial en todo plan de marketing, dado que no es posible satisfacer una necesidad o fidelizar un cliente que no se conoce. Investigaciones contemporáneas revelan que “ya no basta con tener un buen producto para ser competitivo. Si no conocemos a fondo a nuestros clientes, si no los cuidamos de una manera que ellos lo noten positivamente, algunos de ellos empezarán muy pronto a notar la diferencia” (Pérez, 2006).

Peter Drüker afirma que es el cliente quien determina qué es un negocio, porque al estar dispuesto a pagar por un bien, convierte el recurso en riqueza. No es lo que la empresa dice,

sino que lo que el cliente percibe lo que lleva al éxito de la organización y en este aspecto es fundamental el profundo conocimiento del cliente para generar un producto adecuado y una estrategia de comunicación acorde (Pérez, 2006).

Esto mismo sucede internamente en las organizaciones, donde es clave el conocimiento de los colaboradores para lograr la fidelización (relaciones solidas) y satisfacción de necesidades tanto actuales como potenciales.

Un estudio realizado en 2018 por IE University junto con Inloyalty (empresa especializada en estrategias y fidelización de clientes) demuestra que el 79 % de las empresas analizadas considera que es más caro atraer un nuevo cliente que retener uno existente, sin embargo, ese mismo estudio demostró que las empresas dedican 60 % de sus recursos de marketing en captar nuevos clientes (Gonçalves, 2018). Mas allá de esto, actualmente se observan cada vez más programas de fidelización en las empresas para clientes, y el endomarketing también busca generarlo internamente. Se ha demostrado que es tan importante la conexión emocional del cliente con la marca, como la del colaborador, así lo señala Simon Sinek (2020) al decir que “los clientes nunca amarán una compañía, sin que los empleados la amen primero”

Marketing experiencial

A finales de los noventa, gracias a los aportes del profesor Bernd H. Schmitt, de la *Columbia Business School*, aparece un concepto nuevo e innovador denominado marketing experiencial.

El autor lo define como una

Estrategia de venta basada en el valor añadido que supone la última transformación de un producto en una experiencia. Se trata de una nueva orientación que está movilizandoo a las tradicionales estrategias de marketing, basadas en características y beneficios, hacia la creación de experiencias para los consumidores en relación con el producto, y así lograr el objetivo último: que el cliente compre no un bien o servicio, sino que utilice a este último como instrumento para la vivencia de sensaciones y experiencias (Bernd H. Schmitt, 1999).

Con el marketing experiencial el producto deja de ser lo más importante, se cambia el foco hacia el cliente y sus emociones, buscando que vivan sensaciones memorables. Del mismo modo, se puede aplicar esto a los clientes internos convirtiéndolos en el eje principal de las acciones de marketing experiencial de las empresas, tratando de que experimenten momentos y sensaciones únicas y así lograr que se identifiquen con el servicio prestado y lo repliquen desde su lugar a los clientes finales.

Max Lenderman integrante del consejo fundador de Experiential Marketing Association (IXMA), define el marketing experiencial como la “revolución de las marcas” (como se citó en Rodríguez, 2015).

Los avances en neuromarketing y la neurociencia permiten profundizar en esta temática, se ha demostrado que “el aspecto emocional es mucho más influyente en las decisiones de compra que el racional” (Rodríguez, 2015). Extrapolando este aspecto al cliente interno, se identifica el concepto de salario emocional, factor que actualmente influye en las decisiones laborales de los colaboradores, quienes evalúan mucho más allá de la remuneración económica.

Joseph Pine, autor de “La economía de la experiencia”, afirma que cada experiencia “es un acontecimiento inolvidable, que compromete a un individuo en forma personal” (Pine1999, como se citó en Gestión de negocios (Cajaraville, 1999)).

Pine, junto a Jim Gillmore, afirman que una experiencia confluye en un punto de 4 aspectos: entretenimiento, educación (por ejemplo, asistir a una conferencia o seminario), estética (por ejemplo, ir a un museo, es decir, disfrutar del ambiente) y escapismo (por ejemplo, salir de la rutina diaria, realizar algo diferente) (Cajaraville, 1999).

Asimismo, los autores, afirman que: “el trabajo es un teatro y cada negocio un escenario”. Como se comentó anteriormente, en las empresas de servicio, producción y venta se dan de forma simultánea (concepto conocido como servucción), por lo que resulta fundamental

gestionar la experiencia del empleado (a través del endomarketing), para poder entregar al consumidor final un producto y atención de calidad superior.

Employee experience (EX) y *Customer Experience* (CX) son conceptos más contemporáneos que surgen asociados a la economía de la experiencia. *Employee Experience* (EX) puede definirse como “todo lo que las personas viven, observan o sienten a lo largo de su etapa de empleado en una organización” (Solla, 2017), y comienza incluso antes que el colaborador comience a trabajar en la empresa. Incluye variados aspectos tal como proceso de entrevista, *onboarding*, clima laboral, comunicación, reconocimiento. ¿Las empresas son conscientes del impacto que genera la EX? Gestionar y promover una buena EX sin duda implica inversión, tanto de tiempo, como económica, sin embargo, se ha demostrado que las empresas con colaboradores comprometidos logran una performance hasta un 147% mejor que la competencia, a su vez, experimentan crecimiento en ingresos anuales de hasta un 19% (Solla, 2017). Tal es la influencia de EX en CX, que Gustavo Linares (2020), afirma “*Employee experience* es el nuevo *customer experience*”.

Endomarketing

El término Endomarketing se conforma de dos partes: El prefijo endo que procede del griego y significa “dentro” y la palabra marketing. (Urbecom, 2015). Se puede decir entonces que el endomarketing es el marketing hacia adentro de la empresa, también denominado “Marketing Interno”

Según Kotler & Keller (2006) el endomarketing reúne “Aquellas acciones dirigidas al trabajador o cliente interno, con la intención de fidelizarlo y motivarlo en el desarrollo de sus actividades, con el fin de que estas redunden en el cumplimiento de los objetivos institucionales.”

Por otro lado, Regalado habla de endomarketing como una filosofía de gestión de los recursos humanos que se basa en el enfoque de marketing. (Regalado, 2011)

Como se puede apreciar, todas las definiciones rondan conceptos similares donde se confirma al Endomarketing como un pilar fundamental de la cultura organizacional. Tratando a los colaboradores del mismo modo en que uno trataría a sus clientes, es posible incentivarlos y conseguir un mayor compromiso con la empresa.

Cabe destacar que este concepto abarca diversas estrategias que involucran a una serie de áreas de una empresa, y deben ser consideradas en los presupuestos y planes estratégicos. No se trata solo de iniciativas del área de marketing, sino que puede aplicarse también a través programas de otras áreas como recursos humanos, producción, finanzas o ventas (Ubercom, 2015). El endomarketing debería aplicarse de manera integral y transversal en la empresa ya que toda organización es un sistema vivo, en cambio permanente, y que un área no esté a la altura de las circunstancias, condicionaría al resto de la empresa.

Zeithaml y Bitner, autores del libro “Marketing de Servicios”, afirman que en los procesos de endomarketing se observan dos fases:

La primera de ellas busca que todos los empleados comprendan y experimenten el negocio en todo su esplendor y puedan así conocer el interés del cliente externo; la segunda busca asegurar que todos y cada uno de los empleados estén motivados y preparados para actuar cuando corresponde (como se citó en Castañeda, 2019).

A la hora de identificar los elementos del endomarketing, se observa cierta relación con los elementos del marketing tradicional:

Marketing tradicional	Endomarketing	
Cliente	Colaborador	Así como en el marketing tradicional el centro es el cliente externo, en endomarketing es el colaborador. Resulta de gran importancia el conocimiento del público objetivo o <i>target</i> para comprender características, necesidades, deseos y realizar la segmentación correspondiente, ya que dentro de una organización confluyen varias generaciones, con necesidades y expectativas diferentes.
Producto	Empresa	En endomarketing la empresa pasa a ser la propuesta de valor que es necesario posicionar, generando la imagen adecuada para los colaboradores actuales y también los potenciales. Incluye aspectos como reclutamiento, inducción, desarrollo y desvinculación. Es importante generar experiencias positivas en estos aspectos, para obtener embajadores de marca en lugar de detractores.
Precio	Costo	Corresponde a la inversión a realizar. Es importante realizar un análisis previo del cliente interno basado en el profundo conocimiento (a través de las técnicas clásicas del marketing como encuestas, <i>focus group</i>), con el fin de asegurar que la inversión sea adecuada.
Promoción y plaza	Comunicación interna y coordinadores	La comunicación interna permitirá transmitir la idea de empresa que se busca. Asimismo, la comunicación “hacia arriba”, permitirá obtener el feedback de lo que los colaboradores desean, con el fin de adaptar las políticas. Los coordinadores juegan un rol fundamental al ser “voceros” de la empresa, deberán reflejar y promover la identidad que se busca, por lo que es importante su perfil.

Cuadro 5.1. Elaboración propia. Fuente: Castañeda (2019) y Chirinos (2017).

Julio Chirinos, experto en Endomarketing, en una conferencia dada en Universidad Continental de Perú afirma que las políticas de endomarketing correctamente gestionadas, operan como “barrera de salida” (concepto previamente desarrollado por Porter en su obra

“Fuerzas Competitivas”). Esto implica generar estrategias que permitan a los colaboradores ser felices, mejorando su experiencia, y así dificultar la decisión de desvincularse de la compañía. Asimismo, el endomarketing también puede operar como un atractivo para nuevos ingresos. Chirinos afirma que es importante en este punto considerar tanto al colaborador como a su entorno (familia) (Chirinos, 2017).

En la actualidad, el endomarketing juega un rol fundamental en el éxito de las organizaciones en un entorno en el que “las organizaciones compiten a través de las personas” (Carmelo, 2015). Hay autores que afirman que los productos hoy son un *commodity*, o fácilmente imitables, y la propuesta de valor está dada por la experiencia generada al cliente externo. En este aspecto es clave el papel del colaborador como cara visible y embajador de marca.

Jordi Alemany (experto en liderazgo y desarrollo de talento) establece que “la necesidad de ganar dinero para sobrevivir hace que un trabajador se levante y acuda a su puesto de trabajo, a cambio de un salario” (Alemany 2020), sin embargo, también afirma que esto “jamás hará que ese trabajador se apasione por lo que hace o entregue más allá del mínimo” (Alemany 2020). Las empresas que hoy marcan la diferencia son aquellas que “rompen esta barrera” con colaboradores apasionados y motivados, Alemany afirma que “para traspasar la barrera del intercambio estrictamente transaccional basado en mínimos, debemos construir una conexión emocional con nuestros colaboradores y eso no se hace con dinero, sino con respeto, confianza y reconocimiento” (Alemany 2020), elementos importantes y que se analizarán dentro del salario emocional.

Los pioneros: referentes en endomarketing

Se analizarán casos de éxito, pioneros y referentes a nivel global en la temática, para extrapolar ideas al mercado laboral uruguayo.

A nivel mundial, Google, Apple, Virgin y Nestlé son consideradas organizaciones líderes en la implementación de endomarketing y *employee experience*.

A continuación, se detallan algunos de estos:

- **Caso Google**

Google nace en Silicon Valley a finales de los años noventa. Actualmente es una de las empresas más grandes a nivel global.

Sus oficinas se caracterizan por contar con diferentes zonas de confort para los colaboradores tal como espacios de ocio (mesa de *Ping-Pong*, *Pool*, gimnasios, videojuegos), oficinas coloridas y cómodas con *snacks* a disposición.

También se otorga al staff la posibilidad de dedicar 20% de su tiempo a un proyecto propio, que no esté ligado estrictamente a su actividad básica en la empresa (Pérez Baz, 2022).

Javier Rodríguez Zapatero (2013), expresidente de Google España afirma que “más allá del salario que percibe un colaborador, hay otros intangibles que son mucho más importantes”.

Por otro lado, destacando la importancia del *worklife balance* afirma que “no hay una vida personal y otra profesional, hay una vida, estar a gusto en ambas es importante [...] una persona motivada va a producir más y más feliz”.

- **Apple**

Apple es una empresa que actualmente también se destaca por su nivel de satisfacción laboral, pero es importante visualizar que esto no siempre fue así.

La empresa, en 1984 lanza la “Macintosh” (primera computadora personal), más allá de la innovación que significó este lanzamiento, no alcanzó el retorno sobre inversión

esperado, lo que llevó a Apple a una crisis financiera a fines del S. XX (Labrado García, 2019).

En este momento, “rompiendo las ideologías tradicionales que señalaban que el camino correcto para solventar problemas económicos empresariales era centrarse en realzar los productos, Steve Jobs dirigió todos sus esfuerzos en renovar la cultura empresarial de Apple” (Labrado García, 2019).

En ese momento Steve Jobs implementó una serie de valores que permitieron generar la conexión emocional entre el colaborador y la organización, que potenció la marca y llevó a un mayor crecimiento de la empresa.

Estos valores fueron (Galindo, 2016)

- Empatizar con los usuarios (conexión con las necesidades de estos)
- Agresividad (objetivos alcanzables y desafiantes)
- Contribuir positivamente a nivel social
- Innovación
- Alto desempeño individual (que acompañan con planes internos de formación)
- Calidad
- Cultura de equipo
- Reconocimiento
- Liderazgo inspirador

Dentro de los beneficios que reciben los colaboradores al trabajar allí, se identifican: salario por encima de la media, posibilidad de percibir remuneración en acciones, descuentos en productos, servicio médico y transporte.

Estas acciones que lleva adelante la empresa se ven impactadas en resultados. La consultora norteamericana Bain & Company, realizó una encuesta en la que se demostró que los colaboradores de Apple logran un nivel de productividad 40% mayor

que las compañías del sector, lo que termina impactando en la rentabilidad de la empresa (Labrado García, 2019).

- **Virgin**

Virgin es un conglomerado multinacional (de origen británico) con presencia en variados sectores, fundado por Richard Branson.

Su forma de gestionar se caracteriza por poner foco en el colaborador (cliente interno).

Se afirma que:

Mientras la mayoría de los gerentes generales se concentran en producir beneficios para los accionistas y dedica su atención a los clientes en primer lugar, Branson cree que el orden correcto es el siguiente: los empleados, después los clientes y, finalmente, los accionistas. Su lógica es simple y contundente: si los empleados están contentos, harán mejor su trabajo; si hacen mejor su trabajo, los clientes estarán felices; a la empresa le irá bien, y los accionistas ganarán dinero (Rifkin, 1999)

Richard Branson realiza una analogía entre su rol como líder y el de un comandante, y afirma “lo que hago es conducir la guerra, y el punto crítico es estar en permanente contacto con los soldados, motivarlos, y ayudarlos cuando tienen algún problema” (como se citó en (Rifkin, 1999)). Es así que Branson recorre sus organizaciones, escucha a sus colaboradores y sobre todo toma nota para así poder implementar acciones inmediatas para mejorar el *employee experience* (Rifkin, 1999).

- **Nestlé**

Nestlé es una compañía multinacional originaria de Suiza, que gira en el rubro de alimentación y bebida.

En 1990, la empresa fusionó las áreas de comunicaciones y marketing junto con relaciones y comunicación corporativa, en el departamento: Recursos Humanos.

Como medidas de comunicación interna y con el objetivo de generar un mayor *engagement* (compromiso) en sus colaboradores, Nestlé tiene una sección de noticias en la cual se publica información de la empresa, novedades y logros importantes tanto individuales como de equipos. A través de esto, la empresa busca generar un mayor conocimiento organizacional en sus colaboradores y un acercamiento y conexión con la marca. (Rey & Buitrago, 2020)

Nestlé ha aplicado un “mercadeo hacia adentro” a través de una fuerte estrategia de comunicación interna, buscando mantener a los colaboradores “informados, escuchados y protagonistas de su propio proceso” (Rey & Buitrago, 2020)

Se ve como el endomarketing va más allá de un intercambio transaccional, y busca generar una conexión entre el colaborador y la marca, para lo que resulta clave el profundo conocimiento de los colaboradores.

Se ha visto, como el cambio de foco buscando enriquecer la experiencia del colaborador, ha permitido a varias empresas ser productivas, exitosas y mantenerse vigentes.

Actualmente las empresas deberían preguntarse: ¿Qué se está haciendo para fidelizar al colaborador?

Endobranding

El *Endobranding* busca “posicionar y humanizar la organización desde el propósito, para que el cliente interno crea en la marca empleadora” (Chirinos s.f). Este concepto viene tomando cada vez mayor relevancia en las empresas, y busca a través de distintas estrategias, generar en los colaboradores (actuales y potenciales) una fuerte imagen y posicionamiento de marca empleadora. Anteriormente, el foco en las organizaciones estuvo puesto únicamente en generar una imagen y posicionamiento para el cliente final (consumidor), pero, se ha

identificado que es importante que en la organización se comparta internamente un “ADN”: propósito e identidad común, valores y coherencia, ya que “si se desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que se debe hacer es asegurarse que funcionen dentro de la empresa” Albrecht (1999).

Detrás de una organización, tal como menciona Chirinos (s.f) hay “un nombre, un logotipo, colores, una identidad conceptual, un tono de comunicación y una estrategia, que impulsa el posicionamiento en la mente de las personas que trabajan dentro de una organización”. Esta estrategia se gestiona en dos sentidos: internamente (enfocada en los colaboradores actuales) y hacia afuera (enfocada en el mercado laboral, con el objetivo de atraer nuevo talento).

Se identifican 4 elementos que se deben considerar para generar una adecuada estrategia de *Endobranding* (Chirinos s.f):

- Remarcar los atributos de la marca
- Generar un entorno de credibilidad y confianza
- Fortalecer la identidad con el cliente interno
- Diferenciarse de la competencia

¿Qué pueden hacer las organizaciones para generar la imagen que desean? Dentro de las últimas tendencias en *Endobranding* se observan: eventos corporativos periódicos, videos corporativos, redes sociales corporativas, comunicación y plan de conocimiento de la empresa al ingresar, compartir experiencias y reflexiones de líderes que permitan a los colaboradores identificarse con ellos, planificación de plan de carrera (Chirinos s.f). Todas estas acciones no deben ser aisladas, sino que deben ir enmarcadas dentro de un plan de endomarketing con el cual este comprometida toda la organización.

La estrategia de comunicación interna es fundamental en el *Endobranding*, ya que es la principal forma de generar la identidad corporativa. La clave está en tener un amplio

conocimiento de los colaboradores. Así como se realizan estudios de mercado para lanzar productos al cliente final, es muy importante conocer el “mercado interno” para generar una verdadera propuesta de valor. Se afirma que “la única etapa que es fundamental es iniciar todo y cualquier trabajo a partir de una profunda inmersión en el contexto interno de la empresa en cuestión, a través de entrevistas, grupos de discusión, observación participante, discusiones informales y encuestas” (Bandeira De Mello, 2013).

Salario emocional

El salario emocional es uno de los bastiones del endomarketing, y consiste en todas aquellas retribuciones no económicas que los colaboradores perciben con el fin de satisfacer sus necesidades personales y familiares. El objetivo de estas retribuciones es aportar a que los colaboradores puedan construir una vida más saludable, productiva y significativa, logrando un balance entre la vida laboral y personal (González, 2017).

Por eso, es importante que las organizaciones procuren que el personal se sienta útil y constantemente desafiado por su tarea y tenga oportunidades reales de aprendizaje, reconocimiento, empoderamiento, capacitación y promoción, contribuyendo a la idea de que la empresa los acompaña en su necesidad de autorrealización y autoestima, además de hacerlo económicamente.

Actualmente, el salario emocional tiene una fuerte incidencia en las decisiones de los colaboradores. La encuesta Adecco sobre felicidad en el trabajo, desarrollada por la consultora española Adecco, ha dejado evidencia que un 78% de los encuestados considera que un salario mejor o un ascenso no son sinónimos de felicidad en el trabajo (como se citó en Chirinos s.f.). Por otro lado, este mismo informe en una edición anterior, demostró que un 63% de los encuestados estaría dispuesto a percibir menos salario a cambio de mayor felicidad laboral, lo que de algún modo demuestra el valor que dan los colaboradores al

salario emocional (Adecco, 2015). Se puede afirmar que hay varios elementos que el colaborador considera a la hora de aceptar una oferta laboral y también al momento de evaluar que tan satisfecho y feliz se encuentra con su trabajo actual. En esta línea, Julio Chirinos, experto en endomarketing afirma que “Un buen salario emocional nunca va a reemplazar a un buen salario económico” (Chirinos s.f.).

Comunicación interna

La comunicación, definida por la RAE como la “transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”, desempeña un papel esencial en la vida de los seres humanos. Este acto natural nos permite intercambiar información, expresar sentimientos y vivir en sociedad.

Comunicar también es clave en las organizaciones, principalmente por su incidencia en dos grandes aspectos: el ambiente interno y la cultura.

Es aquí cuando hablamos de “comunicación organizacional”, definida por el especialista en cultura y comunicación, el Lic. Horacio Andrade (2017), como

...un conjunto de técnicas y actividades: los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros, y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno

Dentro de esta definición, el autor distingue dos categorías: la comunicación organizacional externa e interna. La externa la define como:

Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad

Por otro lado, la interna es definida como:

Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Horacio Andrade, 2017).

En el presente trabajo se pondrá foco en esta segunda categoría que guarda directa relación con el endomarketing, al ser la comunicación interna el elemento que produce el engranaje de toda la organización, la que permite conocer lo que piensa cada colaborador y el medio para hacer llegar el mensaje deseado.

Las principales funciones de la comunicación interna a nivel organizacional son:

Informativa	“es necesaria que la información llegue a todos los destinatarios pertinentes para que la comunicación sea útil. [...] la función informativa es importante para que los empleados desarrollen su trabajo de manera eficiente y correcta”
Explicativa	“A través de esta función las personas pueden entender las razones por la cuales se toman decisiones y estrategias en la organización, y también para mantener el trabajo alineado con los objetivos organizacionales”
Interrogativa	“Permite la interacción entre los equipos de trabajo para clarificar y retroalimentar los procesos a través de preguntas y solicitudes de información, así como también promueve el dialogo entre los participantes”
Apelativa	“con esta función el emisor busca obtener una respuesta o reacción concreta del destinatario”

Cuadro 5.2. Elaboración propia. Fuente: Editorial Grudemi (2018)

En el interior de las empresas podemos encontrar dos tipos de comunicación, formal e informal:

Formal	“Se desarrolla y transmite por medio de reglas, procesos y estándares que evitan el uso de términos incultos o coloquiales. Establece el intercambio oficial de información que surge en los distintos niveles de la estructura empresarial y se rige de las políticas y reglamentos de la empresa”
Informal	“Es un tipo de comunicación no planificada, casual e informal, cuya información se realiza de manera automática y no sigue reglas establecidas, procesos formales, sistemas de distribución, nivel de mando o control de la organización.”

Cuadro 5.3. Elaboración propia. Fuente: Comunicare (2022)

La eficiente gestión de las comunicaciones internas engloba todas aquellas acciones de comunicación dirigidas a los colaboradores buscando fomentar el diálogo asertivo entre las distintas áreas y stakeholders, es decir, se trata de gestionar e integrar el equipo humano de una empresa logrando informar, incentivar, persuadir y explicar contenido de interés que pueda aumentar la productividad de los empleados. Del mismo modo, se busca controlar las posibles distorsiones y malentendidos que podrían potenciar la “radio pasillo”, y por ende el ruido comunicacional dentro de la organización. En este punto, es de suma importancia el rol del líder actuando como generador y como “antena” replicadora de información clave y clara, en el tono emocional adecuado.

Uno de los elementos principales que se desprende de lo anterior es la necesidad de contar con un plan de comunicación que permita hacer un uso eficiente de los distintos canales, que contemple a cada colaborador dentro de la empresa y que no solo sea diseñada para los mandos superiores. Para el diseño e implementación de una estrategia adecuada a cada organización es necesario conocer a las personas, para saber a través de qué canales y el tipo de mensaje que se debe enviar. No menos importante, una vez que el plan está en ejecución, es la realización de un monitoreo que arroje respuestas a las siguientes preguntas: ¿qué tan efectiva es la empresa al comunicar?, ¿el mensaje es claro y llega por los canales adecuados?, ¿brinda las herramientas necesarias para que los colaboradores se expresen?, ¿disponen de elementos suficientes para brindar feedback y se sienten libres al hacerlo?, ¿qué hace la

organización con la información brindada por el staff?, ¿se toma en cuenta?, ¿se utiliza debidamente?, ¿los líderes de los distintos departamentos tienen claro la importancia que tiene la correcta comunicación y aplican los criterios comunes a toda la organización?

En definitiva, una comunicación interna efectiva y con alcance a toda la organización, será imprescindible para el diseño, implementación y buen funcionamiento de toda estrategia de endomarketing.

Cultura organizacional

Frecuentemente se habla sobre “cultura organizacional”, se trata de un concepto fuerte y de muchísimo peso en las empresas, pero ¿se comprende realmente su significado y todo lo que engloba?

Para entender este concepto, es necesario primero definir lo que es la cultura per se. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) definió a la cultura como:

El conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias (Naciones Unidas, 2019)

Yendo ahora a la adaptación de este concepto al mundo de las organizaciones, el especialista en cultura organizacional, el Prof. Edgard H. Schein (tomado de: Arriola Miranda et al., 2011) la define como:

Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.

Se considera importante resaltar que la cultura organizacional no es algo que imponga los altos jefes, sino que tiene su origen en las experiencias pasadas que todas las personas que

la componen han vivenciado, aprendido y transmitido unas a otras a lo largo del tiempo, al punto de incorporarlas de tal forma que son la respuesta natural para afrontar situaciones.

Para identificar los elementos que la componen, el mismo autor habla de la existencia de 3 niveles dentro de la cultura:

Nivel 1 - Producciones	“es el más visible e incluye el espacio físico, capacidad tecnológica, lenguaje, conducta observada en los miembros de una organización, producciones artísticas; en general, se compone de todos aquellos elementos que pueden captarse con nuestros sentidos”
Nivel 2 - Valores	“los que la organización y sus miembros piensan que deben ser, en función de lo cual actúan de una u otra manera”
Nivel 3 - Presunciones básicas, invisibles y preconscientes que se dan por sentadas	“cuestiones indiscutibles y asimiladas por el personal, que piensa que determinadas cosas son así porque no pueden ser de otro modo”

Cuadro 5.4. Elaboración propia. Fuente: (Máxima, 2022)

“La cultura se come a la estrategia en el desayuno”, esta frase de Peter Drüker marca la importancia que la cultura tiene en las empresas y cómo a pesar de tener una buena estrategia, fallará su ejecución si no se cuenta con una cultura organizacional fuerte, definida y acorde, ya que es la que determina en definitiva el comportamiento de las organizaciones y por lo tanto incidirá directamente en los resultados. En ocasiones, la cultura organizacional puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva.

Schein (1986) definía como “funcional” una cultura organizacional que contribuya a la “integración interna” mediante la cohesión de sus miembros o a la “adaptación externa” a los cambios contextuales.

Algunos de los logros que produce una cultura funcional son (Rodríguez Garay, 2009):

- Generar en los colaboradores un fuerte sentido de pertenencia

- Explicitar los aspectos más relevantes y la manera de proceder, buscando reducir ansiedad, ambigüedad e inseguridad.
- Generar subconscientemente un mecanismo de control
- Reemplazar normas y reglamentos escritos
- Generar mayor identidad y *engagement*
- Generar una imagen institucional única
- Promover valores, supuestos y creencias

Parece evidente la importancia que la cultura tiene para los colaboradores, para captar nuevos talentos y conservar los ya existentes. Jaime Puig (2022), experto en marketing de recursos humanos, así lo señala al decir que “el empleado que se va de una empresa por el sueldo puede volver por la cultura, pero el que se va por la cultura nunca volverá por el sueldo”.

Los planes de endomarketing tienen como objetivo principal lograr mayor compromiso, actitud positiva y sentido de pertenencia. Eduardo P. Braun (2016) señaló que “La cultura genera emociones y estados mentales”, y es aquí donde radica el poder de la cultura y su conexión con el endomarketing, en la gestión a través de la emoción. Se busca lograr ese *engagement* de las personas con la misión y la visión organizacional, que cada colaborador se sienta parte y que sepa que está contribuyendo desde su lugar a los objetivos comunes. Para lograr esto, no es suficiente con decirlo o realizar acciones aisladas que tengan este fin, sino que es necesario que las organizaciones vivan estos conceptos, que formen parte de su ADN, de su cultura. Por ejemplo, una organización que dice que los mejores resultados se consiguen trabajando en equipo, pero en la práctica, cada departamento es una isla, donde no hay sinergia entre las partes, y no se trabaja en ello, no está desarrollando una cultura acorde a su estrategia.

Un aspecto importante es el papel que juegan los líderes para la conformación y la adaptación al cambio de la cultura de las organizaciones.

Los líderes de una organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional. Los líderes determinan qué se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales; planifican la enseñanza y el adiestramiento y establecen los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación de los empleados (Salazar Estrada et al., 2009).

En definitiva, la cultura es considerada uno de los pilares de las organizaciones, y fortalecerla puede llegar a convertirla en una ventaja competitiva. Por el contrario, una cultura inestable o indefinida, puede tener un impacto negativo en el ambiente laboral.

Su vínculo con el endomarketing es estrecho ya que las empresas encontrarán en él un vehículo para conseguir un mayor compromiso y adhesión de los colaboradores con su misión y sus objetivos, generando como consecuencia fortalecimiento en su cultura.

Cambio organizacional

Actualmente nos enfrentamos a una economía en la que la: “...única certidumbre es la incertidumbre...” (Nonaka, Takeuchi y Kocka, 2000), por lo que para las organizaciones la gestión del cambio y la capacidad de adaptarse resulta imprescindible.

En la búsqueda de mejores desempeños, las organizaciones se van impulsadas a diseñar estrategias de cambio. (Southern New Hampshire University, 2021)

El cambio organizacional es definido como: “la introducción deliberada de nuevas formas de pensar, actuar y operar en una organización” (Shalk, Campbell, Freese, 1998).

Considerando la influencia determinante que tiene la conducta de las personas en estos procesos, parece necesario que las organizaciones contemplen de qué manera impactan estos procesos en sus colaboradores.

El endomarketing revela como una herramienta sumamente útil para gestionar de manera exitosa el cambio.

Clima organizacional

El concepto de clima organizacional ha venido despertando cada vez mayor interés a lo largo de los años debido a la importancia que tiene en el funcionamiento de las empresas.

Se afirma que “Un ambiente laboral ameno, con una cultura que promueva el sentimiento de pertenencia y el compromiso con la tarea es una fuerte ventaja competitiva...” (Galante & Martins, 2019). Por esta razón, constituye una de las tareas principales de los líderes de las empresas, contribuir con la creación y la conservación de un clima laboral agradable que permita a los colaboradores sentirse a gusto en su lugar de trabajo y así puedan desarrollar todo su potencial.

¿A qué hace referencia el concepto “clima organizacional? El escritor y profesor Idalberto Chiavenato (2011) lo definió como: “el ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades”.

Por su parte, el escritor e investigador Gary Dessler (1993), lo define como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”

Los profesores Litwin y Stinger (1978), establecieron nueve dimensiones que tienen incidencia en el clima de las organizaciones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. La percepción que cada colaborador tenga sobre cada una de estas dimensiones es lo que va a impactar sobre su motivación y en consecuencia sobre su comportamiento, generando un impacto final en la

organización tanto en aspectos tales como su productividad, satisfacción, rotación, entre otros (como se citó en (Salcedo & Lozano, 2015))

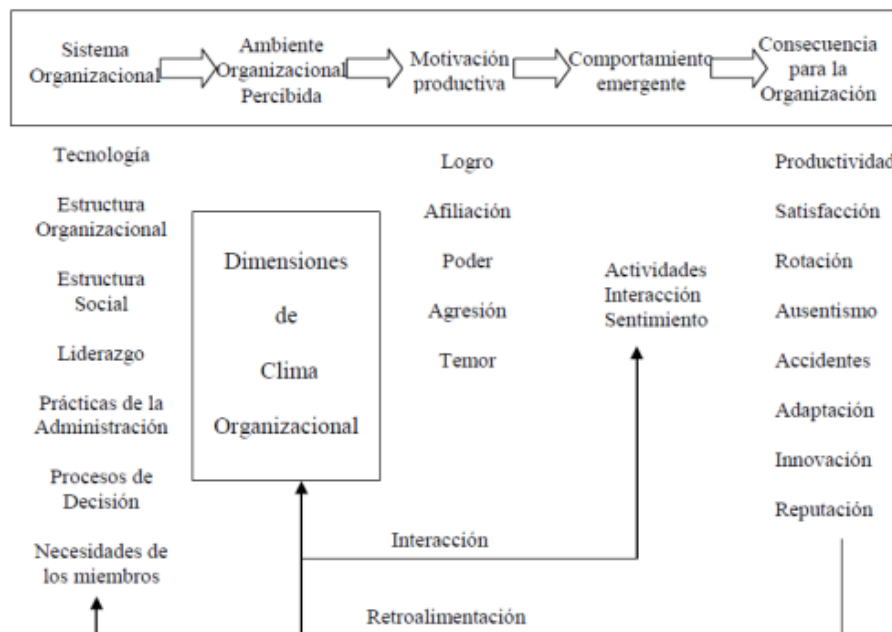


Diagrama 5.1. Fuente: Quevedo, Ana. Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones: Octógono. Piura: Universidad de Piura (2003)

Justamente, el endomarketing contempla cada una de estas dimensiones, por lo que lograr implementar esta estrategia con éxito tendrá incidencia directa en la percepción que genere en los colaboradores, impactando positivamente en su motivación y favoreciendo así el clima organizacional.

Soft Skills

En los últimos años las habilidades blandas (conocidas también como habilidades no cognitivas o *soft skills*) han tomado gran importancia en el ámbito empresarial. En un entorno globalizado, competitivo y con alto grado de incertidumbre, denominado como VUCA (*Volatility* (Volátil), *Uncertainty* (Incierto), *Complexity* (Complejo), *Ambiguity* (Ambiguo)) – BANI (*Brittle* (Frágil), *Anxious* (Ansioso), *Non-linear* (No lineal), *Incomprehensible*

(Incomprensible) estas habilidades establecen una ventaja competitiva tanto para las organizaciones como para los colaboradores.

Investigaciones realizadas por la Universidad de Stanford y la Universidad Carnegie Mellon han revelado que el éxito empresarial a largo plazo se explica en un 75% por las habilidades blandas y únicamente un 25% por las habilidades duras (*hard skills*) (Sergio C., 2020).

El término *hard skills* hace referencia a conocimiento académico, capacidad técnica y experiencia, mientras que *soft skills* puede definirse como “la capacidad de promover relaciones humanas saludables basadas en trabajo en equipo, resolución de problemas, gestión efectiva del tiempo, gestión del cambio, manejo del estrés, liderazgo, comunicación efectiva” (Cordero et al., 2020)

Tal es la importancia de estas habilidades que grandes empresas las valoran al mismo nivel que las habilidades técnicas o incluso en mayor medida.

Se observa el caso de Google que actualmente no solicita títulos universitarios ni realiza test psicotécnicos, sino que evalúa las habilidades blandas de sus candidatos (Reyna, 2022).

Estas habilidades serán fundamentales de aquí en más, tanto para potenciar la experiencia del colaborador (cliente interno), como para lograr una mayor satisfacción del cliente externo. Resulta de gran importancia aplicarlas a nivel laboral, pero también incluirlas en los programas educativos tanto de nivel universitario, como primario y secundario ya que se ha constatado que: “Para los trabajos del futuro se requieren habilidades de toma de decisiones, de negociación, de superar obstáculos, de manejar crisis y de reinventarse a uno mismo, porque las organizaciones que existen hoy no van a existir en 10 años.” (Martins, 2019)

Liderazgo

El liderazgo es considerado una *soft skill* clave en el contexto organizacional actual, así lo ha demostrado el informe “Tendencias en el entorno laboral 2020: las habilidades del futuro” presentado por *Udemy for Business*, en la cual se plantea que el liderazgo constituye una de las 10 habilidades blandas más importantes a nivel empresarial. (CEPYMES News, 2020)

Alineado con el informe de Udemy, la encuesta “Tendencia Global de Capital Humano 2019” desarrollada por Deloitte mostró que el 80% de los encuestados considera el liderazgo como alta prioridad, y ese mismo porcentaje de encuestados considera que el liderazgo del S. XXI exige nuevos requerimientos para el éxito organizacional, entre los que se destaca: habilidad para liderar en un entorno más complejo y ambiguo, habilidad para liderar a través de la influencia y la habilidad de gestionar a distancia. Las tendencias impulsoras de estas nuevas habilidades requeridas en los líderes son: la aparición de nueva tecnología, la aceleración de los cambios y los cambios en las expectativas de cliente tanto interno como externo (Deloitte Insights, 2019).

El término liderazgo, es definido por Koontz & Weihrich (2013) como “el arte o proceso de incidir en las personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas del grupo [...] se les debe motivar no sólo para que pongan su voluntad en el trabajo, sino también su entusiasmo y confianza”.

Por otro lado, Simon Sinek, orador y escritor británico que aborda temas de liderazgo, gestión y motivación, en su *TED Talk* “La esencia del liderazgo” define a un gran líder como aquel que busca: brindar a su gente oportunidades, enseñanza, disciplina, desarrollar la confianza propia y dar la oportunidad de intentar y fallar. Define el liderazgo como una elección y no una posición o autoridad.

El principio fundamental del liderazgo establece que:

Las personas siguen a quienes, en su perspectiva, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más entiendan los administradores qué es lo que motiva a sus subordinados y cómo operan estas motivaciones, y cuanto más reflejen esta comprensión al desempeñar sus actividades administrativas, más probabilidades tendrán de ser eficaces como líderes (Koontz & Weihrich, 2013)

Es así que resulta fundamental el conocimiento y cuidado de los integrantes del equipo, así como la comunicación fluida para favorecer la experiencia del colaborador. Los grandes líderes proponen visiones que generan cambios, y logran inspirar a las personas para que se “enciendan emocionalmente”.

La motivación dependerá de manera directa en cómo el líder formule la visión y en este punto es clave incluir elementos que motiven a las personas (Eduardo P. Brown (2016)), y aquí radica la importancia de conocerlas en profundidad.

En su libro Liderazgo Exitoso, Bernardo Stamateas (2021) afirma que: “Un líder que no conoce a los suyos o no los comprende, no es un líder, sino que es un tutor, un auditor”.

Resulta también importante el conocimiento de las distintas generaciones que convergen en una organización ya que como demuestra GPTW (2019) “cada grupo generacional tiene una perspectiva única sobre lo que esperan de los líderes”.

Es así que el rol del líder no es simplemente una posición jerárquica, sino que implica un fuerte conocimiento del equipo, clara visión del negocio y un alto nivel de habilidades blandas.

En su libro “Las personas primero” Brown demuestra el papel fundamental que juegan las emociones y el liderazgo en el entorno organizacional:

El líder tiene la capacidad de modificar el desempeño de los individuos y del grupo al crear estados mentales y emociones adecuadas en cada uno de los miembros [...] las acciones de liderazgo adecuadas reducen el exceso de neurotransmisores “malos” y fomentan los “buenos”.

Asimismo, Greg Harris, presidente y CEO de *Quantum Workplace* (reconocida consultora norteamericana en recursos humanos) afirma que: “Comprometer los corazones, mentes y manos del talento es la fuente más sostenible de ventaja competitiva” y en este aspecto el liderazgo es determinante. ¿Como podríamos resumir el rol de un líder? Podría decirse que el líder es: “un creador de ambientes y administrador de emocionalidad” (Stamateas, 2021). Este rol resulta fundamental en la aplicación de planes de endomarketing, tanto en su implementación, como en la etapa de planeamiento. En definitiva, son los líderes quienes tienen una incidencia fundamental en el clima organizacional y el estado de bienestar de las empresas.

Frecuentemente se utilizan los conceptos de líder y jefe de forma indistinta, sin embargo, es esencial remarcar la diferencia entre ellos. Stamateas (2021) menciona que: “Se puede ser jefe y no ser líder, ser jefe y ser líder, no ser jefe y ser líder”.

Los jefes son nombrados por las organizaciones, este término está asociado al lugar que se ocupa dentro del organigrama, responde a una responsabilidad jerárquica y asigna funciones para gestionar la organización. Sin embargo, el liderazgo está asociado a la capacidad de influir de forma positiva sobre los demás, en búsqueda de un propósito común (visión compartida), afirma Valeria Fratocchi (profesora de dirección de personal en el IEEM), (El Observador (2015)).

Grupo y Equipo

“Los logros de una organización son los resultados del esfuerzo combinado de cada individuo.”

Vince Lombardi.

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones del siglo XXI se ven desafiadas por una importante transformación del mercado laboral, impulsado por la globalización, la industria 4.0, y un cliente cada vez más informado y exigente. Es así como, el trabajo en equipo se ha convertido en una cualidad requerida por las empresas a la hora de contratar personal, así lo demuestra el informe de Tendencias Globales de Capital Humano en 2021, presentado por Deloitte, en el cual se denominan los equipos como “la unidad impulsora del desempeño organizacional”. En el informe, se afirma que los equipos pueden aprender y adaptarse de forma más rápida, que los colaboradores a nivel individual.

“Grupo” y “equipo”, son términos que suelen utilizarse de forma indistinta, sin embargo, resulta de gran importancia remarcar la diferencia entre ellos.

Un grupo se compone de una cantidad de personas, que comparten cierto nivel de interdependencia en el cumplimiento de tareas asociadas a una meta y suelen reportar a un mismo superior (Ayoví-Caicedo, 2019).

Por otro lado, el concepto de equipo se define como:

Número variable de personas con habilidades complementarias, que tienen un compromiso con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un enfoque, de todo lo cual son mutuamente responsables. Tienen una identidad definida, y los miembros trabajan juntos de manera coordinada y con apoyo mutuo, son responsables ante los demás y usan habilidades complementarias para cumplir con un propósito común (Ayoví-Caicedo, 2019)

Es así, que se destacan como principales diferencias entre equipo y grupo, el grado de responsabilidad, siendo individual en un grupo, e individual y colectivo a nivel del equipo. La identidad común, y fijación de metas y objetivos específicos, como elemento precedente del equipo (y no presente en un grupo), así como la cooperación y complementariedad de habilidades que permite al equipo obtener un resultado superior, generando una fuerte sinergia.

En su libro “Algo + grande. El poder del equipo para lograr lo imposible”, Gonzalo Noya, afirma que “un verdadero equipo es aquel que logra resultados superiores en forma sistemática y del que las personas se sienten orgullosas de formar parte”, esta es la principal diferencia entre grupo y equipo. Asimismo, revela que es “la capacidad de colaboración efectiva, más que las inteligencias o las capacidades individuales, lo que permite a cualquier organización tener resultados superiores”.

Gonzalo Noya, realiza una analogía entre los elementos fundamentales de un equipo y una guitarra, así como la guitarra tiene 6 cuerdas, un equipo se confirma con 6 elementos, en los cuales es posible trabajar para “afinarlos” y mejorar el rendimiento y desempeño colectivo.

Estos elementos son:

- Desafío: un equipo cuenta con un objetivo común, concreto, definido y compartido por los integrantes
- Integrantes: competentes y con habilidades complementarias
- Reglas de funcionamiento
- Propósito común: el equipo comprende el “por y para qué” de sus objetivos y acciones
- Valores compartidos
- Confianza

La reconocida empresa tecnológica Google, a través del Proyecto Aristóteles (2012), buscó dar respuesta a por qué algunos equipos de trabajo funcionan y otros no. El estudio demostró que cada grupo tiene sus propias normas de comportamiento y reglas no escritas, y es el conocimiento, entendimiento y capacidad de influencia sobre ellas, lo que permite potenciar al equipo, llevándolo al siguiente nivel.

En esta misma línea, un estudio realizado en 2008 por la universidad Carnegie Mellon y M.I.T (Instituto Tecnológico de Massachusetts), en el cual participaron cerca de 700 personas,

dejó en evidencia que lo que diferencia a los grupos es la forma en la que los integrantes interactúan. Es así como se demostró que, con las normas grupales adecuadas, es posible mejorar la inteligencia colectiva. Las normas de comportamiento grupal que comparten los equipos de alto rendimiento son: oportunidad de hablar y opinar en igual proporción y la sensibilidad con los integrantes (empatía), estos dos elementos suelen llamarse seguridad psicológica. Amy Edmonson de Harvard Business School, define este concepto como “una sensación de confianza en que el equipo no hará sentir vergüenza no rechazará y no castigará a nadie por decir en alto lo que piensa” (Duhigg, 2016). Se entiende que el endomarketing tiene una fuerte incidencia en la generación de ambientes psicológicamente seguros, potenciando el bienestar y experiencia de los colaboradores, así como explicitando el desafío del equipo y su propósito.

Inteligencia Emocional

Daniel Goleman, reconocido psicólogo estadounidense, especialista en inteligencia emocional (IE), la define como: “la capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para motivarse y gestionar la emocionalidad en nosotros mismos y en las relaciones interpersonales” (Goleman, 1998).

En la actualidad también se define como la capacidad de reconocer las emociones individuales, comprenderlas y tomar conciencia que afectan a quienes nos rodean. La inteligencia emocional también comprende la percepción sobre los demás, tener una comprensión de los otros, permite manejar de mejor modo las relaciones interpersonales (Reyna, 2022). Este concepto sin duda es clave para generar un entorno saludable mejorando la experiencia del cliente interno y de esta forma la del cliente externo.

Según Goleman (2018), comprende cinco elementos:

Autoconciencia	Refiere a la profunda comprensión de las propias emociones, virtudes, defectos, necesidades y deseos.
Autorregulación	Goleman la define como el “diálogo interior”, es a través de esta que las personas consiguen “no ser prisioneros” de sus propios sentimientos y controlarlos para generar un ambiente adecuado. Este elemento detiene el comportamiento impulsivo, y es clave en un rol de liderazgo.
Automotivación	Este factor proviene de la motivación intrínseca, basada en un deseo profundo de alcanzar cierto objetivo, independientemente de las circunstancias.
Empatía	Implica tomar conciencia de las emociones de los demás, sus necesidades y preocupaciones, sintonizar con ellas.
Habilidades sociales	Comprende el dominio de la gestión de relaciones y habilidad de generar entendimiento.

Cuadro 5.5. Elaboración propia. Fuente: Goleman (2018)

¿Cuán importante es la IE en el liderazgo para generar un alto grado de “*engagement*” impulsando la experiencia del colaborador? Es fundamental, no es el coeficiente intelectual o las aptitudes técnicas lo que diferencia a los grandes líderes, sino que la inteligencia emocional (Goleman, 2018).

En VIII encuesta Adecco la felicidad en el trabajo, publicada en España en 2019, al consultar a los encuestados que debe tener un líder para hacer felices a sus empleados (elemento fundamental del endomarketing), las principales respuestas estuvieron asociadas a elementos de la IE: saber escuchar (23%), tener empatía (20%), lograr gestionar tareas y conflictos (17%).

La IE provee a los líderes de la empatía necesaria para comprender a los colaboradores. A su vez, la autorregulación promueve el ambiente de confianza necesario para que los

colaboradores puedan expresarse y generar nuevas ideas, permitiéndoles fallar al intentar (Cougett & Muria, 2017). Tal es la importancia de esta disciplina, que actualmente se posiciona en el top 10 de las habilidades requeridas para el éxito a nivel empresarial (Colombo, 2021).

Asimismo, la inteligencia emocional también es clave para mejorar la experiencia del colaborador, el clima laboral y así la satisfacción del cliente externo. Desarrollar la inteligencia emocional en una organización es un proceso paulatino y que requiere una inversión, pero ¿cuáles son los beneficios? En organizaciones en las que los colaboradores cuentan con un alto grado de IE, se han obtenido 20% más de beneficios, según demostró un informe realizado por la Universidad Capgemini (2019) de México, en la que participaron 750 ejecutivos y 1500 empleados.

Jordi Vila (director del máster en Inteligencia Emocional de EAE Business School), define el efecto de IE como un “efecto cadena”:

Se reduce el absentismo laboral, aumenta la productividad, se incrementa la innovación, decrece la resistencia al cambio...Y todo ello va a la curva de resultados. Además, tendrán gente motivada que son los auténticos embajadores de la marca. Con lo cual la buena imagen y el prestigio de la compañía aumentarán. Si cuidas al empleado va a atender mejor al cliente, eso proporcionará mayores ventas y menores costes. Y el accionista tendrá beneficios (Vila, 2019, como se citó en Así te puede ayudar la inteligencia emocional para mejorar en tu empresa).

Pese a los beneficios demostrados que tiene para la organización, el colaborador y el cliente final el desarrollo de la IE, se ha constatado que únicamente un 42% de las empresas proporciona formación en IE para directivos, 32% para mandos medios, y solamente un 17% para cargos junior (Pérez-Barco, 2019).

Personas “sostenibles” y el concepto RSE

Muchas veces las propias organizaciones señalan que el capital más importante que tienen son las personas. Pero ¿es un concepto que se dice por decir o realmente las empresas se preocupan y cuidan a los colaboradores como si fueran el activo más importante?

Los conceptos que se desarrollaran a continuación intentaran mostrar que dedicar atención al capital humano incide directamente en las tasas de atracción de personal, contribuye a tener un bajo abandono de talentos e impacta en la productividad y resultados económicos.

En primer lugar, se introducirá el concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) o su denominación actual “ESG”. Las siglas ESG, que responden en inglés, a las palabras *Enviromental* (Ambiental), *Social* (Social) y *Governance* (Gobernanza), en la práctica, hacen referencia a los factores que convierten a una compañía en sostenible a través de su compromiso social, ambiental y de buen gobierno, sin descuidar nunca los aspectos financieros. (Deloitte, 2021)

Ahora bien, es importante hacer la distinción entre sostenible y sustentable porque, aunque parezcan equivalentes, no lo son. La diferencia es que sustentable hace referencia a algo que funciona y se mantiene por sí mismo. Sostenible, no obstante, hace referencia a un paquete de acciones que logran mantenerse por sí mismas durante mucho tiempo sin causar un impacto negativo en el medio ambiente. Por eso se considera que el enfoque de la sostenibilidad aporta un concepto mucho más amplio y abarcativo. (Melamed, 2022)

Con respecto a RSE, una de las primeras y más importante responsabilidad social que tienen las empresas es hacia adentro, con sus propios colaboradores. La consideración de los colaboradores ha ido evolucionando con el tiempo. Se pasó del concepto “*Work & Life Balance*” (equilibrio vida laboral y extralaboral), pasando por “*Life Balanced*” (vida balanceada) y siendo hoy *One Life* (una sola vida) (Melamed, 2022)

Como se puede apreciar, hay una cierta tendencia a incorporar estos conceptos, pero lo cierto es que es un proceso que se viene gestando de manera muy paulatina y donde todavía falta hacer mucho hincapié, ya que se continúan observando varios indicadores alarmantes que arrojan una realidad muy distinta del día a día laboral con respecto a lo que se predica. (Melamed, 2022)

Según el reporte global de lugares de trabajo 2022 de la consultora internacional Gallup, recientemente publicado y basado en el meta-análisis de más de 112.000 organizaciones de todo el mundo, solo el 21% de los empleados están comprometidos con su trabajo, trayendo como consecuencia un costo de 7,8 billones de dólares en pérdida de productividad, equivalente al 11% del PBI mundial. (Melamed, 2022)

Cabe destacar que cuando se dice “compromiso de los empleados” se refiere a la conexión psicológica con la tarea, el equipo y la organización. Es un estado mental y emocional que fluctúa todo el tiempo, influenciado por las relaciones y las experiencias.

Cuando se analiza el porqué de estos números, se llega a la conclusión que se debe al aumento de emociones negativas durante la jornada, siendo principalmente ira, tristeza y estrés. Debido a las consecuencias de la pandemia, durante 2020 las mismas aumentaron.

Lo cierto es que, aunque estas emociones y sentimientos negativos no parecen tener a priori un impacto directo en las organizaciones, dado que no aparecen en los estados contables ni en las estrategias planteadas, no prestarle atención al factor humano influye en el agotamiento de los colaboradores, reduce el atractivo de la empresa para futuros colaboradores, aumentan las tasas de abandono y tiene un impacto directo en la productividad y el resultado económico. (Melamed, 2022)

Balancear la vida y el trabajo no es tarea sencilla, de hecho, una encuesta realizada por Bumeran, arroja datos de que en Latinoamérica esto sucede para más de la mitad de los trabajadores, así como también se presentan muchos casos de *burnout* donde los niveles de estrés están por las nubes, teniendo que recurrir a fármacos para dormir por las noches. (Melamed, 2022)

Específicamente, cuando se menciona personas sostenibles, se refiere a poder mantener y sostener en el tiempo la salud y el bienestar integral de los colaboradores contribuyendo para que todos lo logren, teniendo en cuenta y cuidando diversos aspectos:

Físico	Se compone por la salud, alimentación, actividad física y horas de sueño.
Mental e Intelectual	Estar claro para sobrellevar los desafíos que se suscitan en el día a día, incorporando nuevas habilidades y aprendizajes.
Emocional	Conectarse con las emociones de manera positiva, las de uno y las de los demás.
Social	Poder generar y fomentar relaciones que sumen de manera positiva y generen sentido de pertenencia.
Espiritual	Tener un propósito en la vida, generando impacto en los demás, la sociedad y el planeta.
Financiero	Tener controlada y estar satisfecho con la situación económico-financiera actual y la proyectada.
Ocupacional	Llegar a poder disfrutar de la actividad laboral que se desarrolla, teniendo las ganas y sensación de estar dándolo todo.

Cuadro 5.6. Elaboración propia. Fuente: Melamed (2022)

¿Son resistidas las iniciativas que apuntan a generar desarrollo en los aspectos mencionados?

Lo cierto es que sí, muchas veces porque se cree que se trata de iniciativas que generan un gran gasto para ser puestas en marcha. Sin embargo, no necesariamente implican grandes costos, no obstante, pueden traer aparejado un gran valor. El gran desafío entonces no es económico como tal, sino emocional. Para poder ser implementado de manera correcta, las organizaciones deben conectar y tener claro su verdadero propósito, para luego interesarse de manera genuina con la sostenibilidad de todos los trabajadores en los planos mencionados, reconociendo que cada uno es particular. (Melamed, 2022)

Se infiere entonces que si las personas son el capital más importante de las empresas como siempre se menciona, solo a partir de personas sostenibles se podrán desarrollar empresas sostenibles.

Las distintas generaciones en el trabajo

Hacer un breve análisis de las diferentes generaciones que se encuentran en el trabajo es importante, porque cuando se habla de Endomarketing se pone foco en el colaborador, entendiendo que no todos son iguales y aunque es posible aplicar una serie de medidas generales para todos, en muchos casos es necesario centrarse en cada uno, identificando sus fortalezas y debilidades de manera de poder generar los mejores caminos para que desarrollen su mayor potencial.

A lo largo de los años, especialmente con el gran avance tecnológico y de comunicación, TICs y demás, se pueden dividir a los trabajadores en 4 generaciones (Fuentes, 2021)

Baby Boomers (nacidos entre 1945 y 1964)

Actualmente muchos son jubilados, abuelos y se los considera “migrantes digitales”. En la mayoría de los casos, han tenido que trabajar para poder costear sus estudios universitarios, si es que los tienen ya que muchas veces no los culminaban. Además, ayudar económicamente en sus hogares era moralmente obligatorio y una satisfacción personal. No obstante, el siempre ceñirse a un proyecto determinado o el caer en la cotidianidad los ha hecho ser conformistas.

Se los considera apasionados del trabajo y por buscar una gran estabilidad laboral prefiriendo contratos a largo plazo, muchas veces jubilándose de empresas en las que pasaron muchos

años. Las oportunidades laborales suelen llegarles por recomendación personal, amistad y a veces por anuncios de prensa. (Fuentes, 2021)

Esta generación se caracteriza por ver a los líderes como representantes de la cultura de la empresa, considerando que son inteligentes y distantes. De cierta manera los admiran y creen que están focalizados en rendir resultados, haciendo que todo funcione tras bambalinas, pero sin necesariamente poniéndose ellos manos a la obra. No consideran que sea necesario que estén presentes en momentos críticos o de cambio. (*Great Place to Work*, 2019)

Baby Boomers (nacidos entre 1945 y 1964)	
Migrantes digitales	Han tenido que adaptarse a las nuevas tecnologías
Estabilidad laboral	Buscan permanecer en ciertos proyectos y hacer carrera en una misma empresa.
Visión del liderazgo	Gran admiración por el líder y no requieren participación directa del líder en momentos críticos.

Cuadro 5.7. Elaboración propia. Fuente: Fuentes (2021).

La Generación X (nacidos entre 1965 y 1981)

En realidad, suelen tener las mismas características que los *Baby Boomers* con la diferencia que fueron la primera generación que tuvieron avances digitales durante su etapa de formación. Se considera que fueron la primera generación en formarse profesionalmente en una Universidad, aunque también se caracterizaron por tener que costearse sus estudios. Fueron los primeros en transitar de la máquina de escribir a la computadora. (Fuentes, 2021)

Esta generación se caracteriza por ver a los líderes como roles modelos a seguir. Consideran que llevan impregnados los valores de la empresa y siempre están listos para resolver problemas y ser pragmáticos, pudiendo llevar a cabo transiciones y cambios de dirección de negocio. Piensan que son personas accesibles, abiertos a escuchar las ideas de todos y

consideran fundamental que estén presentes en momentos críticos o de cambio. (*Great Place to Work*, 2019)

Generación X (nacidos entre 1965 y 1981)	
Tecnología	Comenzaron a incorporar paulatinamente la tecnología en su formación
Formación	Primeras generaciones en tener estudios universitarios.
Visión del liderazgo	Modelo a seguir y fieles representantes de los valores de la empresa. Indispensables en momentos críticos y de cambio.

Cuadro 5.8. Elaboración propia. Fuente: Fuentes (2021).

Los Millennials o Generación Y (nacidos entre 1982 y 1994)

Nacieron en una época en la que la tecnología y su uso se masificó, formando parte de las actividades estudiantiles y laborales diarias. Se caracterizan por el uso de dispositivos multimedia como *smartphone*, *tablets* y computadoras digitales, siempre a través de pantallas. Esto lo han volcado laboralmente en videollamadas, *webinars* y demás para sus metas profesionales.

Se caracterizan por la búsqueda de trabajos que sean de su interés, siempre que cumplan con lo que esperan y nunca “atándose” a sus trabajos, especialmente si lo único que los ata es la remuneración salarial. Es por esta razón que suelen no permanecer mucho tiempo en el mismo lugar, siempre persiguiendo metas que parecen nunca ser suficientes.

Más allá de las pautas y el dinamismo de cada puesto de trabajo, el *millennial* procura que sus ideas se concreten y sean de relevancia. Suelen buscar empleo por redes sociales o bolsas de empleo virtuales.

No son conformistas, son emprendedores y pretenden mejorar no repitiendo los errores del pasado, parte de la razón por la que siempre están en la búsqueda de nuevos desafíos en otros lugares o en su empresa actual.

Otra de sus características, es que siempre están intentando actualizarse laboralmente e incorporar más conocimientos a través de cursos cortos, presencial u online, eligiendo muchas veces los relacionados con TICS (Fuentes, 2021).

Los *millennials* ven a los líderes como aquellos nexos que unen las distintas fuerzas de trabajo en aras de un objetivo común. Personas que tienen en mente el desarrollo de los miembros de sus equipos, así como sus intereses personales. Necesitan que los líderes se comuniquen de manera empática, concisa y certera, pidiéndoles que les aporten *feedback* (retroalimentación) constante sobre su desempeño. A su vez, suelen mostrar interés en saber lo que pasa en todos los ámbitos de la compañía, y por eso esperan que los líderes compartan los pormenores de lo que viene de los cargos más altos de la empresa. Y al igual que los Generación X, esperan que estén presentes en momentos críticos o de cambio, liderando los mismos (*Great Place to Work*, 2019).

Millennials (nacidos entre 1982 y 1994)	
Formación	100% digital
Desarrollo profesional	Buscan actualizarse constantemente y suelen rotar con mayor frecuencia a nivel laboral.
Visión del liderazgo	Necesitan de la presencia activa del líder y ven a estos como conectores entre las distintas fuerzas de trabajo en pos de un objetivo común

Cuadro 5.9. Elaboración propia. Fuente: Fuentes (2021).

Los *Centennials* o Generación Z (nacidos de 1995 hasta la actualidad)

Se los considera 100% nativos digitales y han convivido con la tecnología desde su nacimiento. Tienen una visión más abierta en cuanto a estos temas y por ende son más innovadores incorporando conceptos como impresoras 3D, inteligencia artificial e internet de las cosas.

En sí, comparten muchas de las características de los *millennials*, pero suelen ser más inmediatos, por ejemplo, no les gusta utilizar el correo electrónico. De la misma manera, les gusta resolver los problemas rápidamente y siempre están ansiosos por un nuevo desafío.

Con respecto a lo que esperan de los líderes, no hay diferencia a lo que piensan los *millennials*. (*Great Place to Work*, 2019).

Centennials (1995 en adelante)	
Autodidactas	Con el fácil acceso que tienen al internet han desarrollado una capacidad de satisfacer su curiosidad rápidamente.
Son visuales	Dirigen la información mediante contenido multimedia
Tolerantes	Nacieron en un mundo de constante cambio y lleno de nuevos movimientos, suelen ser más abiertos a incorporar y aceptar nuevas ideas y métodos.
Alta capacidad de cooperación y comunicación	Se acostumbran a interactuar en comunidades online desde pequeños.

Cuadro 5.10. Elaboración propia. Fuente: Fuentes (2021).

Los tipos de trabajadores

Ya se vio como todos los colaboradores pueden ser diferentes según la generación de la que procedan. Ahora, se abordarán algunas clasificaciones según los posibles perfiles que pueda tener el trabajador antes de entrar a la empresa y también por como sea su comportamiento día a día en la organización.

Según la economista Amy Wrzesniewski, docente de la universidad Yale, hay 3 tipos de trabajadores y los empleadores los deben tener presente antes de contratar (Infobae, 2022):

- Con orientación laboral: son personas que trabajan para vivir, es decir, su objetivo final es recibir su paga para mantener y costear cierto estilo de vida fuera del trabajo, razón por la cual, prefieren trabajos que no intercedan en su vida personal siendo el trabajo un medio para alcanzar un fin.

- Con orientación de carrera o profesional: este enfoque dice que el trabajo es un camino que lleva al éxito, prestigio y termina en obtener grandes sumas de dinero. Se caracteriza por ser un perfil que lucha para obtener aumentos y nuevos títulos o cargos.
- Con orientación de llamado o vocación: las personas que entran en esta categoría suelen hablar mucho de su trabajo y lo ponen como una pieza integral de su identidad y su vida, siendo que directamente ven a su carrera como una forma de autoexpresión y realización personal.

También existe otro tipo de clasificación para las personas que se encuentran dentro de la empresa y que por diferentes motivos han bajado su rendimiento, pudiendo llegar a ser incluso contraproducentes para sus compañeros ya que contaminan el ambiente de trabajo generando tensiones (García, 2018):

- El terrorista: se trata de un empleado que llegó al punto tal de tener como objetivo la “destrucción” de la empresa, intoxicando el ambiente laboral, rompiendo los bienes y hablando mal de los demás, logrando muchas veces que la productividad baje.
- El rehén: no es tan negativo como el anterior pero tampoco aporta nada. Se trata de un empleado que realmente no tiene a otro lugar a donde ir y necesita el sustento económico, y por esto está desmotivado, sin ganas de aprender cosas nuevas o aportar para la solución de problemas.

- El mercenario: esta persona se mueve pura y exclusivamente por interés, ya sea económico o de otra índole. Quizá por los contactos que pueda conseguir, la imagen que genera trabajando para la empresa o para obtener prestigio laboral para su *currículum vitae*. En definitiva, es alguien que forma parte del equipo pero que no “siente los colores”.
- El apóstol: este sería el empleado ideal, quien siempre está motivado y aporta muy buenas ideas. Se siente parte importante de la empresa y vive los logros de esta como si fueran suyos, por eso siempre que tenga que hacerlo la defenderá.

En un texto titulado “What to Do When Your Heart Isn’t in Your Work Anymore” (“Qué hacer cuando tu corazón ya no está más en tu trabajo”), Andy Molinsky cuenta que en un mundo ideal el trabajador siempre se siente pleno, motivado y su vida laboral tiene todo el sentido y esta equilibrada con la personal. Pero la realidad es otra y el trabajador puede estar cansado y dejar de sentir pasión por lo que una vez amó hacer, incluso sin que el propio lugar de trabajo o sus condiciones, hayan cambiado.

Lo cierto es que esto pasa por varios motivos, quizá por hacer lo mismo siempre, por no sentir valorado su crecimiento, o porque su propio desarrollo y estudios llevan a que su mente este en otro lado distinto a cuando ingresó en la empresa. Esta situación lleva a tener empleados que no lo den todo y esto, de una manera u otra, se traduce en pérdida de productividad y capital.

Por eso, los trabajadores como tal pueden intentar hacer cosas para cambiarlo, por ejemplo, si a alguien gusta del análisis de datos y no las ventas, seguro puede orientar sus tareas para ese lado. Si se está solo, pero le encanta interactuar, seguro puede ver de sumarse a proyectos para compartir con otras personas. Es probable que un trabajador pueda rendir mucho más en una tarea que le gusta si se le da la oportunidad, sumando hasta más valor para la empresa que por

el propio trabajo por el cual fue contratado, pero no le gusta. (Molinsky, 2017). Resulta interesante analizar si actualmente las organizaciones generan instancias para atender estas situaciones, dándole al colaborador un espacio para expresarse libremente en un ambiente distendido y de confianza.

En conclusión, ya sea por el perfil que los trabajadores tienen, por la generación a la que pertenezcan, por cómo se sientan dentro de la empresa o porque simplemente ha pasado el tiempo y sus objetivos y metas hayan cambiado, el empleador debe estar en constante comunicación con ellos, siendo el factor clave en todo esto. Algo tan simple como preguntarles si se sienten cómodos con sus tareas o si desearían cambiar o sugerir algo, intentando generar un ambiente descontracturado para hablar de lo que sea, ya sean instancias grupales o personales, donde se sientan acompañados y libres para hablar de estos temas.

Neurociencia aplicada al trabajo

La RAE la define como la “ciencia que se ocupa del sistema nervioso o de cada uno de sus diversos aspectos y funciones especializadas”

“La aplicación de las neurociencias en el mundo laboral es el estudio de los mecanismos intelectuales, emocionales y bioquímicos que influyen en la dirección y gestión de las organizaciones ...” (Fundación Factor Huma, 2015)

En los últimos años se han estado aplicando conocimientos en neurociencia a la realidad empresarial, ayudando entre otras cosas a mejorar los procesos del trabajo en equipo y gestionar la actitud de las personas. El endomarketing a través de acciones busca generar un clima laboral que contribuya a un estado emocional adecuado para generar resultados que satisfagan a los clientes.

Algunos de los conocimientos que brinda la neurociencia y que pueden ser aplicados en el mundo laboral son: "... el estudio y optimización de los mecanismos de la atención, percepción, aprendizaje, motivación, inteligencia, memoria, lenguaje, cognición social, toma de decisiones y funciones ejecutivas." (Fundación Factor Huma, 2015)

La neurociencia aplicada al trabajo también estudia el efecto del clima laboral en los neurotransmisores cerebrales, evitando la formación excesiva de cortisol (hormona del estrés) y adrenalina (hormona de la atención) en sangre, pues operan como inmunodepresores, afectando la productividad y salud de los colaboradores. Es por eso que resulta importante, saber balancearlos con otros neurotransmisores como la endorfina (la hormona analgésica), serotonina (hormona del bienestar), la dopamina (hormona de la recompensa y de la novedad) y la oxitocina (de la empatía y la confianza), para lograr personas y entornos más saludables.

Como se mencionó anteriormente, comprender la neurociencia no solo es importante a nivel individual, sino que también resulta muy útil cuando se aplica en el mundo laboral, ya que influirá en la dirección y gestión de las organizaciones dado que los colaboradores comprometidos, satisfechos y contentos, logran obtener un rendimiento mayor con respecto a aquellos que no lo están. Es importante señalar que las emociones son co-reguladas, una persona puede estar en equilibrio emocional, pero si su entorno no lo está, se verá afectada, a no ser que tenga un alto nivel de autoconocimiento y auto regulación emocional (un alto índice de inteligencia emocional). Es decir, en un sistema laboral, en donde todos interactúan entre sí, se influyen también, tanto con lo positivo o negativo, dicho de otra forma, lo funcional o disfuncional.

Según la Fundación Factor Humano, la neurociencia aplicada al trabajo es:

El estudio de los mecanismos intelectuales, emocionales y bioquímicos que influyen en la dirección y gestión de las organizaciones a partir de los descubrimientos generados en ámbitos como la neurobiología, la neuroquímica, la neurofisiología, y el estudio de la cognición y el comportamiento.

De hecho, han surgido nuevos conceptos como son el *neuromanagement*, neuroliderazgo, la neurolingüística y la neuroeconomía, En conjunto, se trata de aportes científicos que sirven para generar técnicas con el fin de potenciar las capacidades cognitivas-emocionales de los líderes y sus respectivos grupos de trabajo para poder, entre otras cosas, mejorar la toma de decisiones.

Relacionado directamente a la investigación, la neurociencia aporta conocimientos para aplicar con respecto a la optimización de los mecanismos de atención, aprendizaje, percepción, inteligencia y motivación (Motterlini, 2015), por ejemplo, en los siguientes aspectos:

Toma de decisiones	Permite separar lo emocional de lo racional a la hora de tomar decisiones, generando condiciones óptimas en entornos inciertos.
Desarrollo de inteligencia individual y colectiva	Técnicas de relajación, técnicas creativas, aprender a no resistir los cambios y otras.
Planificación y gestión de las personas	Aprender a seleccionar según los perfiles cognitivos, aprender a formar para neuroliderazgo y estimular la motivación.

Cuadro 5.11. Elaboración propia. Fuente: Motterlini, 2015

Se destacan las siguientes herramientas aplicadas:

Técnicas de relajación y meditación	También conocido como <i>mindfulness</i> que es enfocarse en el momento presente controlando la respiración y utilizando la meditación llegando en algunos casos a modificar el grosor del córtex y la densidad de la materia gris. Estas técnicas resultan clave para tomar decisiones y evitar lo que se conoce como <i>burnout</i> .
Escucha activa	La información que se recibe de manera inmediata a través de los sentidos se denomina memoria de trabajo y es limitada. Es posible potenciarla utilizando la escucha activa para enfocarnos solamente en la persona que nos habla. Al hacerlo, nuestro cerebro vincula de manera más eficaz, la información nueva que estamos recibiendo con la que ya tenemos incorporada, pudiendo establecer patrones para fijarla a más largo plazo.
Herramientas de selección	Son técnicas que ayudan a definir los perfiles profesionales a contratar según se necesite, ya sean analíticas, lógicas, de procesamiento de información, personas con habilidades blandas que puedan ponerse en el lugar del otro y ser empáticos.

Cuadro 5.12. Elaboración propia. Fuente: Motterlini, 2015

¿Cómo es un Neuro Líder?

Algunas de las prácticas que tiene que aplicar un líder que considere el componente cognitivo en su puesto de trabajo serán:

Proteger el cerebro de los colaboradores	No recurriendo a la aplicación del miedo como fin y que utilice técnicas creativas, además de conocer los sesgos cognitivos de los integrantes de su equipo, así como los propios.
Entender el componente emocional del rubro	Que tenga una percepción clara sobre los productos y servicio que ofrece, sabiendo de primera mano y teniendo en cuenta las percepciones que los clientes tienen de la organización.
Generar entornos de desarrollo cerebral	Como la sugerencia de lecturas, estimulación a través de la utilización de paradojas e imágenes, así como la correcta utilización de los silencios y el no cometimiento de interrupciones arbitrarias y que tenga en cuenta los ciclos diarios de atención y distracción para dar órdenes y fijar reuniones.

Cuadro 5.13. Elaboración propia. Fuente: Motterlini, 2015

La neurociencia también se aplica en la gestión del cambio, un tema relevante en la actualidad, donde será esencial aprender “a venderlos” a los colaboradores para llevarlos a cabo de la mejor manera, razón por la cual conocerlos profundamente será clave. Por el simple hecho de pertenecer a una empresa, los colaboradores están expuestos a tener que adaptarse de manera drástica, ya sea por la innovación, movimientos que realizan los competidores o tendencias del mercado y por eso que haya una buena capacidad de gestión de cambio es muy importante para sobrevivir al largo plazo.

El tema es que el ser humano por sus características suele resistirse a estas transformaciones y la neurociencia es un aliado para combatirlo, ya que brinda el conocimiento de las técnicas más adecuadas para fortalecer la relación en los equipos de trabajo de trabajo y abordarlas de mejor manera, siendo un momento donde por lo general, los colaboradores están desmotivados, abrumados y desconectados de los objetivos de la organización. La idea sería poder conocer el funcionamiento del cerebro de los colaboradores para poder tomar las acciones necesarias para transitar de mejor manera el cambio.

En definitiva, la neurociencia y su aplicación a nivel empresarial es importante y sirve para el desarrollo de habilidades y competencias que tienen que ver con la funcionalidad del cerebro, pudiendo generar practicas saludables y mejorando el rendimiento.

Tiene una relación directa con la motivación, satisfacción y compromiso, por ende, si se aplica permite saber cómo comunicar, identificar las tareas necesarias y descubrir los entornos que de alguna manera presentan los factores requeridos para que los colaboradores desarrollen su potencial, estando satisfechos en sus puestos, logrando una mayor productividad. (Psicopartner, 2019).

6. Análisis de datos

El presente capítulo comprende dos enfoques: el primero de ellos consiste en analizar las respuestas de la encuesta realizada a los colaboradores (beneficiarios del endomarketing), con el objetivo de obtener su visión y percepción acerca del impacto que tienen en ellos estas estrategias llevadas a cabo (o no) por sus empresas.

El segundo enfoque comprende un análisis sobre las entrevistas realizadas a referentes de organizaciones de diversos tamaños y rubros en Uruguay (potenciales generadores de endomarketing), con el objetivo de examinar el accionar de las mismas frente a la aplicación de esta herramienta en el país.

A lo largo de ambos análisis, tomaremos también como *input* la información obtenida en las entrevistas efectuadas a dos expertos en la temática: PhD en *bussines administration* Julio Chirinos y licenciada en comunicaciones Jackeline Michel.

Encuesta a colaboradores

Como trabajo de campo, se realiza encuesta a colaboradores vía Google Forms para relevar necesidades, expectativas, preferencias, incentivos, nivel de satisfacción laboral actual y percepción de las acciones tomadas por su empresa.

Se recibieron 228 respuestas de variados sectores, generaciones, cargos y tipos de organización en nuestro país, según el siguiente detalle:

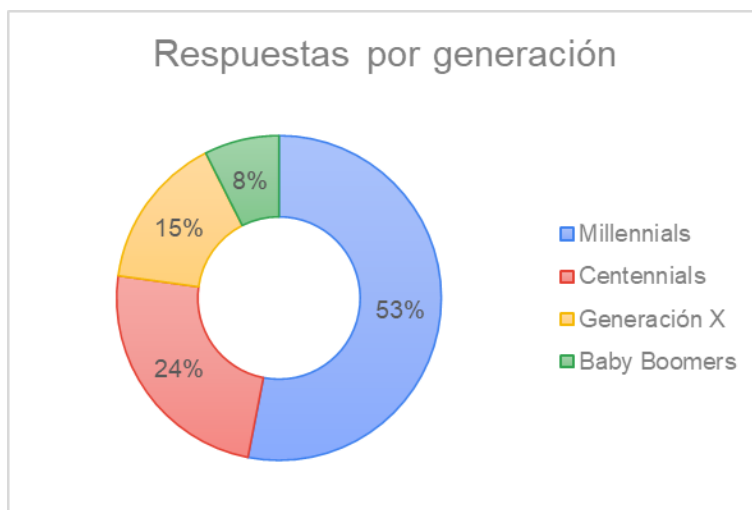


Gráfico 6.1

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

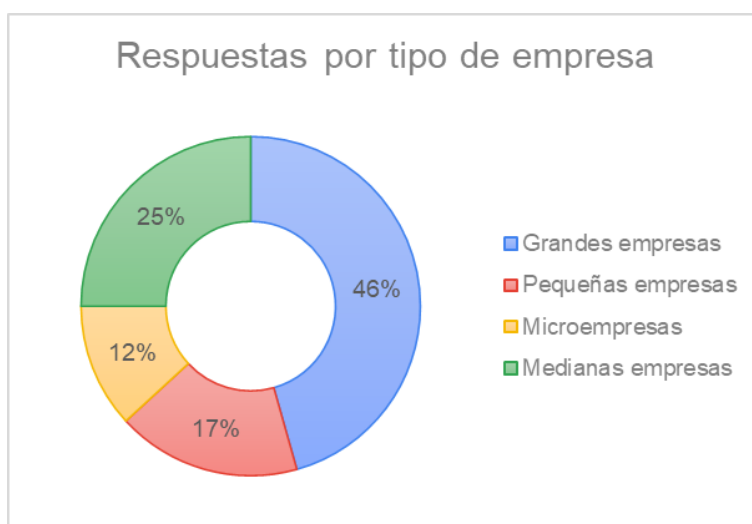


Gráfico 6.2

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

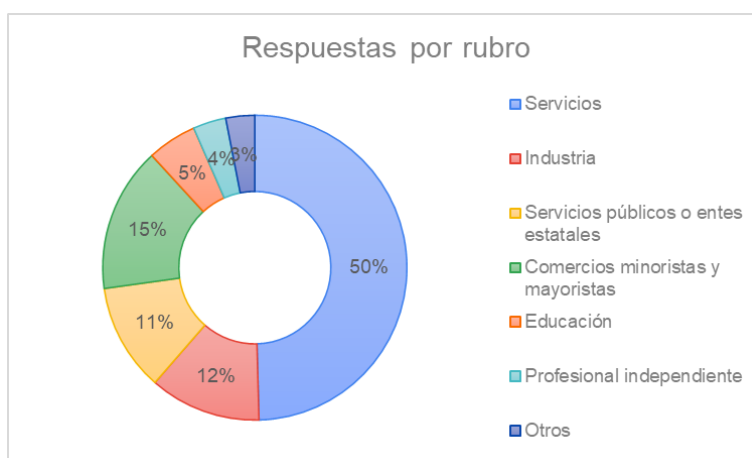


Gráfico 6.3

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

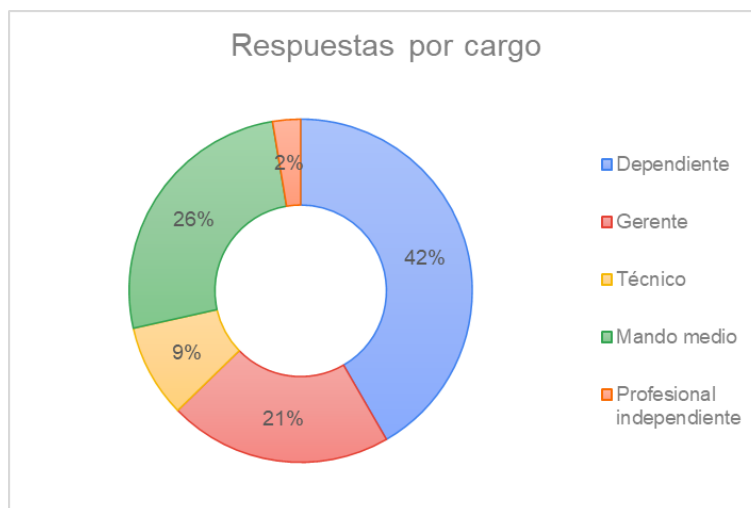


Gráfico 6.4

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

Es importante destacar que, por la amplitud y cantidad de respuestas recabadas, no se trata de una muestra estadística representativa del mercado laboral uruguayo, pero si permite inferir una realidad o estado de situación a los efectos de esta investigación.

En el presente análisis se tomará el concepto de PYMES únicamente en base al criterio de cantidad de colaboradores, dado que la información de facturación (segundo criterio para clasificación de empresas por tamaño) es confidencial. Asimismo, a efectos del análisis por rubro, dentro de “Servicios” se incluyen los siguientes: servicios administrativos, contables y financieros, tecnologías de la información, salud y bienestar, servicios logísticos, servicios de hotelería, gastronomía o turismo, servicios veterinarios o agropecuarios, servicios de limpieza y seguridad.

Satisfacción laboral

Se mide el nivel de satisfacción laboral utilizando escala de Likert del 1 al 5, 1: Muy insatisfecho y 5: Muy satisfecho.

La encuesta arrojó un nivel de satisfacción promedio de 3,85/5 en el total de encuestados. Se observa un nivel de satisfacción mayor en organizaciones donde se aplican elementos de

marketing interno, *employee experience* o endomarketing, siendo la satisfacción promedio 4,10/5 en estas empresas, y 3,70/5 en empresas donde no se aplican estos conceptos.

Al consultar a los encuestados si en la organización aparecen los conceptos marketing interno, *employee experience* o endomarketing, solamente un 33 % del total de los encuestados identifica estos términos en su organización.

Analizaremos los datos obtenidos según las generaciones:

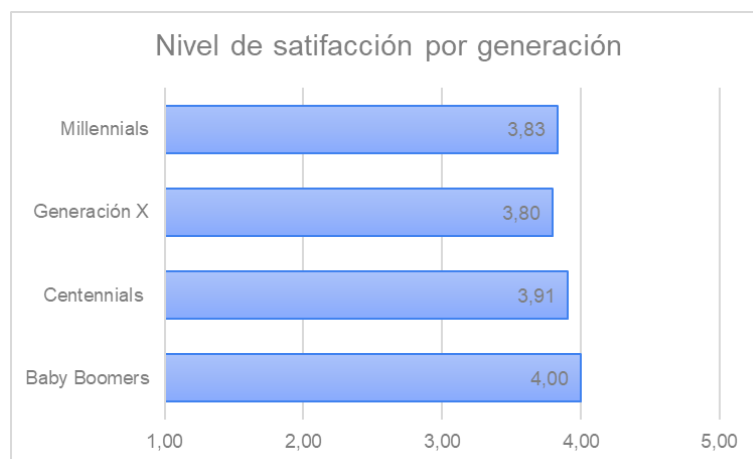


Gráfico 6.5

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

A priori, parecería que los estándares de satisfacción podrían ser mejores. Los *Baby Boomers* encabezan la lista con 4/5 pero todos se encuentran cercanos al 4. Sabemos que esta generación se encuentra en los últimos años activos de trabajo. Interpretamos que irse de su trabajo actual podría significar no conseguir otro, por lo que podrían tener una tendencia conformista.

Los demás están parejos por encima del 3,8, siendo 3 un número indiferente, ni bueno ni malo. Resulta importante recordar que todas las generaciones tienen características distintas y por ende los motivos que los lleva a estar más o menos satisfechos también varía. Un valor positivo para las empresas sería que se encontraran en torno al 4,5.

Por otro lado, analizándolo a nivel de tipo de empresa los resultados muestran los siguientes niveles:

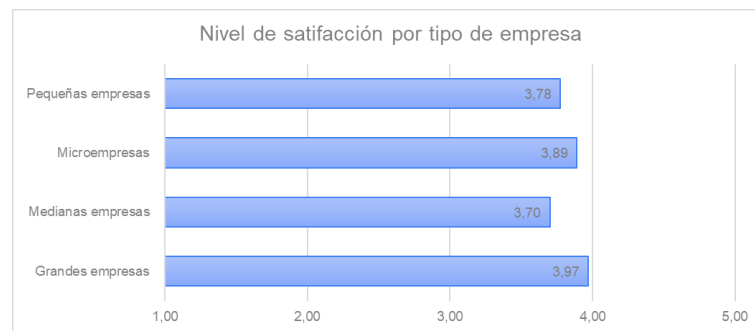


Gráfico 6.6

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

Desde esta óptica se observa un nivel de satisfacción cercano al 3,8 indicando un nivel sin destaque. En este caso, son las grandes empresas quienes llevan la delantera. Se puede interpretar que muchas de ellas tienen medidas corporativas tomadas de los *headquarters* (casa matriz) en otros países y que, por aplicarlos acá, están generando un mayor nivel de satisfacción. Luego están las micro y pequeñas empresas, llamando la atención la escasa diferencia que tienen con las de gran porte.

Consideramos que existe la posibilidad de que los resultados de las microempresas (de 2 a 4 integrantes), puedan tener cierto sesgo, ya que quienes están respondiendo la encuesta podrían ser los propietarios y quizá su visión sea más positiva de la cuenta. Hay que resaltar, que todos los tipos de empresa presentan un margen para la mejora.

Ahora bien, hay que detenerse en los datos que arroja la siguiente pregunta: ¿En su empresa se habla de marketing interno, *employee experience* o endomarketing? Se observa lo siguiente:

Tipo de empresa	No	Si
Grandes empresas	62%	38%
Medianas empresas	74%	26%
Pequeñas empresas	75%	25%
Microempresas	59%	41%
Total	67%	33%

Cuadro 6.1

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

Como se puede constatar, solo uno de cada tres de los encuestados menciona que en su empresa el término se maneja, aunque no es posible afirmar si se aplica ni de qué manera. Considerando en qué consiste el endomarketing y las ventajas que trae aparejadas tanto para la empresa como para el colaborador, se interpreta que si estos encuestados realmente conocieran el término y supieran que en su empresa no se aplica, habría menos nivel de satisfacción que el arrojado en la encuesta. Catherine Albez, Gerente de *People and Culture* en Manpower Group (entrevistada), afirma que siempre hay un factor psicológico en el que los trabajadores comparan los beneficios de su empresa contra los que ofrecen otras y que esto influye tanto positiva como negativamente en la satisfacción según noten que tengan más o menos beneficios que las demás.

Adicionalmente, se analiza la cantidad de personas que recomendarían la empresa en función de su nivel de satisfacción, buscando identificar el nivel de colaboradores embajadores de marca empleadora.

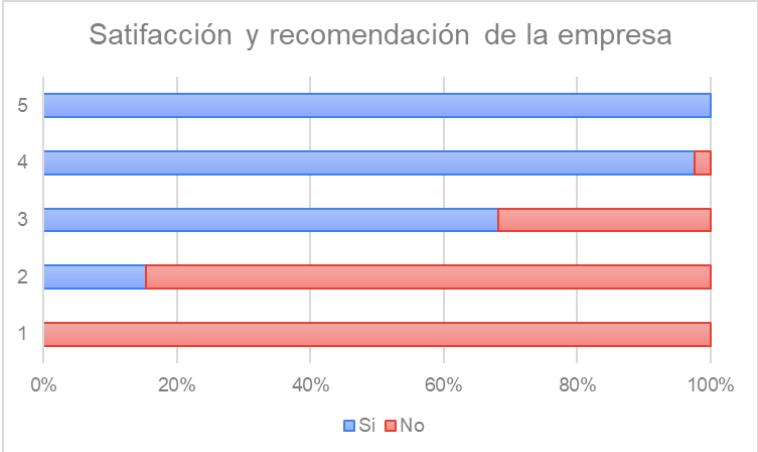


Gráfico 6.7
 Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

En este caso se puede observar la correlación que parecería existir entre el grado de satisfacción que tienen los colaboradores en sus empresas, y si la recomendarían o no como lugar para trabajar. En primer lugar, se valida la coherencia de los resultados obtenidos ya que

el porcentaje de colaboradores que la recomendarían aumenta del 0% al 100% a medida que se incrementa la satisfacción.

Al mismo tiempo, pareciera que las empresas necesitan que sus colaboradores alcancen un nivel de satisfacción de cuatro o cinco para tener en ellos verdaderos embajadores de la empresa como marca empleadora, ya que según los resultados obtenidos, con un nivel tres (indiferente) un 33 % no recomendaría su organización para trabajar.

Por otro lado, con respecto a la tendencia existente a la medición del nivel de satisfacción por tipo de empresa, se logra visualizar que del total de encuestados pertenecientes a grandes empresas, un 74 % declara estar recibiendo medición de su nivel de satisfacción en el trabajo. Si bien, es un porcentaje positivo, una cuarta parte de las personas no lo recibe. Por otro lado, más del 60 % de las personas que trabajan en PYMES (pequeñas y medianas empresas) dicen no estar siendo evaluadas en su nivel de satisfacción en el trabajo. Es importante recordar que, gran parte del PIB de nuestro país lo componen este grupo de empresas y que, tal como dijo el físico y matemático británico, William Thomson Kelvin "...lo que no se mide, no se puede mejorar...".

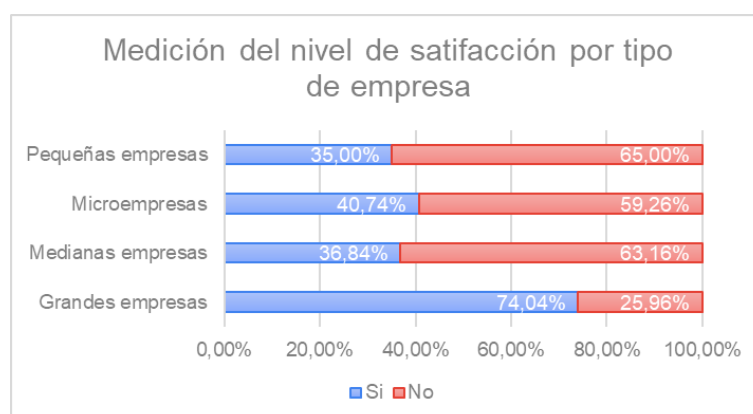


Gráfico 6.8

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

También fue relevado cómo se sienten los colaboradores en relación a las instancias que se generan en su empresa para expresarse libremente y ser escuchados.

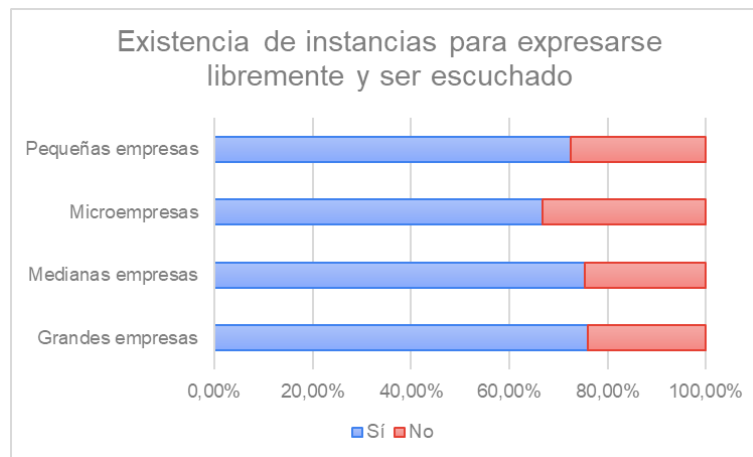


Gráfico 6.9

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

Con respecto a este punto, una de cada tres personas encuestadas pertenecientes a microempresas dice no tener instancias para expresarse libremente y ser escuchadas, mientras que para el resto de las empresas la relación es una de cada cuatro. Se trata de porcentajes ciertamente alarmantes, que invitan a las empresas a trabajar en esto para permitir a sus colaboradores acercar ideas, inquietudes y opiniones, que no hace más que hacerlos sentir que tienen voz, que son parte de algo más importante y que la empresa quiere y necesita escucharlos. Es necesario recordar que uno de los elementos más importantes del endomarketing es la comunicación, ya que le va a permitir a las compañías conocer a las personas que la integran. Por tal motivo, entendemos relevante que pongan énfasis en este punto.

Adicional a esto, y tomando como base a las personas que respondieron que sí existían canales para expresarse en sus empresas, se les consultó si sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta. Un 77 % respondió que "sí" o que la "mayoría de las veces" lo cual se considera positivo. Por otra parte, las personas restantes declaran que sus opiniones son consideradas ocasionalmente, mientras que un porcentaje mucho menor dice que las empresas no las toman en cuenta. En relación a este aspecto, es posible apreciar que no solo deben disponer de distintos canales de comunicación, sino que también es importante el uso que le

da la empresa a la información que recibe por parte de sus colaboradores. Suele generar en las personas un efecto negativo y cierta desmotivación, el hecho de ver como las organizaciones generan instancias de diálogo e incentivan a sus colaboradores a que se expresen, que aporten ideas, que digan lo que sienten, pero una vez que lo hacen, la información se archiva.

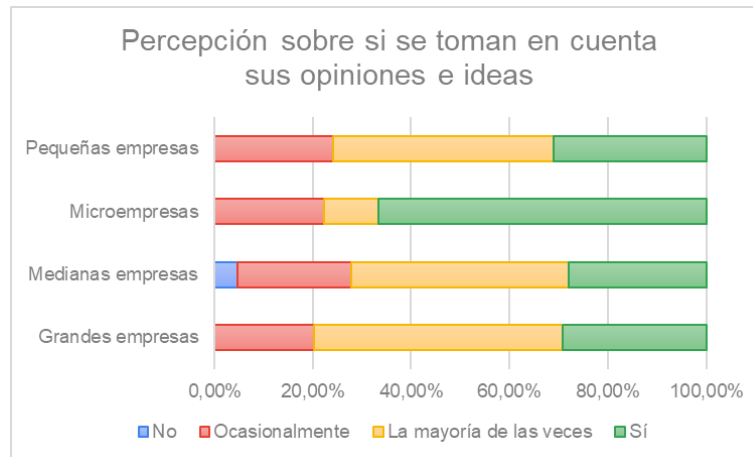


Gráfico 6.10

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

Satisfacción y propósito

Al consultar a los encuestados sobre su nivel de satisfacción laboral y también sobre cómo se sienten respecto al propósito y forma de trabajar de su organización, tomando nuevamente escala de Likert del 1 al 5, fue detectado un fuerte vínculo entre el nivel de satisfacción y la identificación con el propósito, siendo el coeficiente de correlación entre estas dos variables 0,75. A su vez, parece ser que cuanto más identificados se sienten los colaboradores con el propósito de la organización, mayor es el grado de fidelidad (y por tanto retención) de las personas. Dentro de quienes que se sienten muy identificados (cinco) con el propósito de la organización, un 40% no aceptaría otra oferta laboral, mientras que al analizar la población

que se siente poco identificada (uno y dos) solamente un 7% rechazaría un cambio de empresa.

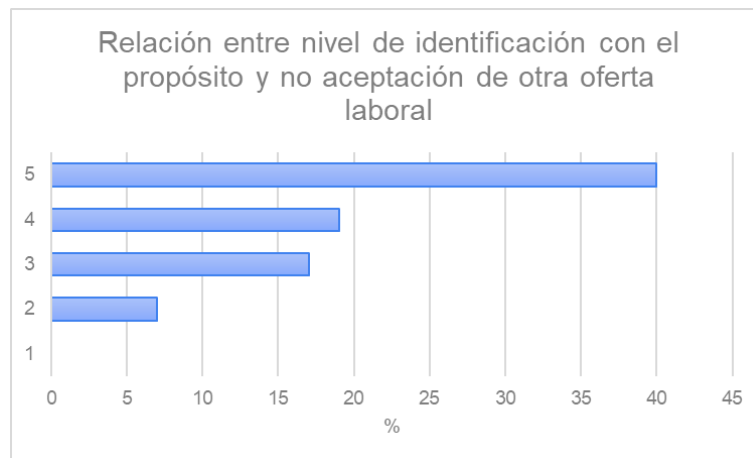


Gráfico 6.11

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

Fidelidad

Una de las formas utilizadas para interpretar el nivel de fidelidad de los colaboradores fue consultarles por qué incremento salarial aceptarían otra oferta laboral e incluso si la rechazarían.

A continuación, se presenta resumen de la información recabada:

Generación	Aceptaría un oferta laboral de otra empresa en un puesto similar si me ofrecen un incremento salarial de...	% en la generacion
Baby Boomers	No aceptaría	59%
Baby Boomers	21% o superior	24%
Baby Boomers	De 11% a 20 %	18%
Baby Boomers	De 5% a 10 %	0%
Generación X	No aceptaría	31%
Generación X	21% o superior	37%
Generación X	De 11% a 20 %	20%
Generación X	De 5% a 10 %	11%
Millennials	No aceptaría	17%
Millennials	21% o superior	55%
Millennials	De 11% a 20 %	23%
Millennials	De 5% a 10 %	5%
Centennials	No aceptaría	9%
Centennials	21% o superior	64%
Centennials	De 11% a 20 %	20%
Centennials	De 5% a 10 %	7%

Cuadro 6.2

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

- **Baby Boomers:** En su mayoría (59 %) no aceptaría una oferta laboral de otra empresa, coincidiendo con el nivel de satisfacción. Nuevamente, están en su última etapa laboral y resulta razonable que no quieran cambiarse.
- **Generación X:** Esta generación es la que más repartida está, 31 % no aceptaría cambiarse, 37 % sí lo haría si le ofrecen un 21 % de incremento o superior, 20 % sí le ofrecen de 11 a 20 % y 11 % si le ofrecen de 5 a 10 %. Se interpreta que esta generación es variada en cuanto a vida laboral, es decir, sus integrantes tienen desde 41 hasta 57 años. Esto denota que según la edad puedan estar más cercanos a los *Boomers* o a los *Millennials* y quizá por esto haya tanta disparidad entre sus resultados.
- **Millennials:** Solo un 17% de esta generación no aceptaría cambiarse, demostrando que se trata de una generación propensa al cambio. En su gran mayoría (55 %) se cambiaría solo si le ofrecen un salario de por lo menos 21 % del actual, por lo que parecería que están interesados en trabajar en lugares donde se pague por encima de la media. Tan solo 23 % y 7 % aceptarían cambiarse por un aumento inferior a 11% o 5%, demostrando que tampoco cambian por cambiar.
- **Centennials:** Esta generación es como la de *Millennials*, pero con números aún más llamativos. Tan solo un 9 % no aceptaría cambiarse, demostrando que es una generación extremadamente propensa al cambio. Por el contrario, un 64 % estaría dispuesto a cambiarse por 21 % o más de salario. En situaciones como esta, es cuando empieza a ser muy importante todo lo relacionado al salario emocional y todo aquello extra que se puede ofrecer al colaborador, buscando que “se ponga la camiseta”. Solo un 20 % se cambiaría por un salario superior a 11 a 20 % y 7 % por un salario de entre 5 a 11%.

En líneas generales, vemos como a medida que el porcentaje de salario ofrecido para el cambio disminuye, también lo hacen los interesados en cambiar. De todas maneras, sabiendo lo que implica un cambio, que por lo general hay un periodo de prueba y adaptación, que haya personas que quieran cambiarse por montos tan bajos, es llamativo e indica que hay un amplio margen de mejora en las empresas. El endomarketing ayuda a disminuir significativamente la tasa de rotación, reduciendo los costos asociados, y como se mencionó anteriormente en el marco teórico, permite generar barreras de salida, fidelizando al colaborador.

Reconocimiento

Se relevó también el nivel de satisfacción de los colaboradores frente al reconocimiento que otorga su empresa.

En cuanto a este aspecto, un 56 % presenta indiferencia o disconformidad con el reconocimiento que recibe (7 % muy desconforme, 13 % desconforme y un 37 % indiferente).

Como ya hemos señalado, este es un elemento clave para las personas, que impacta en la motivación y en el sentido de pertenencia. Y no solamente se reconoce a los colaboradores otorgando un bono o un ascenso, sino que basta con agradecer pequeñas contribuciones al equipo, valorar ideas, destacar el esfuerzo realizado o reconocer un buen gesto de otro. Recibir reconocimiento genera una reacción a nivel neuronal, la persona segrega dopamina, un neurotransmisor que estimula la parte del cerebro que procesa las recompensas y genera emociones, y también oxitocina (neurotransmisor asociado con la confianza). Cuanto mayor sea la presencia de ese neurotransmisor, mayor será el nivel de motivación y satisfacción de la persona. Finalmente, es necesario entender que dar reconocimiento, no solo es tarea de los líderes o jerarcas, sino que es tarea de todos, por ejemplo, brindando palabras de gratitud o de destaque con un colega, con un supervisor o con un gerente. Quizá el aporte que puedan hacer

las empresas sea, por un lado, hacer mucho hincapié de la importancia y el efecto que esto tiene, y por otro, generar instancias en las que cada uno reconozca o destaque la labor o contribución de un compañero.

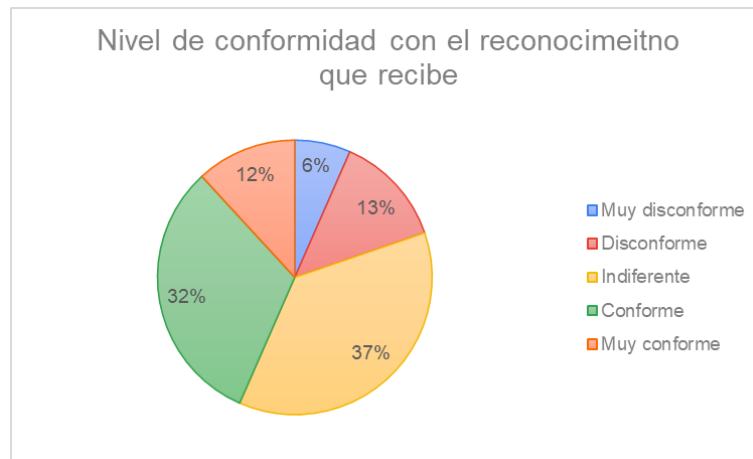


Gráfico 6.12

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

La generación X es la más disconforme con el reconocimiento recibido con un 71 %, luego aparecen los *baby boomers* 64 %. Posiblemente en estos casos sea necesario conocer por parte de las empresas, el tipo de reconocimiento que estas generaciones valoran, dado que no están teniendo el mismo efecto que con generaciones más jóvenes.

Beneficios

El cuestionario buscó relevar cuanto se valora por generación cada uno de los beneficios consultados. Como fue señalado anteriormente dentro del marco teórico, cada generación tiene características propias que la diferencian de las otras. De esta forma, no todas las generaciones valoran del mismo modo un beneficio.

A continuación, se realiza una breve descomposición de la valoración que tiene cada generación acerca de los distintos beneficios que habitualmente se brindan en las empresas.

Homeoffice y Flexibilidad

Sin duda, la pandemia generó un antes y después a nivel del *homeoffice*, que actualmente es muy valorado por los colaboradores, especialmente por las generaciones más jóvenes. Se observa que siete de cada diez *Millennials* encuestados lo considera muy importante y cinco de cada diez *Centennials* también. Sin embargo, seis de cada diez Baby Boomers considera el *homeoffice* como "indiferente" o "poco importante".

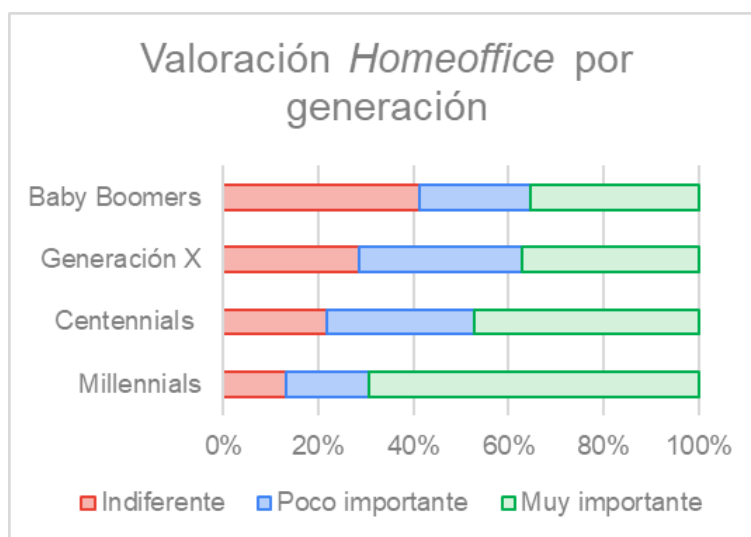


Gráfico 6.13

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

El *homeoffice* está muy ligado a la flexibilidad. A través de las encuestas relevadas pareciera que, en la actualidad, todas las generaciones buscan y valoran la flexibilidad laboral, siendo que ocho de cada diez encuestados consideran muy importante este aspecto.

Es pertinente destacar que las generaciones tienen distintas necesidades y deseos, seguramente la flexibilidad que busca cada generación sea por motivos diversos

(poder estudiar, cuidar a sus familiares, estar con los hijos, entre otros), pero todas lo valoran a un muy alto nivel.

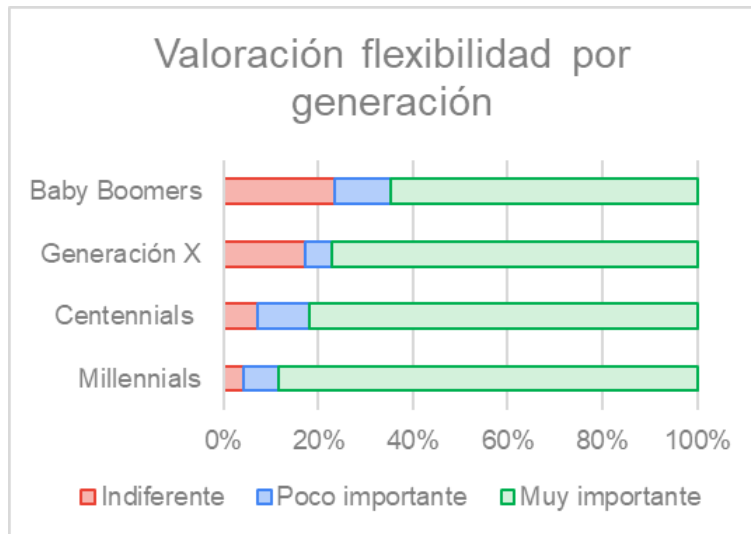


Gráfico 6.14

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

Siguiendo con esta línea, un estudio global realizado en 2022 por la consultora en RR.HH. Randstad, dejó en evidencia que un 42 % de los encuestados rechazaría una oferta laboral si no incluyera flexibilidad en relación a las horas de trabajo (siendo este valor más elevado en las generaciones más jóvenes).

Asimismo, las licencias especiales, tal como: licencias por estudio, mudanza, maternidad y paternidad extendida, entre otras, también son valoradas por los colaboradores, dado que el 50 % de los encuestados las considera como muy importantes.

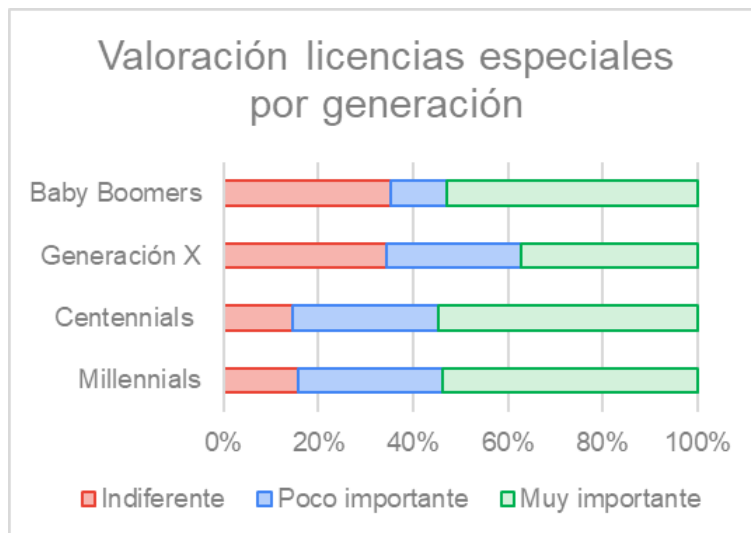


Gráfico 6.15

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

Otro de los beneficios que comúnmente otorgan las empresas es el día de cumpleaños libre, sin embargo, únicamente un 20% de los encuestados valora esto como muy importante.

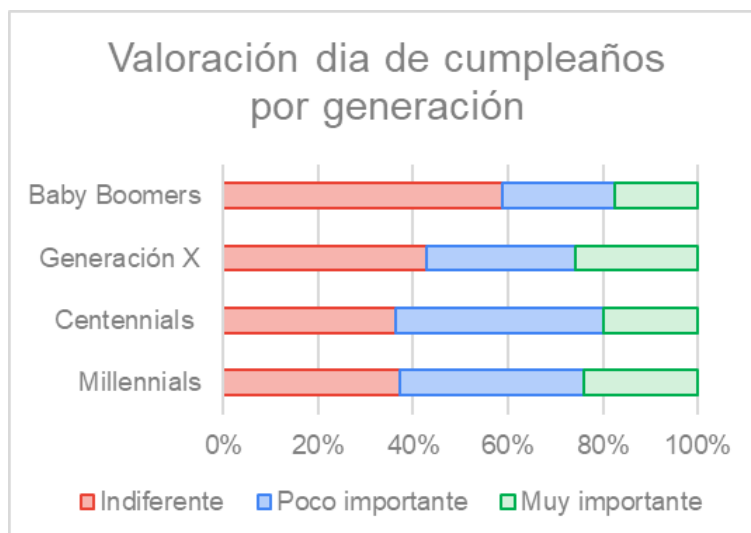


Gráfico 6.16

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

Por último, asociado a flexibilidad se consultó sobre salidas más tempranas los días viernes que no parecería ser un beneficio muy valorado por ninguna de las generaciones.

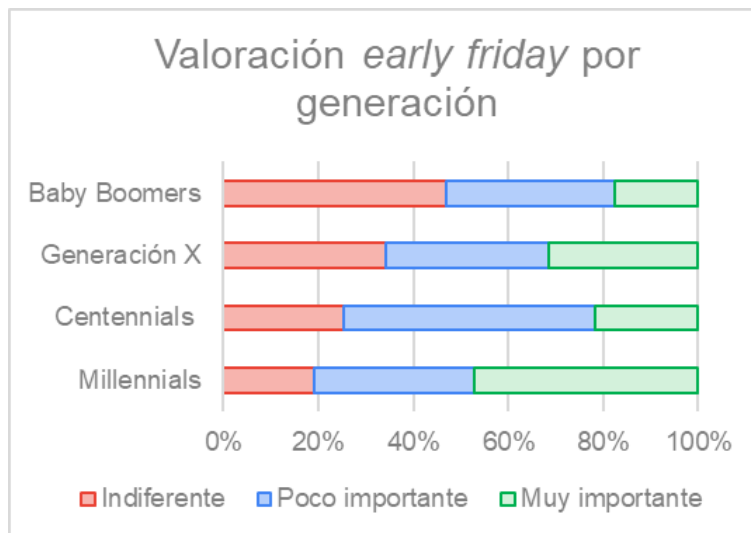


Gráfico 6.17

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

Desarrollo profesional y capacitación

Consultando a los colaboradores por la valoración que dan a un plan de carrera, aparece un alto nivel de valoración, siendo en promedio un 61% de los encuestados que lo perciben como muy importante.

Este porcentaje de valoración varía en las distintas generaciones, siendo que los *Centennials*, *Millennials* y Generación X lo valoran en mayor medida que los *Baby Boomers*, lo que parecería explicarse principalmente por las distintas expectativas que tienen frente al trabajo, por la etapa de la vida en la que se encuentran.

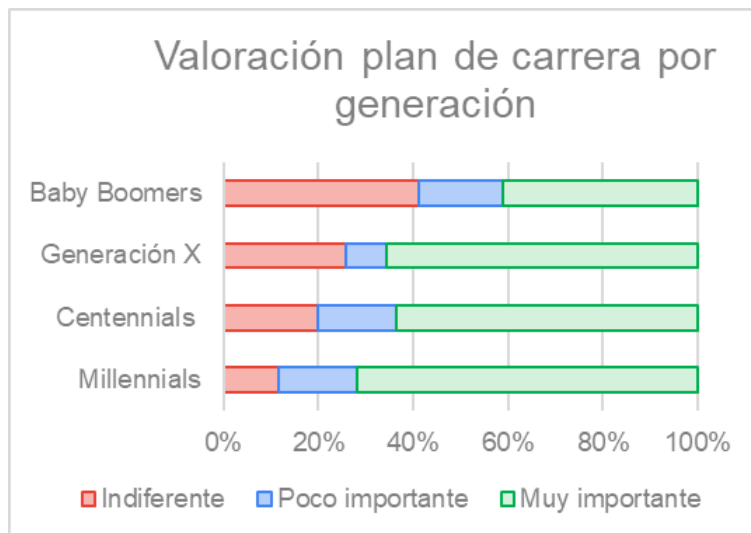


Gráfico 6.18

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

Asociado al plan de carrera y como elemento que permite el desarrollo y crecimiento profesional, se consultó a los encuestados como valoran el financiamiento de capacitaciones fuera de la empresa, observando un mayor grado de valoración en los *Millennials*, donde un 55 % de los consultados lo consideran como muy importante.

De todas formas, a nivel general de los encuestados hay una alta valoración a este beneficio, siendo en promedio 48 % que lo define como muy importante.

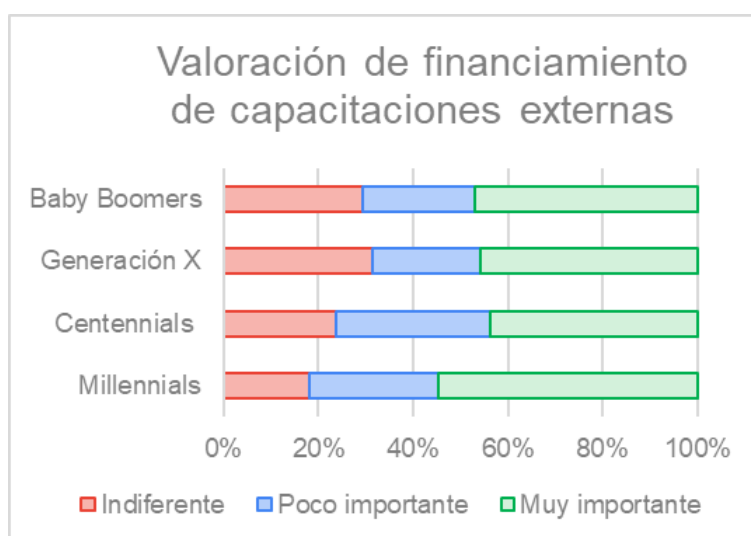


Gráfico 6.19

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

Al consultar por el nivel de valoración que le otorgan a cursos internos brindados por la empresa, se aprecia una mayor aprobación en la Generación X con un 63 % considerándolo muy importante.

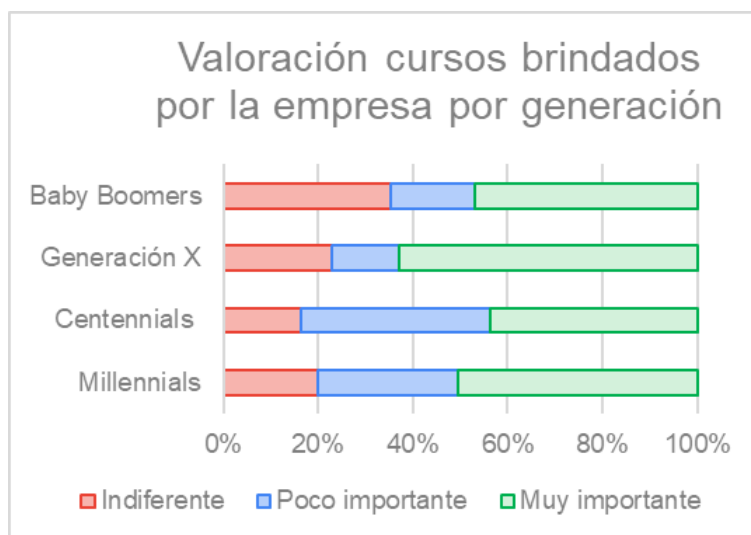


Gráfico 6.20

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

El último reporte anual *WorkMonitor* (2022), presentado por la consultora Randstad, afirma que un 76 % de los consultados percibe que las capacitaciones son importantes tanto para su carrera profesional como para su futuro (siendo este porcentaje superior en los menores de 35 años e inferior en las edades más altas). Este informe muestra un fuerte interés en la capacitación en habilidades blandas.

Plan de bienvenida – Onboarding

Consultado a los encuestados sobre como perciben un plan de bienvenida (también conocido como *Onboarding*), se encontró un nivel muy bajo de valoración. Un resultado llamativo ya que es fundamental generar en los nuevos colaboradores una primera impresión adecuada y acompañarlos en su proceso de incorporación, tanto

para que puedan adquirir los conocimientos técnicos, como para que puedan adentrarse en la cultura, valores y misión de la organización.

Tal como menciona Paula Martínez (2022), y se demuestra en un informe presentado por la consultora Glassdoor: "las organizaciones con un sólido proceso de incorporación logran mejorar en un 82% la fidelización de nuevas contrataciones y en más del 70% la productividad"

Ana Morcuende, profesora del Máster en RR.HH. en ICADE Business School afirma que:

el proceso de *onboarding* consiste en hacer que el nuevo empleado se integre de manera eficaz en la organización y gane rápidamente agilidad, productividad y autonomía. No se trata de conseguir que tenga un buen primer día de trabajo, sino de ocuparse de que sienta que su decisión de unirse a la compañía ha sido acertada

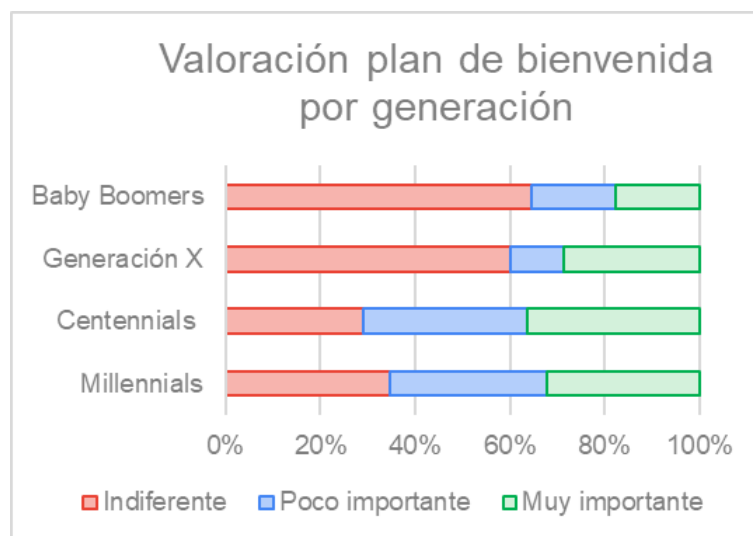


Gráfico 6.21

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

Espacios de esparcimiento:

Los espacios de esparcimiento son valorados por los consultados principalmente como poco importantes o indiferentes. Este resultado parece llamativo, ya que está

demostrado que es positivo y motivante trabajar en un buen ambiente físico con lugares que permitan tener espacios de distensión y conexión con el equipo.

Mas allá de esto, cabe destacar que a la hora de elegir una propuesta laboral quizá hay otros elementos que se valoran antes, sin perjuicio de la importancia e incidencia que tiene este beneficio en la motivación, productividad y resultados de la empresa.

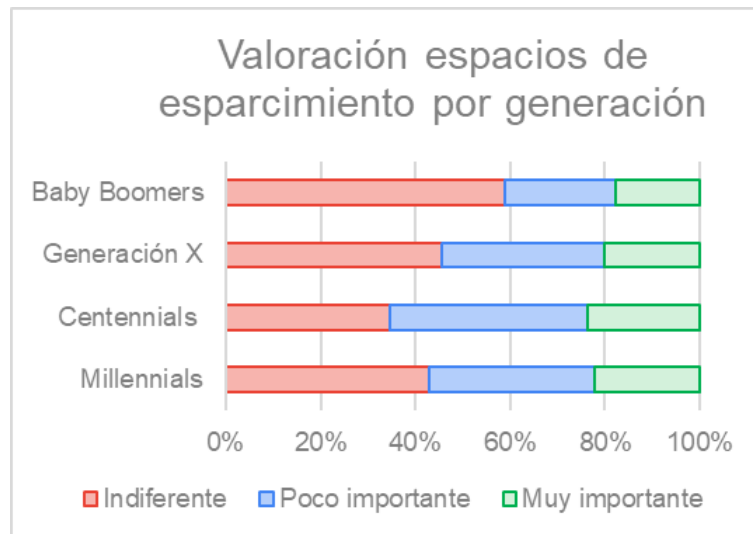


Gráfico 6.22

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

Otros beneficios:

Al preguntar a los encuestados por tarjetas de beneficios que otorgan descuentos comerciales, mostraron no valorarlo en gran medida. En línea con esto, una de las entrevistadas (gerente de una compañía de consumo masivo) comenta que en su organización ofrecen descuentos en locales comerciales a los colaboradores, pero muchas veces no se terminan utilizando ya que las tarjetas de crédito actualmente ofrecen una amplia gama de descuentos.

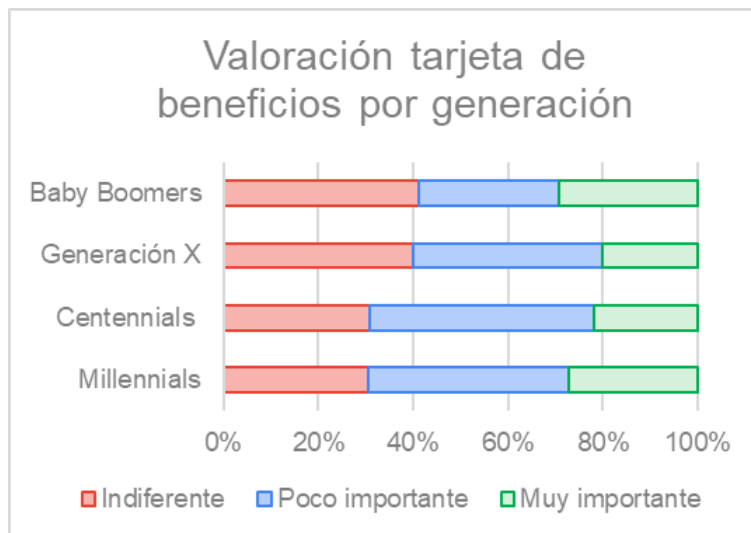


Gráfico 6.23

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

En cuanto a salud privada, la generación que parece valorar este beneficio en mayor medida son los *Baby Boomers*, lo que podría explicarse por un mayor uso que pueden realizar de los servicios médicos. Pese a esto, este beneficio tiene un nivel promedio de calificación “muy importante” de 55%.

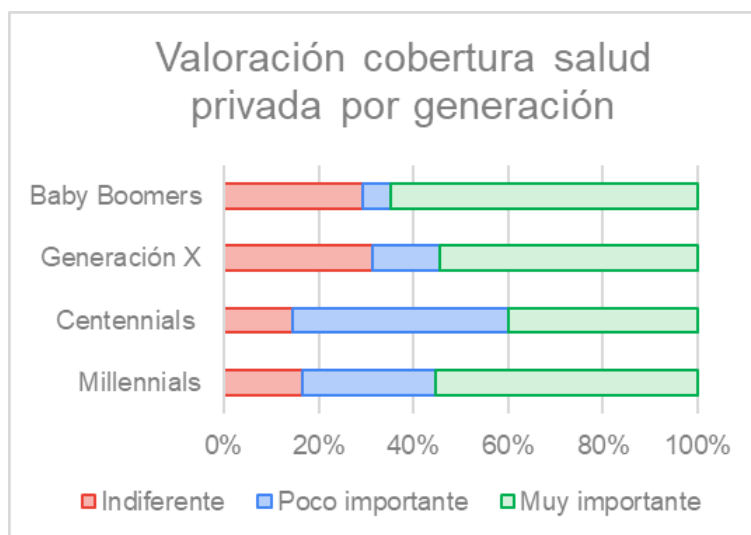


Gráfico 6.24

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

Por otro lado, con respecto a la percepción sobre seguros de vida o de retiro, resulta evidente que son las generaciones de mayor edad las que valoran este aspecto en

mayor medida. Cabe recordar, que la generación *Baby Boomers* comprende personas mayores de 58 años y la Generación X comprende personas de entre 41 y 57 años. Parece ser que, la etapa de vida en la que se encuentran hace que valoren en mayor medida un seguro de retiro (ya que están más próximos a este momento que otras generaciones) y también un seguro de vida (ya que es muy probable que tengan familia a cargo).

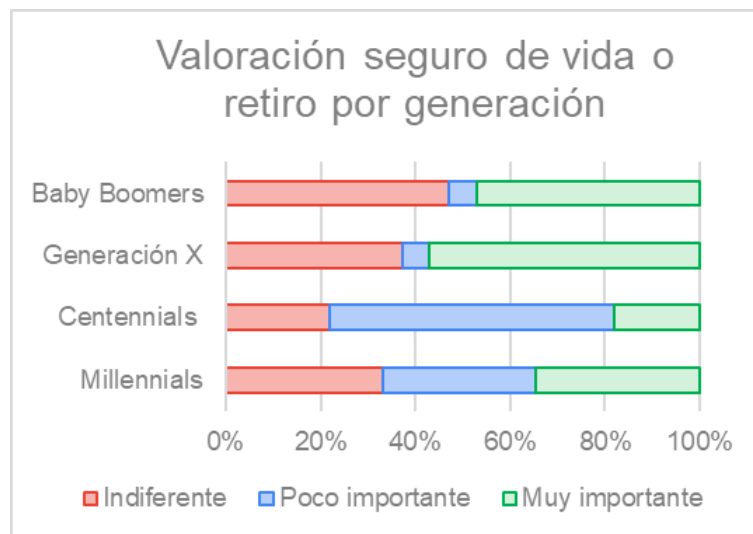


Gráfico 6.25

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

Por último, en cuanto al nivel de valoración que otorgan los encuestados a otras partidas en efectivo que puedan recibir (doble aguinaldo, bonos anuales, partidas variables, partidas especiales en efectivo, entre otras), se detecta un alto nivel de valoración a este beneficio a nivel transversal en todas las generaciones, tal como lo demuestra en el siguiente gráfico:

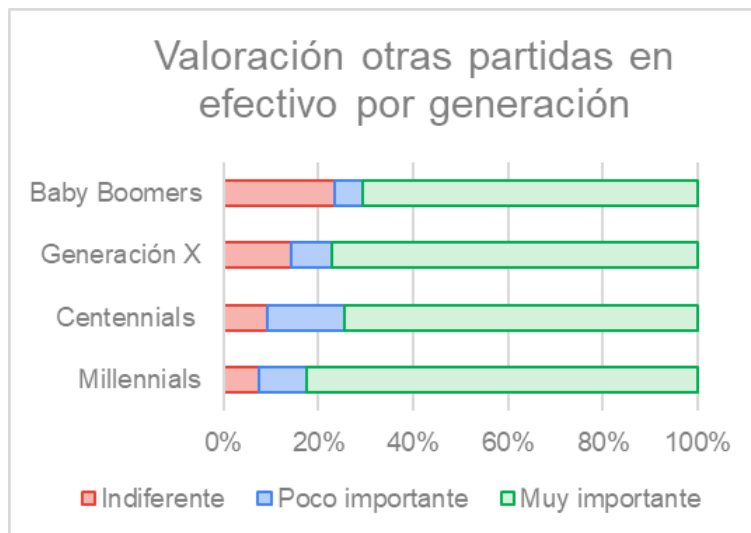


Gráfico 6.26

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

Todo indica que en endomarketing y *employee experience*, calidad es más que cantidad. El coeficiente de correlación calculado entre la cantidad de beneficios otorgados por una empresa y el nivel de satisfacción de sus colaboradores es 0,35, lo que demuestra una baja correlación entre estas dos variables. Sin duda los beneficios adecuados permiten desarrollar la motivación extrínseca de los colaboradores, al sentirse más cómodos, comprendidos, reconocidos. Se infiere que para lograr un alto nivel de satisfacción no es necesario ofrecer muchos beneficios, sino los que se adapten a las necesidades y expectativas de los colaboradores. Por ello, resulta de gran importancia de tener un fuerte conocimiento de los colaboradores, segmentos etarios, situación familiar, expectativas y deseos para poder invertir en acciones que efectivamente generen una mayor satisfacción y fidelidad.

Felicidad en el trabajo

Al consultar a los encuestados que entienden por felicidad en el trabajo, dando la posibilidad de elegir un máximo de tres opciones dentro de las siguientes: buen clima laboral, desarrollo profesional, salario por encima de la media, reconocimiento, estabilidad laboral, flexibilidad,

afinidad con las tareas y actividad de la empresa, liderazgo inspirador, se observaron las siguientes respuestas:



Gráfico 6.27

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

Lo primero a señalar aquí es que cuatro de cada cinco personas consideran que la felicidad en el lugar de trabajo está directamente relacionada con el clima laboral, que no hace más que reafirmar lo que se viene sosteniendo a lo largo del trabajo de investigación. Resulta imprescindible para que las personas se sientan cómodas, motivadas y felices, realizar una adecuada gestión del clima interno. Como fue descrito previamente, el endomarketing impacta directamente en el clima de la organización por lo que desarrollar este tipo de estrategias en las empresas contribuirá con la felicidad de los colaboradores.

En segundo lugar, una de cada dos personas encuestadas también incluyó en su respuesta, que “felicidad en el lugar de trabajo” comprende desarrollo profesional. Por ello, es muy importante que las empresas tomen real dimensión de lo esencial que es esto para las personas y busquen generar planes de carrera, capacitaciones, desarrollo de habilidades blandas, y todo aquello que contribuya a la autorrealización de sus colaboradores.

Ya en un tercer lugar, un 39 % de los encuestados consideran que un salario por encima de la media también es sinónimo de felicidad. Esto no sorprende debido a que el dinero es lo que permite a las personas principalmente satisfacer las necesidades básicas propias y de su familia, que constituyen la base de la pirámide de Maslow. De igual manera, el porcentaje mencionado demuestra que, el salario no es el primer factor de felicidad laboral para las personas.

Posiblemente, lo más llamativo de estos resultados sea la escasa valoración que obtuvo contar con un "liderazgo inspirador". Parecería que, si bien para algunos esto no es factor de felicidad, puede haber influido en el tan bajo porcentaje el desconocimiento de la importancia que tiene contar con buenos líderes.

Al realizar un análisis por generación, se observa con claridad como todas ellas eligieron en primer lugar el buen clima laboral. Otro aspecto a destacar es como los *Baby Boomers* priorizan el salario y la estabilidad por encima del desarrollo y el reconocimiento, lo que es perfectamente razonable con la edad que comprende este grupo. Del mismo modo, queda en evidencia cuán importante es el desarrollo y la capacitación de las demás generaciones.

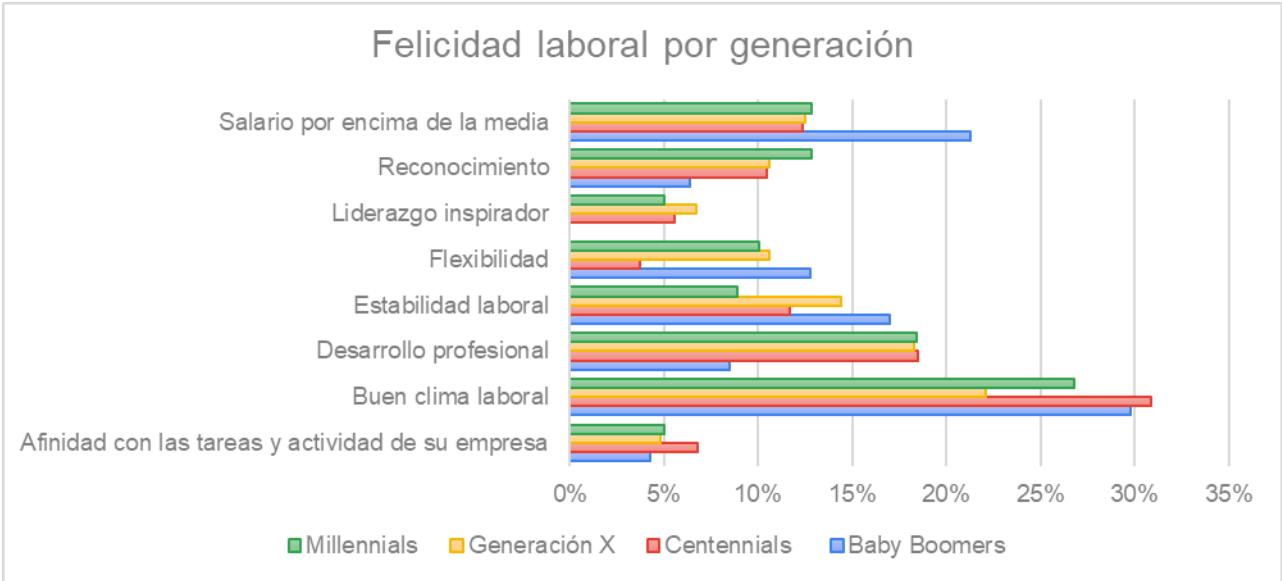


Gráfico 6.28
 Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

Cabe destacar, que el buen clima laboral es altamente valorado por todas las generaciones, y factor fundamental en el sentimiento de felicidad laboral, que incide directamente en el nivel de satisfacción de un colaborador. Hay una estrecha correlación entre el clima laboral y la satisfacción de los colaboradores, siendo el coeficiente de correlación 0,60. Es así, que resulta esencial realizar una gestión activa del clima organizacional, con el fin de potenciar la satisfacción y felicidad de los colaboradores, que impactará de forma directa en la productividad y resultados de la organización.

Aplicación de endomarketing

A fin de medir, desde otra óptica, el grado de aplicación de endomarketing en las organizaciones de los encuestados (sin preguntárselo directamente, como sí se hizo en la pregunta 12), se consultó: ¿Cómo considera el accionar de su empresa respecto a la siguiente afirmación: “Los clientes no son lo primero, los empleados son lo primero, si cuidas de ellos, ellos cuidarán de tus clientes” (Richard Branson)?

La investigación reveló que únicamente el 34 % de las organizaciones tiene un grado considerable (4 o 5) de alineación con la afirmación mencionada. Al analizar esto específicamente en PYMES, el porcentaje es 28 %, es decir, hay un 72 % de las PYMES encuestadas, en las que los colaboradores no perciben que su accionar este alineado con esta frase de Richard Branson. Cabe mencionar, que este resultado podría tener un sesgo de subjetividad, tanto por la interpretación de la frase como del accionar de la empresa, pero permite identificar una tendencia. De todas formas, los resultados están en línea con los obtenidos en la pregunta 12, donde se preguntó directamente sobre aplicación de endomarketing y obtuvimos solo un 33% de respuestas positivas a nivel global.

También se buscó identificar como influye la aplicación de endomarketing en la satisfacción de los colaboradores. Los resultados obtenidos demuestran que en las compañías donde se percibe una mayor concordancia con esta afirmación de Richard Branson, el nivel promedio de satisfacción es superior, como lo evidencia el siguiente cuadro:

¿Cómo considera el accionar de su empresa respecto a la siguiente afirmación: “Los clientes no son lo primero, los empleados son lo primero, si cuidas de ellos, ellos cuidarán de tus clientes” (Richard Branson)?	Nivel promedio de satisfacción
1	2,71
2	3,64
3	4,01
4	4,15
5	4,42

Cuadro 6.3

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

Comunicación interna

Se pidió a los encuestados que calificaran la gestión de las comunicaciones internas que realiza su organización (incluyendo cambios, resultados, estrategia, entre otros).

A nivel general, la calificación media se sitúa en 3,12/5, siendo el valor levemente superior en el caso de Grandes empresas e inferior en el caso de PYMES. De esto se desprende, una fuerte oportunidad de mejora a nivel de las comunicaciones, siendo que la adecuada gestión de éstas permite alinear y potenciar al equipo, generar sentido de pertenencia, motivación y foco en los resultados.

Es a través de la comunicación que es posible demostrar a los colaboradores como su trabajo contribuye a un fin mayor, lo que ayuda a generar un mayor compromiso y permite a la organización “remar en la misma dirección”.

A continuación, observando los resultados de la encuesta por tipo de empresa, se detecta que las PYMES tienen puntuación levemente más baja que las grandes empresas (es decir, mayor proporción de puntuaciones negativas).

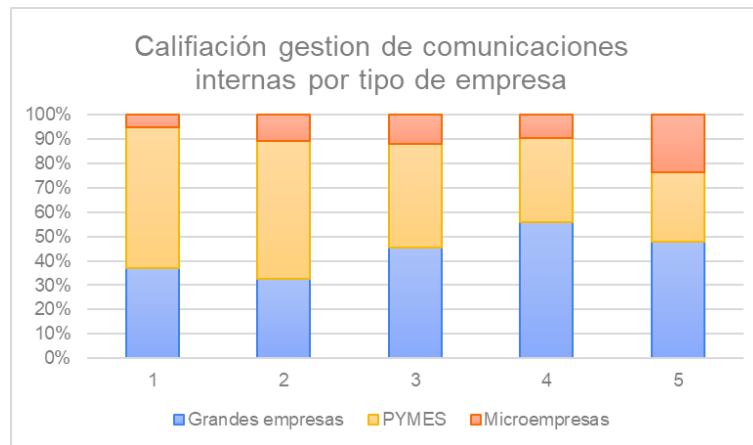


Gráfico 6.29

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

En relación a este aspecto, vale resaltar que muchas veces las grandes empresas y sobre todo multinacionales, tienen ya establecido un equipo de comunicación y estrategias definidas desde la casa matriz, mientras que, en PYMES al ser una o pocas personas quienes concentran varios roles quizá la comunicación interna queda más rezagada.

Otro elemento a señalar es que aquellas organizaciones que tienen una alta difusión sobre los valores que buscan promover, son las que logran, desde la percepción de los colaboradores, una cultura organizacional más fuerte y sólida. El 100 % de los encuestados que percibe una muy débil cultura organizacional (valor 1 en la escala), cree que hay una escasa difusión de los valores que la empresa busca promover, sin embargo, dentro de los que entienden que hay una fuerte cultura organizacional (valor 5 en la escala), el 80 % afirma detectar un alto nivel de difusión de los valores de la empresa. Esto no hace más que dejar en evidencia la importancia que tiene la comunicación, como

parte de la gestión activa de la cultura (elemento fundamental de la organización y considerado el “motor” por algunos autores).

Nuestra hipótesis: ¿Qué pasa en las PYMES de Servicios hoy?

Se analizará específicamente la situación actual de las PYMES nacionales del rubro “Servicios” en relación al endomarketing, buscando inferir cómo se encuentran estas organizaciones respecto a otras del mercado y a las empresas pioneras en esta temática a nivel global. ¿Por qué este análisis se centrará específicamente en el sector servicios? Porque es el rubro donde mayor incidencia tiene el estado emocional del colaborador en los resultados y satisfacción del cliente final, dado que, de alguna forma la “producción” y “entrega” se dan de manera simultánea y generalmente de cara al cliente (anulando las posibilidades de deshacer y volver a hacer, en caso de ser necesario, sin incidir negativamente en su satisfacción). De todas formas, resulta importante destacar, que todos los rubros tienen una cuota de servicio (ya sea servicios accesorios, post venta u otros), por lo que el estado emocional del colaborador es clave en toda organización.

Al realizar una comparación entre el nivel de satisfacción demostrado por los encuestados en las grandes empresas de servicio y PYMES de este mismo rubro, se obtiene:

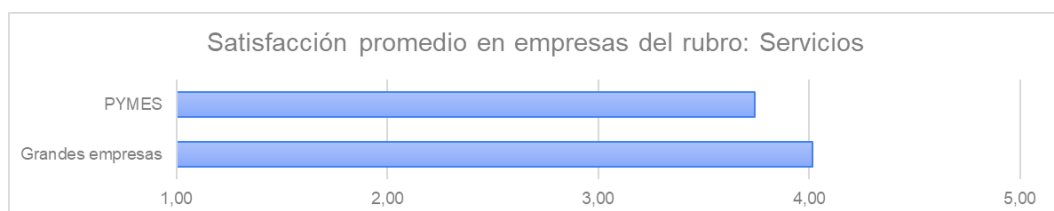


Gráfico 6.30

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

Lo primero a destacar, es la presencia de un nivel de satisfacción levemente superior en las grandes empresas, que podría explicarse (en el caso de organizaciones con casa matriz en otro país) por la existencia de políticas de bienestar y beneficios ya establecidos a nivel corporativo.

Otro punto importante es el hecho de que las grandes empresas abordan en mayor medida (desde el punto de vista de los encuestados) el endomarketing, *employee experience* o marketing interno, lo que de alguna forma podría explicar la diferencia en el nivel de satisfacción comentado anteriormente.

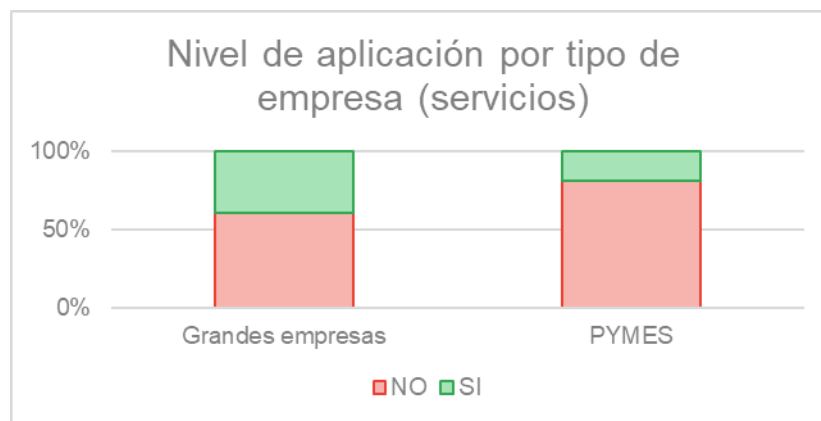


Gráfico 6.31

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

Teniendo en cuenta lo anterior, parece existir una fuerte oportunidad de mejora a nivel de las PYMES para la aplicación de estrategias de endomarketing, siendo que, dentro de las personas encuestadas, solamente un 19 % dice estar percibiendo la aplicación de este concepto en sus empresas.

Si bien podría pensarse que una PYME no es comparable con organizaciones de otro porte a la hora de aplicar este tipo de estrategias (por temas de estructura, presupuesto, tamaño), Julio Chirinos, experto en la temática afirma: “es mucho más difícil hacer feliz a 1000 personas de una multinacional, que hacer feliz a 50 personas de una PYME. Por otro lado, es mucho más

económico hacer feliz a 50 personas de una PYME, y mucho más costoso hacer feliz a 1000 personas”. Por su parte Jackeline Michel, experta en comunicación interna y marketing afirma: “se puede aplicar una estrategia de endomarketing, indiferentemente de la dimensión del negocio o empresa. Lo importante, es mantener una escucha activa y el liderazgo es clave para el desarrollo, en este sentido, entendiendo las necesidades, se trazan objetivos, plazos y se trabaja conforme a las devoluciones obtenidas”, y en línea con esto afirma que a la hora de implementar estas estrategias “lo primero, es convertir la premisa en un objetivo claro de la empresa”.

Se procuró analizar también como se encuentran las PYMES de servicios en relación a los beneficios otorgados a sus colaboradores, encontrándose un nivel promedio de tres beneficios por organización de este rubro (a nivel de PYMES) y seis beneficios promedio a nivel de las grandes empresas.

Realizado un *ranking* de beneficios otorgados, un 50 % de las PYMES de servicios brinda flexibilidad en el horario a sus colaboradores y un 38 % ofrece la posibilidad de realizar *homeoffice*. Por lo que, un alto porcentaje de estas organizaciones se encuentran alineadas con los beneficios más valorados por los colaboradores en base al análisis de la encuesta comentado anteriormente.

Vale resaltar que solamente un 13 % de las PYMES ofrece plan de carrera a sus colaboradores, siendo este beneficio muy valorado sobre todo por las generaciones más jóvenes. Parecería que hay una fuerte oportunidad de mejora en este aspecto para las PYMES, aunque no se debe olvidar el contexto y realidad de cada organización. Quizá en pequeñas empresas familiares no sea posible, por un nivel de escala y estructura desarrollar un plan de carrera para cargos gerenciales dentro de la organización. Se sugiere en estos casos, para subsanar este punto, brindar capacitaciones a los colaboradores para desarrollar distintos tipos

de habilidades tanto técnicas como blandas, que también contribuyen al desarrollo y crecimiento profesional.

La siguiente tabla comparativa detalla los beneficios de las organizaciones de servicios encuetadas:

Beneficios	% de PYMES de servicio que lo otorgan	% de grandes empresas de servicio que lo otorgan
Cursos brindados por la empresa	35%	59%
Día de cumpleaños	21%	42%
Early Friday (salidas tempranas)	11%	21%
Espacios de esparcimiento	11%	18%
Financiamiento de capacitación externos	27%	38%
Flexibilidad en el horario	49%	66%
Homeoffice	38%	68%
Licencias especiales	22%	40%
Otras partidas en efectivo	27%	56%
Plan de carrera dentro de la empresa	13%	38%
Planes de bienvenida e inducción	14%	38%
Regalos especiales	32%	25%
Salud privada	6%	33%
Seguros de vida o retiro	0%	25%
Tarjeta de beneficios	10%	27%

Cuadro 6.4

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el trabajo de campo

Entrevistas a referentes de empresas y expertos en la temática

Con el objetivo de conocer lo que están realizando las empresas en el país actualmente, en pos de la felicidad del colaborador y su mirada hacia el futuro, se entrevistó a personas que ocupan cargos gerenciales o asociados a recursos humanos en empresas de distintos sectores.

Del total de entrevistas realizadas, solo una de ellas comprende únicamente venta de bienes, tratándose de una empresa multinacional de consumo masivo referente en felicidad laboral a nivel local e internacional. Por tal motivo, se consideró enriquecedor incluirla en el presente trabajo. El resto de los entrevistados pertenecen en su gran mayoría a PYMES puramente de servicios o “mixta” (incluyen bienes y servicios).

Asimismo, se tuvo la oportunidad de consultar a un experto en endomarketing de la región y otro a nivel local, buscando ahondar en los conceptos fundamentales de esta temática, y conocer a través de su visión y experiencia, su aplicabilidad tanto a nivel general, como específicamente en PYMES.

Los tópicos en los que se enfocará el presente análisis son:

- conocimiento de la temática y su aplicación
- impacto del estado emocional de las personas en su *performance* y resultados de la compañía
- cultura y clima organizacional
- comunicación interna
- elementos del salario emocional aplicados a la organización

Conocimiento y aplicación de endomarketing

Se observa entre los entrevistados un escaso conocimiento del término endomarketing y su alcance.

Aquellos que ocupan cargos gerenciales en el área de recursos humanos, demostraron conocerlo, así como, sus ventajas e implicancias. Por otro lado, los gerentes generales o directivos entrevistados en PYMES señalaron en su totalidad, desconocer el término. En estos casos, se recurrió a definir brevemente de que se trata el concepto con el fin de interiorizarlos en el tema, y verificar si de cierta forma lo aplican, pero bajo otra denominación.

Una vez comprendido, todos ellos estuvieron de acuerdo en que el estado de ánimo de las personas influye de forma directa en el trabajo. Tal es así que uno de los entrevistados, especialista en recursos humanos, afirmó: “considero que el estado de ánimo de una persona influye directamente en su desempeño, y por ende en los resultados que se obtienen”. Por su

parte Eduardo Alaggia, exgerente comercial de Porto Vanila señaló: “que el estado de ánimo de las personas influye en la tarea y en el resultado final, que es el producto que se brinda al cliente”

Una de las razones por las que estos temas ya estén instaurados en las grandes empresas entrevistadas (con casa matriz en el exterior), y no así en las PYMES, podría ser por la presencia de políticas de bienestar ya definidas a nivel corporativo. En estas empresas el proceso de implementación tiende a ser más ágil ya que cuentan con el *know how*, teniendo simplemente que adaptarlo a las características del mercado laboral uruguayo.

En base a esto, y considerando la estructura organizacional de una PYME (que generalmente no tiene un especialista o departamento de recursos humanos, marketing o comunicación interna), se vaticina la necesidad de que los directores o propietarios de estas empresas profundicen en endomarketing y *employee experience*. Otra opción sería, contar con asesores externos en esta temática, para aplicarlo y a través de la motivación y engagement con la marca comenzar a obtener mejores resultados financieros.

Cultura y clima organizacional

Al consultar acerca de la cultura los entrevistados brindaron respuestas muy variadas. Algunos de ellos señalan que sus empresas cuentan con una cultura clara y definida, promoviéndola activamente, buscando alinearla con la estrategia de la organización. Otros no identifican tener una cultura definida, y tampoco toman acciones para promoverla, es más, al consultarles por la “cultura” la asocian únicamente a calidad y servicio brindado, teniendo su foco en el cliente final y no en los colaboradores.

Con respecto a su opinión acerca de la relación entre cultura y estrategia, a través de la frase de Peter Drücker “La cultura se come a la estrategia de desayuno”, no todos consideran que la cultura prima sobre la estrategia. En algunos casos ubican cultura y estrategia al mismo nivel no sabiendo “qué se come a qué”. Por otro lado, muchas tienen claro que la cultura es importante, a modo de referencia uno de los entrevistados, licenciado en recursos humanos y relaciones laborales, afirma:

Creo que si una organización no toma en cuenta la cultura organizacional puede tener problemas en llevar adelante la estrategia, partiendo del punto de vista de que la cultura engloba: la forma de hacer las cosas, las costumbres y los valores, hoy las organizaciones se enfrentan a entornos cada vez más dinámicos que las obligan a adaptarse para ser competitivas, es por eso que se necesitan culturas fuertes y flexibles

Sería valioso que aquellas empresas que dicen no tener una cultura identificada, la definan, reconozcan los valores asociados, los difundan, y evalúen si esta alineada a la estrategia empresarial.

Concomitantemente, es imperativo recordar el papel trascendental que juega la cultura a la hora de generar e implementar un plan de endomarketing, ya que “el empleado que se va de una empresa por el sueldo puede volver por la cultura, pero el que se va por la cultura nunca volverá por el sueldo” Jaime Puig (2022).

Otro de los pilares dentro de una organización asociado al endomarketing, es considerar al clima interno como elemento fundamental para el bienestar y motivación de los colaboradores.

Julio Chirinos, experto en endomarketing, le da suma importancia al clima organizacional, a tal punto que lo equipara al nivel de la cultura, hablando de la “*cool*-tura del bienestar” (esto sería el buen clima organizacional como base de la cultura).

Consultando a los entrevistados qué importancia tiene contar con un buen clima laboral y si se le da un seguimiento activo, se observó que, tanto las grandes empresas como PYMES, le

otorgan mucha importancia a promover un buen clima laboral. Y justamente, desde la óptica de los colaboradores fue el elemento más votado al consultarles por felicidad laboral (80%).

Resulta positivo destacar que, gran parte de las empresas entrevistadas tienen herramientas para medir el clima laboral, un 80% lo hace de manera formal (a través de encuestas o diálogos preestablecidos), mientras que un 10% únicamente informal (preguntando ocasionalmente al colaborador). Solamente un 10 % declara no estar realizando un seguimiento.

Corresponde reconocer positivamente que se continúe con las herramientas de medición, promoviendo las instancias formales ya que generalmente son anónimas, permitiendo al colaborador expresarse libremente, logrando de esta forma no sesgar la opinión.

No solamente se trata de medir el clima sino también gestionarlo activamente, generando instancias de integración, *bonding* (unión) y promoviendo un ambiente de confianza entre los colaboradores.

Comunicación interna

Como viene siendo destacado a lo largo del trabajo, la comunicación ocupa un lugar fundamental en la vida de las organizaciones y el endomarketing no es ajeno a esto. Por ende, cabe remarcar, la importancia de la comunicación en ambos sentidos, tanto desde la empresa a los colaboradores como de los colaboradores hacia la propia empresa. Esto último resulta fundamental para el diseño e implementación de un plan de endomarketing ya que, como se señaló anteriormente, es esencial conocer a los colaboradores.

En relación a las entrevistas realizadas, lo primero que se entiende, es que en algunos casos no se dimensiona la importancia que tiene la adecuada gestión de las comunicaciones internas para las organizaciones, estando en un segundo plano con respecto a otros elementos. ¿Por

qué se afirma esto? Porque en ocasiones se comunica de igual manera sin considerar al receptor (ya que los niveles culturales de los colaboradores son diferentes y no todos interpretan las cosas de la misma manera). Porque se deja todo el trabajo de comunicar al departamento de recursos humanos cuando debería ser específico de cada sector, por falta de uniformidad en los criterios de comunicación y por no promover el *feedback* de los colaboradores hacia la empresa.

En línea con lo resaltado en el análisis de la encuesta, las multinacionales entrevistadas cuentan con estructura y lineamientos globales preestablecidos desde casa matriz, sin perjuicio de esto existe un alto nivel de flexibilidad en este aspecto, dado que los canales utilizados se encuentran sujetos a evaluación en base a su nivel de eficacia, pudiendo adaptarlos en caso de ser necesario. Asimismo, específicamente en estos casos, Catherine Albez (licenciada en psicología, gerente de *People & Culture* en *Manpower Group*) comenta que hay que ser cuidadosos ya que no se trata de tener muchos canales para hacer llegar un mensaje que termine abrumando al colaborador, sino que lo esencial es que los canales sean pocos, pero adecuados.

La mayoría de las PYMES entrevistadas toman una actitud pasiva al no fomentar proactivamente el espacio para recibir el feedback del colaborador, sino que se obtiene únicamente en casos excepcionales ante una situación puntual.

Como sugerencia, se podría proponer establecer instancias semestrales preestablecidas para recibir feedback de los colaboradores, su opinión acerca de la estrategia y los procedimientos, y al mismo tiempo utilizar este canal para conocerlos (identificar sus intereses, inquietudes, preferencias y expectativas). Como ya fue señalado anteriormente, es fundamental actuar en concordancia con el *feedback* obtenido en pos de la mejora continua y transmitir un mensaje de que son realmente escuchados. Justamente a partir de lo relevado con los colaboradores

pueden surgir cambios. A modo de ejemplo, uno de los entrevistados comentó que, en base a propuestas recibidas en su organización, los días de licencia pasaron a contarse de lunes a viernes (en lugar de lunes a sábado).

También se pudo constatar que, en el caso de las PYMES, no suele haber un departamento de comunicación por un tema de estructura y costos, no obstante, sería aconsejable que los directores dediquen un espacio para realizar un diagnóstico en cuanto al funcionamiento de las comunicaciones internas, o contratar asesores externos que puedan brindarles una opinión objetiva al respecto.

Otro aspecto importante de la comunicación interna, y que genera un fuerte sentido de pertenencia y motivación, es el hecho de que la empresa comparta con su equipo la visión, los logros y resultados obtenidos, y así hacer que cada uno sienta que contribuye en la consecución de las metas organizacionales.

De la investigación también surge, que las empresas nacionales encuestadas se muestran reacias a compartir resultados financieros con el equipo, pero tampoco dicen estar compartiendo resultados de otro tipo, como por ejemplo comerciales.

Uno de los entrevistados cuenta que en su organización se realiza una reunión *kick off* (lanzamiento) a inicio de año para definir objetivos y luego a los seis meses se revisan conjuntamente para medir su cumplimiento. Esta práctica es destacable como positiva y su aplicación podría ser una línea a seguir en las empresas que no lo hacen.

Elementos del salario emocional aplicados a la organización

En este apartado, el foco estuvo puesto en profundizar en las empresas entrevistadas desde la óptica del endomarketing, e identificar qué elementos brindan a sus colaboradores para contribuir con su bienestar en el lugar de trabajo.

También fue relevado el nivel de conocimiento del cliente interno, entendiéndose que es fundamental para poder diseñar y gestionar un adecuado plan de bienestar. Tal como menciona Julio Chirinos, experto en endomarketing: “Antes de hacer algo tienes que saber si lo que vas a hacer es lo que se demanda. En términos comerciales, nadie te va a comprar algo que no quiere, eso de crear necesidad no existe, lo que se crea es el deseo. Igual pasa en términos de endomarketing, tú tienes que validar si es que tu propuesta de valor laboral los va a hacer felices”.

En lo que se refiere a grandes empresas surgió que brindan mayor cantidad de beneficios en relación con las PYMES analizadas, condiciéndose con lo recabado en la encuesta realizada a colaboradores.

Dentro de las organizaciones entrevistadas, los beneficios más frecuentes son: flexibilidad, *homeoffice*, préstamos sin intereses (principalmente lo declaran como beneficio las PYMES uruguayas, ya que entienden es muy valorado por sus colaboradores), cursos dentro de la organización y otras partidas en efectivo.

Todo indicaría, que las empresas analizadas tienen muy presente el *worklife balance* y toman medidas para buscar el equilibrio entre la vida laboral y personal, tal como flexibilización de la jornada laboral, *homeoffice* y licencias especiales. Eso sí, cabe reconocer, que según la actividad de la empresa podría dificultarse flexibilizar la jornada laboral por cuestiones operativas y de funcionamiento, tal como comentan entrevistados del rubro logístico (Grupo Fernández), del rubro industrial (UR Metalúrgica), citrícola y de construcción, donde el ritmo lo marcan las operaciones y no tanto la empresa. De lo anterior se desprende, que es mucho más sencillo flexibilizar puestos administrativos que operarios o técnicos.

Por otro lado, el desarrollo de las personas es muy valorado como parte del salario emocional (principalmente por las generaciones más jóvenes), y uno de los elementos que las empresas tienen a su alcance para contribuir con esto son las formaciones internas. De las entrevistas realizadas todas dicen incluir, en mayor o menor medida, este elemento dentro de sus beneficios. Resulta importante señalar como algo positivo, que, en una de las empresas entrevistadas, a la hora de asignar una capacitación, no solo se contemplan las necesidades del puesto de trabajo y habilidades requeridas, sino que también se toma en cuenta la voluntad e interés del colaborador, dándole a elegir que *skills* (habilidades) le gustaría desarrollar. Las PYMES entrevistadas indicaron brindar capacitaciones técnicas a sus colaboradores, sin embargo, solamente una de ellas dice estar comenzando a considerar capacitar sus habilidades blandas. Esto es importante, ya que tal como fue señalado anteriormente en el marco teórico, estas habilidades son cada vez más requeridas por el mercado laboral actual y su relevancia es mayor y más estratégica en las empresas de servicio. Por tal razón se recomienda, ampliar el espectro de capacitaciones orientándolas al desarrollo de este tipo de habilidades, que son esenciales para las personas.

El reconocimiento es un elemento clave dentro del salario emocional, con consecuencias a nivel neuronal impactando directamente en la motivación de las personas. Teniendo esto en cuenta, fue solicitado a los entrevistados, que explicaran cómo gestionan los reconocimientos y de qué manera se premian en sus empresas. La gran mayoría incluyó reconocimientos en efectivo en base a la performance individual o rendimientos del equipo y organización. Esto parece adecuado, ya que es valorado por los colaboradores, aunque, igualmente es aconsejable no limitarse únicamente a partidas compensatorias en efectivo, dado que según un estudio de este año de *Incentive Federation INC.*, las empresas se están volcando cada vez más a brindar

reconocimientos de otro tipo por el impacto positivo que genera en quien lo recibe (Garlick, 2022).

Es importante destacar y resulta un elemento positivo para la organización estimular el reconocimiento en todos los sentidos, no únicamente del líder al colaborador, sino que también entre pares. No se trata solo de premiar los resultados alcanzados, sino que también reconocer otros elementos, como por ejemplo la fiel representación de los valores de la compañía, tal como comenta uno de los entrevistados “los reconocimientos se dan en base a los valores empresariales y participan todos los colaboradores”.

Finalmente, en base a las entrevistas realizadas, como comentario general surge que si bien varias de las PYMES contemplan diversos elementos del endomarketing, ninguna desarrolló un plan estructurado de bienestar empresarial que incluya: el *input* del empleado de aquello que valora realmente, planeación y diseño de estrategia de endomarketing y medición posterior del impacto y eficacia de este plan en la organización y las personas.

7. Conclusiones

En primer lugar, resulta importante destacar que todas las fuentes consultadas confluyen en afirmar que la adecuada aplicación de estrategias de endomarketing tiene un impacto positivo en los resultados financieros de una organización. ¿De qué manera? A través de la búsqueda del bienestar de los colaboradores, que ayuda a consolidar una mayor fidelización, compromiso y motivación. Esto genera que las personas desarrollen un alto grado de especialización y *expertise* en el cargo, aumentando así la productividad y disminuyendo los costos operativos asociados con los efectos de la “no-calidad” y con la alta rotación de personal. En definitiva, la aplicación de esta herramienta genera un “efecto cadena” en donde todos ganan (empresa, colaboradores, clientes).

Este concepto evidencia un cambio en la forma de concebir el vínculo empresa-colaborador, estos pasan a considerarse tan importantes como los clientes externos, convirtiéndose en el eje principal de las acciones de marketing de las empresas, buscando que experimenten momentos y sensaciones memorables, se identifiquen con el servicio prestado y así puedan volcarlo al cliente final. Es decir, para poder darle al cliente externo una experiencia de servicio excelente, primero deberá tener una experiencia excelente el cliente interno.

Cuando se comprende que el empleado ya no es un simple recurso del que se dispone tecnocráticamente, sino un interlocutor válido con el que se debe negociar, un tipo especial de cliente con el que es preciso intercambiar el valor del trabajo, el sentido de la empresa y su forma de gestión, entonces se produce una transformación inmediata de la filosofía de la empresa y de su política de personal (Quintanilla, 1999).

Se identificó que este tipo de estrategias no se pueden llevar adelante sin antes contemplar una serie de elementos cruciales para su aplicación exitosa: comunicación interna, cultura, clima laboral y liderazgo. En el relevamiento desarrollado quedó en evidencia lo esencial que resulta una adecuada y asertiva estrategia de comunicación interna para el desarrollo e

implementación del endomarketing, ya que juega un papel fundamental para conocer a los colaboradores (realizar “mercadeo interno”), más aún, teniendo en cuenta que en el mundo laboral actual conviven cuatro generaciones con características y deseos dispares entre sí, y es necesario conocerlas en profundidad de manera de poder extraer de cada uno su máximo potencial, colaboración y apalancamiento. Del mismo modo, es necesaria también para ponerlos en conocimiento de información clave para la empresa como ser: misión, visión, valores y planes de acción.

Por su parte, también tiene que tomarse en consideración la cultura organizacional cuando se empieza a abordar el endomarketing, su correcta aplicación permitirá promover la cultura deseada. En tal sentido, los líderes juegan un rol fundamental, siendo que tienen la capacidad de influir en las personas incidiendo en su “pensar” y en su “hacer”.

Endomarketing también implica la adecuada gestión del clima laboral, esto comprende un monitoreo constante de la situación actual y la búsqueda de acciones que lo promuevan positivamente.

Justamente, se ha constatado que en estos cuatro elementos (comunicación interna, clima laboral, liderazgo y cultura) hacen hincapié las empresas vanguardistas en esta temática y que fueron tomadas como referencia en la presente investigación. Desde hace muchos años, estas compañías trabajan aspectos relacionados con el *worklife balance*, salario emocional, empoderamiento del cliente interno y reconocimiento, siendo muy valorados por los colaboradores. De estos casos de éxito, surge la interrogante de cuál es el estado actual de aplicación de endomarketing en empresas de nuestro país, específicamente en PYMES de servicios.

Si bien, existen diferencias notorias entre empresas multinacionales y las PYMES uruguayas, es válido tomarlas como referencia y mirar a las mejores para la aplicación de endomarketing

en todo tipo de empresa, ya que, como dijo el PhD Julio Chirinos (experto en endomarketing), es más fácil y económico hacer feliz a cincuenta personas de una PYME que a mil de una multinacional. Asimismo, también comentó que es posible aplicar algunas acciones de endomarketing a costo cero, es decir, lográndose a través del ingenio, del *benchmarking* o de una atenta observación, consulta y cercanía con los colaboradores.

Bajo esta línea de pensamiento, se realizó el correspondiente diagnóstico sobre la aplicación del endomarketing en Uruguay, específicamente en las PYMES de servicios.

Lo primero que se identifica es que el país se encuentra en una etapa inicial en la implementación del endomarketing, fundado en:

- Por un lado, desconocimiento por parte los jefes del término y de los beneficios e implicancias asociados a este (siendo que se detiene más en el costo que pueda tener, que en su beneficio en el mediano y largo plazo). Por su parte, los colaboradores tampoco demuestran tener un alto grado de conocimiento de esta filosofía, lo que arroja cierto conformismo o aceptación con lo que reciben actualmente de las empresas.
- Se realizan acciones aisladas que no forman parte de un plan integral definido previamente.
- No hay medición del beneficio que esto genera en las organizaciones.
- Generalmente, se definen acciones de forma arbitraria por parte de la empresa sin tener el *input* de los colaboradores para conocer si realmente la consideran un beneficio. A su vez, se constató que en la mayoría de los casos no hay especialistas involucrados en este tipo de decisiones.
- No existe toma de conciencia de que las acciones de endomarketing tienen que ser pensadas en el mediano y largo plazo para lograr efectos sostenibles. Las empresas

pretenden impactos inmediatos y esto genera el riesgo de que dichas acciones sean percibidas por los colaboradores como meros incentivos circunstanciales que no necesariamente generan efectos o cambios de comportamientos que se mantengan en el tiempo.

Otra conclusión extraída de la investigación realizada es que este tipo de empresas generalmente desconocen el potencial que tiene abrir canales de comunicación para escuchar a su *staff* y poder actuar en consecuencia de la información recabada.

Continuando con la comunicación, pero en sentido inverso (de la empresa hacia los colaboradores), fue señalado anteriormente el impacto que tiene en la motivación, el hecho de compartir resultados y logros con los colaboradores, enfocado principalmente en mostrarles su contribución a los objetivos generales, para hacerlos sentir que forman parte de algo más. Dicha acción, en general no se ejecuta actualmente por las PYMES de servicios, lo que representa una oportunidad de mejora.

Por otro lado, con respecto a los beneficios otorgados, resultaría necesario que las PYMES modifiquen o amplíen la percepción que tienen en relación a este concepto, ya que inmediatamente se lo asocia a partidas monetarias, como lo son préstamos sin intereses y aguinaldo extra, lo que está demostrado que, si bien es valorado por las personas en el corto plazo, de manera rápida se concibe como parte del salario (y no como un beneficio).

También se verificó la escasa difusión de la cultura y valores organizacionales comparado con la que se da en las grandes empresas, lo cual dificulta aún más el desarrollo de una estrategia de endomarketing.

Por último, otro elemento donde hay terreno para mejorar es la gestión del reconocimiento en general, siendo que muchas veces (como ya se explicitó en el análisis realizado) se repara solo en lo económico. Las PYMES harían bien en incorporar acciones para que el reconocimiento,

como instrumento de motivación, sea otorgado por tarea bien realizada, consecución de objetivos, fiel representación de los valores de la empresa, e incluso el reconocimiento entre pares, fomentando el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia. Resulta muy útil para tal fin, implementar procesos de *feedback* (devolución) y *feedforward* (retroalimentación enfocada al futuro) con una determinada periodicidad, que permita destacar positivamente el desempeño del colaborador y conocer las expectativas de ambas partes.

Actualmente, y a favor de las empresas, corresponde resaltar positivamente la gestión que realizan del clima laboral (de acuerdo a lo relevado en las entrevistas), concibiéndolo como factor clave para la satisfacción de los colaboradores, así como, para maximizar los resultados de la organización.

De todo lo anterior se desprende, la confirmación de la hipótesis del presente trabajo de investigación, evidenciando un *gap* considerable entre las PYMES de servicios uruguayas y las empresas que van en la vanguardia en estos temas. Aunque hay indicios que evidencian interés y compromiso por parte de las empresas con el bienestar de los colaboradores a través de acciones esporádicas, también existe una mentalidad reacia a dar beneficios por temor a que los mismos no sean recíprocos con el trabajo realizado. Quizá se deba a un choque cultural que se da entre nuestro país y aquellos en los que esta filosofía es de avanzada.

Por lo dicho, existe un amplio terreno para recorrer en cuanto al endomarketing y su aplicación, teniendo un amplio margen de mejora y desarrollo en Uruguay. Para esto es necesario que las empresas tomen conciencia de los beneficios que trae aparejados, y que implica una inversión, cuyos resultados se comienzan a visualizar en el mediano y largo plazo. Sin embargo, hay una batería de medidas que se pueden comenzar a realizar de forma inmediata y sin costo alguno, como ser: acciones que contemplen el *worklife balance*, abrir

instancias de comunicación con los colaboradores o actividades para promover un clima laboral positivo.

Ahora bien, a la hora de implementar un plan formal de endomarketing en una PYME de servicios, se sugiere realizarlo de forma gradual, siendo necesario seguir una serie de etapas para hacerlo con eficacia (no necesariamente de forma lineal) (Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo, 2011):

1. Involucramiento y compromiso de la alta dirección
2. Alineamiento con la estrategia empresarial
3. Definición de objetivos e indicadores del plan
4. Definición de beneficios a otorgar
5. Establecer un plan de acción

Estos planes involucran a toda la organización y principalmente requieren el compromiso de la dirección. Se recomienda que el articulador durante el proceso de desarrollo, implementación y monitoreo, sea el departamento de recursos humanos que son quienes están más en contacto con los colaboradores. También es necesario resaltar la necesidad de una visión más abarcativa por parte de este departamento, no solamente centrada en reclutamiento, *payroll*, entre otros, sino que enfocados en generar una experiencia integral para el colaborador desde el primer contacto con la organización.

En caso de no disponer con un especialista dentro de la organización, sería necesario contar con asesores externos que guíen a la empresa a lo largo de todo este proceso. Una vez en marcha el plan, es muy importante realizar un monitoreo en base a los indicadores establecidos anteriormente, con el fin de medir el impacto que genera esta estrategia en la organización. Para tal fin, algunos indicadores pueden ser: índice de rotación de personal,

evolución de costos asociados a reclutamiento, encuesta de satisfacción a colaboradores y clientes finales, cantidad de reclamos recibidos por clientes, impacto en el EBITDA.

Finalmente, a modo de síntesis y sin perjuicio de las sugerencias realizadas durante el transcurso del trabajo de investigación, serán plasmadas aquellas más relevantes considerando el estado actual de las PYMES en Uruguay.

- Llevar a cabo un análisis interno de los colaboradores (“*small data*”) para segmentarlos, conocerlos e identificar sus características, de manera tal de poder brindar los beneficios valorados por ellos.
- Desarrollar e incentivar la comunicación interna de la organización, fomentando el intercambio entre colaboradores, líderes, mandos medios, directivos, logrando manejar un mismo código comunicacional.
- Evaluar la cultura organizacional actual, definiendo e identificando los valores que se pretenden promover (“Estado presente y Estado deseado”, e identificar los recursos necesarios para lograrlo).
- Aplicar benchmarking a la hora de planificar e incorporar estrategias de endomarketing, basándose en empresas que van a la vanguardia en la temática, siempre manteniendo presente la esencia de la organización y considerando al cliente interno (atendiendo a sus necesidades, intereses, objetivos e incentivos).
- Cuidar y mejorar el clima organizacional, atendiendo las necesidades de los colaboradores y fomentando su integración.
- Dejar de lado ciertos paradigmas que puedan poner freno a este tipo de enfoque, confiando más en las personas, apelando a líderes que generen más cercanía y apertura, dando espacio a su desarrollo, creatividad, compromiso y aporte a la organización, demostrando que son su verdadera ventaja competitiva.

- Promover la formación de futuros líderes, potenciar y apalancar a los mandos medios ya que ellos son parte fundamental a lo largo de todo el proceso de implementación, actuando como nexo entre la empresa y su equipo. Son responsables de identificar y preparar “apóstoles”, ya que este cambio organizacional se tiene que hacer “cuerpo a cuerpo”, contemplando las idiosincrasias de cada departamento o área de la empresa.
- Un concepto que puede favorecer ampliamente a los líderes es: “*genchi genbutsu*” (surge de la filosofía *Kaizen* aplicada a Toyota), que significa “ir y observarlo por nosotros mismo” y genera un doble impacto, el primero de ellos es conocer desde cerca y de primera mano a las personas y la operativa; el segundo es humanizar las figuras jerárquicas de la organización, dando un mensaje de proximidad y compromiso en todos los niveles.
- Procurar que los colaboradores vivencien la mejor experiencia desde el proceso de reclutamiento hasta su desvinculación de la compañía, ya que generalmente suelen descuidarse estos “dos extremos” del ciclo laboral por parte de las empresas, y tal como dijo Oscar Wilde: “Nunca hay una segunda oportunidad para una primera buena impresión”
- Prestar especial atención y planificar los “momentos de verdad” con los colaboradores, que son definidos en el marketing experiencial como “aquellos puntos de contacto que tenemos con el cliente que son cruciales para definir si la experiencia [...] ha sido positiva o negativa” (Perdigones s.f) y forman parte del *customer journey* o viaje del cliente (en endomarketing: *employee journey*). A modo de referencia, en una primera etapa: acusar recibo del currículum vitae de un candidato, darle seguimiento sobre su postulación, ofrecerle un plan de inducción con acompañamiento y cálida bienvenida por parte del equipo. Luego que la persona ya está incorporada en la organización: acompañarla en su crecimiento personal y profesional estando

presente en los momentos importantes, acompañarlo en los cambios, entre otras acciones que permitan favorecer su experiencia. En el momento de su desvinculación también acompañarlo y conocer su situación (que podría servir como *input* para mejoras en la organización)

“Trate a su cliente interno, como le gustaría que ellos traten a su cliente final”

(Steven Covey)

Resulta fascinante de esta disciplina que a nivel de Uruguay aún está todo para explorar y hacer, es una veta totalmente nueva para las PYMES desde el punto de vista de la gestión de las relaciones empresa-colaborador, y que sin duda permitirá fortalecer los vínculos interpersonales, potenciar el talento y cumplir con el fin último: maximizar los resultados de la organización.

“La gente olvidará lo que les dijiste, la gente olvidará lo que les hiciste, pero jamás

olvidarán cómo los hiciste sentir” (Maya Angelou)

8. Bibliografía

Adecco. (2015). V Encuesta Adecco sobre Felicidad en el Trabajo V Encuesta Adecco sobre Felicidad en el Trabajo Encuesta Adecco sobre Felicidad en el Trabajo [Ebook]. Adecco. Recuperado 04 octubre 2022, de <https://www.eoi.es/blogs/alfredo-fernandez-lorenzo/files/2016/03/ADECCO-Encuesta-sobre-Felicidad-en-el-Trabajo.pdf>.

Albrecht, K. (1999). Inteligencia Exitosa. Recuperado el marzo de 2015, de Servicio al

Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna. Netbiblo.

Andrade, H. (2017). HORACIO ANDRADE Comunicación Organizacional Interna PROCESO, DISCIPLINA Y TÉCNICA. Docplayer.es. Recuperado 22 julio 2022, de <https://docplayer.es/186862721-Horacio-andrade-comunicacion-organizacional-interna-proceso-disciplina-y-tecnica.html>.

Andrade, H. Comunicación Organizacional Interna [Ebook]. Recuperado 22 julio 2022, de http://sinapsis-consultores.com.mx/wp-content/uploads/2020/01/libro-Comunicacion_organizacional_interna.pdf.

Armstrong, G., & Kotler, P. (2001). Marketing.

Arriola Miranda, M., Salas Rivera, É., & Bernabé González, T. (2011). EL CLIMA COMO MANIFESTACIÓN OBJETIVA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL [Ebook] (19th ed.). Revista Ciencias Estratégicas. Vol. 19. Recuperado 22 julio 2022, de <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7570/Art%20c3%20adculo%207.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Baita, A. (2021). El Factor Humano en las Empresas actuales [E-book]. UNSAM. Recuperado el 01 abril 2022, disponible en: <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1708/1/TFPP%20EEYN%202021%20BA.pdf>.

Bandeira De Mello, F. (2013). Endobranding: una nueva forma de reforzar la marca. AméricaEconomía | AméricaEconomía. Recuperado 8 octubre 2022, de <https://www.americaeconomia.com/articulos/reportajes/endobranding-una-nueva-forma-de-reforzar-la-marca>.

Barranco, F. Javier (2000). Marketing interno y gestión de recursos humanos. Madrid: Pirámide.

Bizneo, (2021). “7 claves para mejorar la comunicación interna en tu empresa”. Bizneo Blog. Recuperado el 25 marzo 2022, disponible en: <https://www.bizneo.com/blog/comunicacion-interna/#:~:text=En%20definitiva%2C%20la%20comunicaci%C3%B3n%20interna,la%20productividad%20de%20los%20empleados>

BPS. (2020). Informe de evolución de los cotizantes. Montevideo: BPS. Recuperado el 10 abril 2022, disponible en: <https://www.bps.gub.uy/1940/evolucion-de-los-cotizantes.html>

Braun, E. (2016). Las personas primero (1st ed., p. 26). Conecta.

Buitrago, A., & Rey, J. (2020). Impacto del endomarketing en la generación de valor en las organizaciones del siglo [E-book]. Universidad EAN. Recuperado el 2 abril 2022

Capgemini. (2019). Inteligencia Emocional Las habilidades esenciales para la era de la IA. Capgemini. Recuperado 19 junio 2022, de <https://www.capgemini.com/mx-es/investigacion/inteligencia-emocional/>

Caridad, M., Salazar, C., & Castellano, M. I. (2017). Endomarketing: estrategia dinamizadora para la responsabilidad social del sector universitario. *Espacios*, 6.

CEPYMES News. (2020). 10 habilidades blandas que debes dominar para triunfar en 2020. CEPYMES News. Recuperado 18 Junio 2022, de <https://cepymenews.es/habilidades-blandas-triunfar-2020/>

Chaiprasit, K., & Santidhiraku, O. (2011). Happiness at Work of Employees in Small and Medium-sized Enterprises, Thailand [E-book]. Faculty of Business Administration, Chiang Mai University. Recuperado 21 marzo 2022, disponible en: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1877042811023676?token=1C74D7408DD154BC7693828A7950F42A4F79269FE86DAF930549B502F9DC1D7A5FA062B8DBAB7F170AD85ADD1E334E87&originRegion=us-east-1&originCreation=20220408000248>.

Chiavenato, I. (2009). Administración de los Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill.

Chirinos, J. (2019). Endomarketing hoy [Video]. Universidad Continental - Perú; Universidad Continental.

Chirinos, J. ENDOMARKETING [Ebook]. Julio Chirinos. Recuperado 04 octubre 2022.

Ciente Interno: <http://www.inteligencia-exitosa.org/manuales/servicio-al-clienteinterno/servicio-al-cliente-interno1.php>

Colombo, D. (2021). Las 5 maneras de promover la inteligencia emocional en los equipos de trabajo. Infobae. Recuperado 19 junio 2022, de <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2021/12/16/las-5-maneras-de-promover-la-inteligencia-emocional-en-los-equipos-de-trabajo/>

Comunicación formal e informal en las empresas. Comunicare. (2022). Recuperado 18 julio 2022, de <https://www.comunicare.es/comunicacion-formal-e-informal-en-las-empresas/>.

Cordero, A., Nancy, C., Maria, M., & Jackson, Q. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público [Ebook] (p. 4). Recuperado 18 junio 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7506213>

Cotteleer, M., & Sniderman, B. (2017). Forces of change: Industry 4.0. Deloitte Insights. Recuperado el 23 marzo 2022, disponible en: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/manufacturing/articles/que-es-la-industria-4.0.html>.

Cougett, C., & Muria, A. (2017). Estudio del liderazgo femenino y la inteligencia emocional en la Intendencia de Montevideo [Ebook]. ORT. Recuperado 19 junio 2022, de <https://dspace.ort.edu.uy/bitstream/handle/20.500.11968/3549/Material%20completo.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>.

Cronicas. (2020). Sector servicios representa el 70% del PIB y el 73% del empleo en Uruguay. Cronicas - Uruguay. Recuperado el 23 marzo 2022, disponible en:

<https://www.cronicas.com.uy/economia/sector-servicios-representa-el-70-del-pib-y-el-73-del-empleo-en-uruguay/#:~:text=EDICI%C3%93N%20ESPECIAL%202021-,Sector%20servicios%20representa%20el%2070%25%20del%20PIB%20y,73%25%20del%20empleo%20en%20Uruguay&text=La%20ministra%20de%20Econom%C3%ADa%2C%20Azucena,y%20el%2073%25%20del%20empleo.>

De Neve, J., & Ward, G. (2017). *Happiness at Work* [E-book]. Saïd Business School, University of Oxford. Recuperado el 18 marzo 2022, disponible en: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2943318.

Deloitte. (2021). Qué son los criterios ESG y para qué sirven. Deloitte Spain. Recuperado 16 junio 2022, de <https://www2.deloitte.com/es/es/blog/sostenibilidad-deloitte/2021/que-son-criterios-esg-para-que-sirven.html>.

Departamento de Estudios Económicos - Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay. (2017). *Importancia Económica del Sector Comercio y Servicios - Año 2017*. Montevideo: CNCS. Recuperado el 20 marzo 2022, disponible en: https://www.cncs.com.uy/assets/docs/Representatividad_del_Sector_2017.pdf

Dessler, Gary. (1993) *Organización y Administración*. Prentice Hall Interamericana, México

Diversidad generacional: El talento en cuatro generaciones diferentes. BBVA NOTICIAS. (2022). Recuperado el 02 abril 2022, disponible en: <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/baby-boomers-generacion-x-millennials-y-centennials-el-talento-en-cuatro-generaciones/>.

Drucker, P. (1977). *People and performance*. Harper's College Press.

Editorial Grudemi (2018). *Comunicación organizacional*. Recuperado de Enciclopedia Económica (<https://enciclopediaeconomica.com/comunicacion-organizacional/>), Recuperado 18 Julio 2022

El Observador (2015). El desafío de que los jefes también sean líderes. (2015). Recuperado 19 junio 2022, de <https://www.elobservador.com.uy/nota/el-desafio-de-que-los-jefes-tambien-sean-lideres-201542114520>.

Escobar, A. (2016). La importancia del marketing interno en las organizaciones. *Revista Management y empresa*, 24-29.

Falco, A. (2019). Los servicios como bandera: ¿Por qué tienen más futuro que la industria? - El Observador. Recuperado el 01 abril 2022, disponible en: <https://www.elobservador.com.uy/nota/los-servicios-como-bandera-por-que-tienen-mas-futuro-que-la-industria--2019222215132>.

Fischman, D. (2022). *Cultura organizacional con Fischman - Aprendizaje animado*. Youtube. Recuperado 22 julio 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=JO3oMefFuMQ>.

Florencia González. (2017). "Que es y cómo se paga el salario emocional". *Revista Negocios del IEEM*. Recuperado el 25 marzo 2022, disponible en: <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf>

Fundación Factor Huma. (2015). *Neurociencias en el mundo laboral* [E-book]. Recuperado el 30 marzo 2022, disponible en:

https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11628/neurociencias_al_mon_laboral_cast.pdf.

Galante & Martins. (2019). El clima laboral y su impacto en la productividad - Crónicas. Crónicas. Recuperado 13 octubre 2022, de <https://www.cronicas.com.uy/columnas/el-clima-laboral-y-su-impacto-en-la-productividad/>.

Galindo, J. (2016): La cultura de Apple: la estrategia que cambió al mundo. Disponible en: <http://cort.as/-IdNe>

Garlick, R. (2022). Incentive Federation – For optimal use of rewards & promotions in business. Incentive Federation – For optimal use of rewards & promotions in business. Recuperado el 30 de octubre 2022 <https://www.incentivefederation.org/>

Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. New York: Bantam Boo.

Goleman, D. (2009). La práctica de la inteligencia emocional. Kairós.

Goleman, D. (2018). Leadership That Gets Results & What Makes a Leader? [Ebook]. Penguin Random House. Recuperado 19 Junio 2022, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64530890/Inteligencia%20Emocional%20en%20la%20Empresa_Daniel%20Goleman-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1655672548&Signature=gJ~PnqhOfoAaXQBNpgARtwgAdlpKe0Yg7Fm~UKDxMkugO9ZNEApGNIf8oEX1N9P70cAlxXgYA4ozBCThNP0oOyVCHKd6AiknJjcPYPcCM~5yJ~KtxBH38nXvYgJOe~Ye69akOXSiFMS~pTp-knL~dj026rnYFxF43UO~BYP7rVVCEkoWRE90sxtDLP0ZzBc8Klef80a81mR9y1lKrtf0XI93-JsdgU5Wv~FsFeHXYPZHSga4l-Ha1bWJT~PmVqyTE6hySwbYpcj4yL7d31Iauxmi-nWQxFpmwUhVxNZzDQSpNemwvxPLScMyruoCtzFLjrlDNQMX~YOhL4bMXCKo2Q__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Gonçalves, D. (2018). BARÓMETRO FIDELIZACIÓN 2018 [Ebook]. IE - Inloyalty. Retrieved 20 August 2022, from <https://loyaltychair.ie.edu/dam/jcr:1c0944db-1eb1-4cab-afd9-6290f2879d82/ESP-Report%20Barometro%202018-07-03-19.pdf>.

GPTW. (2019). Los millennials, gen x y boomers quieren cosas diferentes de sus líderes. Recuperado 19 junio 2022, de <https://www.greatplacetowork.com.uy/publicacions/articulos/los-millennials-gen-x-y-boomers-quieren-cosas-diferentes-de-sus-lideres>.

GPTW. Great Place to Work. Recuperado el 23 marzo 2022, disponible en: <http://www.greatplacetowork.com/our-approach/what-are-the-benefits-great-workplaces>.

Grupo Logis. (2019). Onboarding: ¿cómo integrar a un nuevo empleado? - Grupo Logis. Recuperado el 23 octubre 2022 de <https://grupologis.co/onboarding-buena-primera-impresion/>

Izuriaga, B. (2022). Llega el Chief Happiness Officer, el encargado de la felicidad en tu oficina. Thinking for Innovation. Recuperado el 2 abril 2022, disponible en: <https://www.iebschool.com/blog/chief-happiness-officer-reclutamiento-seleccion/>.

Jain, A. (2014). An analysis of internal marketing in service sector. Inspira-Journal of Modern Management and Entrepreneurship, 04(03), 79 - 83. Recuperado 2 abril 2022, disponible en:

https://www.academia.edu/41884208/AN_ANALYSIS_OF_INTERNAL_MARKETING_IN_SERVICE_SECTOR.

Janus Henderson. (2020). ¿Qué es ESG y por qué es importante para nosotros? - Janus Henderson Investors. <https://www.janushenderson.com/>. Recuperado 13 Julio 2022, de <https://www.janushenderson.com/es-es/investor/article/what-is-esg-and-why-do-we-care/>.

Jones, D., Molitor, D., & Reif, J. (2022). WHAT DO WORKPLACE WELLNESS PROGRAMS DO? EVIDENCE FROM THE ILLINOIS WORKPLACE WELLNESS STUDY [E-book]. NBER WORKING PAPER SERIES. Recuperado el 16 marzo 2022, disponible en: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w24229/w24229.pdf.

Koontz, H., & Wehrich, H. (2013). ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. Un enfoque internacional y de innovación (8th ed., p. Cap. 15). McGraw-Hill. Disponible en: https://www.academia.edu/42311491/Elementos_de_administracion_Un_enfoque_internaci

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Principios de marketing. Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación

La conciliación laboral y personal ya es el factor determinante para alcanzar la felicidad en el trabajo, valorada con 8,22 puntos sobre 10. (2018). Recuperado 19 junio 2022, de <https://www.economiadehoy.es/noticia/40107/empresas/la-conciliacion-laboral-y-personal-ya-es-el-factor-determinante-para-alcanzar-la-felicidad-en-el-trabajo-valorada-con-822-puntos-sobre-10.html>

Labrado García, A. (2019). Marketing interno: el caso Apple [Ebook]. Recuperado 25 Setiembre 2022, de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/42536/TFG-O-1899.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Lings, I. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 405

Martins, A. (2019). Cómo en Uruguay enseñan la inteligencia emocional a miles de niños "para los trabajos del futuro". BBC News Mundo. Recuperado 19 junio 2022, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-47570355>

Maurizio, R. (2021), OIT. Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe [Ebook]. OIT. Recuperado 22 Julio 2022, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_811301.pdf.

Máxima, J. (2022). Cultura. Caracteristicas.co. Retrieved 18 July 2022, from <https://www.caracteristicas.co/cultura/>.

Melamed, A. (2022). Personas sostenibles: por qué son fundamentales para la productividad en las organizaciones. Infobae. Recuperado 16 Julio 2022, de <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2022/06/30/personas-sostenibles-por-que-son-fundamentales-para-la-productividad-en-las-organizaciones/>.

Mendoza, J. Marketing, ¿al interior de las organizaciones? [E-book]. universidad autónoma del estado de Hidalgo. Recuperado el 2 abril 2022, disponible en: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e5.html>.

Minsal Pérez, D., & Pérez Rodríguez, Y. (2007). *Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento* [Ebook]. Recuperado 22 Julio 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008.

Naciones Unidas. *El solsticio, patrimonio cultural universal*. Naciones Unidas. Retrieved 22 July 2022, from <https://www.un.org/es/observances/solstice-day>.

Nonaka, I., Takeuchi, H., Kocka, M. H. (2000). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México DF: Oxford University Press.

Padilla, M. (2015). *Estrategias del endomarketing y la satisfacción del cliente externo de multiservicios en el distrito de Trujillo* [E-book]. Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado el 2 abril 2022, disponible en: https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/968/padillaorbegoso_marco.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Payares, K., Berdugo, A., Caridad, M., & Navarro, E. (2017). *Endomarketing y calidad de servicio interno en las pequeñas y medianas empresas del sector salud*. *Revista Espacios*. Recuperado el 23 marzo 2022, disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p32.pdf>.

Peiro, R. (2019). *Endomarketing*. *Economipedia.Com*. Recuperado el 23 marzo 2022, disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/endomarketing.html>.

Pérez Baz, L. (2022). "Endomarketing" *Cómo conquistar a tu equipo*. *MakingLovemarks.es*. Recuperado 24 Setiembre 2022, de <https://www.makinglovemarks.es/blog/endomarketing-conquistar-a-tu-equipo/>.

Pérez, D. (2006). *El Conocimiento del Mercado: análisis de Clientes, Intermediarios y Competidores* [Ebook]. *EOI*. Retrieved 20 August 2022, from <https://static.eoi.es/savia/documents/componente45087.pdf>.

Pérez-Barco, M. (2019). *Así te puede ayudar la inteligencia emocional para mejorar en tu empresa*. *ABC Economía*. Recuperado 19 junio 2022, de https://www.abc.es/economia/abci-puede-ayudar-inteligencia-emocional-para-mejorar-empresa-201910210147_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.abc.es%2Feconomia%2Fabci-puede-ayudar-inteligencia-emocional-para-mejorar-empresa-201910210147_noticia.html

Pucurull, J. (2016). *Meet the Wellness Programs That Save Companies Money*. *Harvard Business Review*. Recuperado 02 April 2022, disponible en: <https://hbr.org/2016/04/meet-the-wellness-programs-that-save-companies-money?language=es>.

Puig, J. (2022). *Quien se va por la cultura de empresa nunca volverá por el sueldo*. *LinkedIn*. Recuperado 22 Julio 2022, de https://www.linkedin.com/news/story/quien-se-va-por-la-cultura-de-empresa-nunca-volver%C3%A1-por-el-sueldo-5698218/?trk=news_directory&originalSubdomain=es.

RAND Corporation. (2014). *Do Workplace Wellness Programs Save Employers Money?* [E-book]. Recuperado el 01 abril 2022, disponible en: https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_briefs/RB9700/RB9744/RAND_RB9744.pdf.

Randstad. (2022). Randstad WorkMonitor 2022 (Randstad, Ed.) Randstad WorkMonitor 2022. Recuperado el 15 octubre 2022 de <https://workforceinsights.randstad.com/download-workmonitor-2022>

Regalado, O; Alpaca, R; Baca, L; Gerónimo, M. (2011) Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno. Lima, Perú: ESAN Ediciones

Rey, J., & Buitrago, A. (2020). IMPACTO DEL ENDOMARKETING EN LA GENERACIÓN DE VALOR EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI. [Ebook]. UNIVERSIDAD EAN. Recuperado 03 octubre 2022, de.

Reyna, I. (2022). ¿QUÉ SON LAS HABILIDADES BLANDAS? LINKEDIN - Newsletter: Habilidades Blandas 5.0. Recuperado 18 junio 2022, de <https://www.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-son-las-habilidades-blandas-iris-reyna/?originalSubdomain=es>

Reyna, I. (2022). Inteligencia emocional y cómo desarrollar las "habilidades de la gente" . LINKEDIN. Recuperado 19 junio 2022, de <https://www.linkedin.com/pulse/inteligencia-emocional-y-c%C3%B3mo-desarrollar-las-de-la-gente-iris-reyna/>

Rifkin, G. (1999). La magia de Branson. Glenn Rifkin Del New York Times, Revista Gestión 3 Volumen 4. Recuperado el 03 octubre 2022.

Robison, J. (2006). In Praise of Praising Your Employees. Gallup.com; Gallup. Recuperado el 22 octubre 2022 de <https://www.gallup.com/workplace/236951/praise-praising-employees.aspx>

Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración [Ebook] (pp. p. 67-92). Invenio, vol. 12. Recuperado 22 Julio 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>.

Rodríguez Zapatero, J. (2013). Youtube.com. Recuperado 24 Setiembre 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=DIo5MSmj-HM&t=1s>.

Rodríguez, 2005 - Rodríguez M, Darío, Diagnóstico Organizacional, Editorial Alfaomega, 6ta edición, 2005, Buenos Aires

Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio [Ebook]. Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo. Recuperado 13 octubre 2022, de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/vol1n252016.pdf#page=9>.

RRHHDigital. (s.f.). La primera impresión sí es la que cuenta. Wwww.rrhhdigital.com. Recuperado 20 octubre 2022, de <https://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/151137/La-primera-impresion-si-es-la-que-cuenta>

Salazar Estrada, J., Guerrero Pupo, J., Machado Rodríguez, Y., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral [Ebook]. Recuperado 22 Julio 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004.

Salcedo, S., & Lozano, M. (2015). ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL APLICANDO EL MODELO DE LITWIN Y STINGER EN DOS SUCURSALES DE DAVIVIENDA EN CARTAGENA DURANTE 2014 [Ebook]. Recuperado 14 octubre 2022, de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/3314/1.%20Tesis%20clima%20org%20Litwin-Stinger%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Sandoval Caraveo, M. (2004). CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL [Ebook]. Recuperado 14 Octubre 2022, de <https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/4402/3399>.

Schatsky, D. (2021). Uncertainty and innovation at speed. Deloitte Insights. Recuperado el 03 de abril 2022, Disponible en: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/signals-for-strategists/digital-business-transformation-innovation-efforts.html>.

Schmitt, B. H. (2006). *Experiential marketing*. Barcelona, España: Ediciones Deusto

Sergio C., F. (2020). Carreras con mucho corazón. EL PAIS (España) - ESPECIAL ESCUELAS DE NEGOCIOS. Recuperado 18 junio 2022 de https://elpais.com/elpais/2020/04/17/actualidad/1587115946_576534.html

Serna. (2003). *Planificación de Estrategias de Endomarketing*.

Shalk, R., Campbell J.W y Freese C.: "Change and Employee Behavior," *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 3, pp. 157-163, 1998.

Sinek, S. (2018). La esencia del liderazgo [Video]. Recuperado 18 junio 2022, de <https://www.callcenternews.com.ar/apec/31-noticias/959-ledl>.

SNHU. (2021). La importancia del cambio organizacional. Southern New Hampshire University. Recuperado el 1 April 2022, disponible en: <https://es.snhu.edu/noticias/la-importancia-del-cambio-organizacional>.

Sosa, A. (2007). *Influencia de las emociones en el desempeño laboral* [E-book]. Recuperado el 28 marzo 2022, disponible en: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_1494.pdf.

Soto, M. (2021). El imprescindible apoyo a las Pymes. El País - Uruguay. Recuperado el 23 marzo 2022, disponible en: <https://www.elpais.com.uy/economia-y-mercado/imprescindible-apoyo-pymes.html#:~:text=En%20otras%20palabras%2C%20las%20micropymes,70%25%20del%20total%20son%20microempresas>.

Stamateas, B. (2021). *Liderazgo Exitoso*. Penguin.

Tortosa, V., Moliner, M., Llorens, J., & Rodríguez, R. (2014). *Marketing Interno. Cómo lograr el compromiso de los empleados*. España: Ediciones Pirámide

Universia. (2022). Descubre cómo te ayudan las habilidades blandas en tu desarrollo profesional. Universia UY - Actualidad. Recuperado 18 junio 2022, de <https://www.universia.net/uy/actualidad/habilidades/habilidades-blandas-que-son-que-importante-desarrollarlas-1078831.html>

urbeCOMEcomercio. (2015). Urbecom. Recuperado el 23 marzo 2022, disponible en: <https://www.urbecom.com/blog/que-es-endomarketing/#:~:text=El%20significado%20de%20endomarketing%20se,al%20interior%20de%20la%20empresa.>

Urrego, N. (2022). Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas. Revista de la facultad de publicidad - UPB Medellín. Recuperado el 02 marzo 2022, disponible en: <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/7596/ENDOMARKETING%20UNA%20VENTAJA%20COMPETITIVA%20PARA%20LAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Valdivieso, M., Escobar, E., Polo, C., Hillier-Fry, C., de los Ríos, V., & Díaz, J. (2019). Retos del liderazgo. Management & Innovation · Recursos Humanos, (Núm. 56). Recuperada 18 junio 2022, de <https://www.harvard-deusto.com/retos-del-liderazgo-0>

Velasco, A. (2013). La satisfacción del cliente interno a través del endomarketing. Universidad EAN. Recuperado el 2 abril 2022

9. Anexos

Encuesta formulada

Se realizó encuesta a través de Google Forms para relevar situación actual y percepción desde la óptica de colaboradores. Se recabaron 228 respuestas.

Título: Endomarketing para PYMES

**Preguntas obligatorias*

¿Qué edad tiene? *

¿A qué rubro pertenece la empresa en la que trabaja? *

- Servicios de hotelería, gastronomía o turismo
- Servicios administrativos, contables y financieros
- Industria
- Salud y bienestar
- Servicios logísticos
- Servicios públicos o entes estatales
- Profesional independiente
- Comercios minoristas
- Comercios mayoristas
- Tecnologías de la información
- Educación
- Construcción
- Servicios veterinarios o agropecuarios
- Otros:

¿En qué empresa trabaja?

¿Qué cargo ocupa? *

- Gerente
- Mando medio
- Técnico
- Dependiente
- Profesional independiente
- Otros:

¿Lidera equipos actualmente? *

- Sí
- No

¿Qué cantidad de empleados tiene su empresa actualmente? *

- De 1 a 4
- De 5 a 19
- De 20 a 99
- 100 o más

¿En la escala del 1 al 5 cómo se siente en relación a su trabajo actualmente? *

- 1 - Muy insatisfecho
- 2
- 3
- 4
- 5 - Muy satisfecho

¿Recomendaría trabajar en su empresa a otros? *

- Sí
- No

¿Cómo se siente respecto al propósito y forma de trabajar de su organización? *

- 1 - Poco identificado
- 2
- 3
- 4
- 5 - Muy identificado

¿Como se siente con respecto al salario mensual que percibe actualmente? *

- 1 - Muy disconforme
- 2
- 3
- 4
- 5 - Muy conforme

Aceptaría una oferta laboral de otra empresa en un puesto similar si me ofrecen un incremento salarial de... *

- De 5% a 10 %
- De 11% a 20 %
- 21% o superior
- No aceptaría

¿En su empresa se habla de marketing interno, employee experience o endomarketing? *

- Si
- No

¿En su organización se mide el nivel de satisfacción de los colaboradores? *

- Si
- No

Sin ser salario ¿Qué otros elementos brinda su empresa en beneficio del staff? *

(Puede seleccionar más de un elemento)

- Homeoffice
- Día de cumpleaños
- Early Friday (salidas tempranas)
- Licencias especiales
- Flexibilidad en el horario
- Cursos brindados por la empresa
- Financiamiento de capacitación externos
- Plan de carrera dentro de la empresa
- Planes de bienvenida e inducción
- Espacios de esparcimiento
- Regalos especiales

Tarjeta de beneficios
Salud privada
Otras partidas en efectivo (bonos, doble aguinaldo, etc.)
Seguros de vida o retiro
Otros:

¿Qué tan importante son para usted los siguientes beneficios a la hora de elegir un lugar de trabajo?

Considerando como opciones: Indiferente, Poco importante y Muy importante

Homeoffice
Día de cumpleaños
Early Friday (salidas tempranas)
Licencias especiales
Flexibilidad en el horario
Cursos brindados por la empresa
Financiamiento de capacitación externos
Plan de carrera dentro de la empresa
Planes de bienvenida e inducción
Espacios de esparcimiento
Tarjeta de beneficios
Salud privada
Otras partidas en efectivo (bonos, doble aguinaldo, etc.)
Seguros de vida o retiro

¿Qué tan conforme está con el reconocimiento que brinda su empresa a los colaboradores? *

1 - Muy disconforme
2
3
4
5 - Muy conforme

¿Cómo calificaría lo experimentado en este tiempo en su empresa? *

Considere todo lo que vivió desde que ingresó en la organización (incluyendo: proceso de entrevista, onboarding, clima laboral, comunicación, reconocimiento, entre otros)

1 - Muy negativo
2
3
4
5 - Muy positivo

¿Siente que en su empresa existen instancias para expresarse libremente y ser escuchado? *

Sí
No

¿Percibe que en su empresa se toman en cuenta sus opiniones e ideas? *

Sí
La mayoría de las veces
Ocasionalmente
No

¿Cómo calificaría el feedback que brinda su empresa a sus colaboradores? *

Considerando calidad y frecuencia del feedback brindado

- 1 - Poco adecuado
- 2
- 3
- 4
- 5 - Muy adecuado

¿Cómo calificaría la gestión de las comunicaciones internas que realiza la empresa (cambios, resultados, estrategia, etc.)? *

- 1 - Poco adecuada
- 2
- 3
- 4
- 5 - Muy Adecuada

¿Qué grado de difusión le da su empresa a los valores que busca promover? *

- Alta difusión
- Difusión media
- Escasa difusión

¿Cómo percibe la cultura de su organización? *

Considerando cultura como aquello que se va construyendo a través de los años y define la forma de sentir, percibir y actuar en la organización. Comprende normas de trabajo y formas de relacionarse. Se considera el “motor” de la organización.

- 1 - Débil
- 2
- 3
- 4
- 5 - Fuerte

¿Cómo se siente respecto al clima laboral de su organización? *

Considerando el clima laboral como el ambiente generado por las emociones de los miembros de la organización.

- 1 - Incómodo
- 2
- 3
- 4
- 5 - Muy cómodo

¿Considera que existe concordancia entre lo que la empresa dice y hace? *

- Siempre
- La mayoría de las veces
- Ocasionalmente
- Nunca

¿Cómo considera el accionar de su empresa respecto a la siguiente afirmación: “Los clientes no son lo primero, los empleados son lo primero, si cuidas de ellos, ellos cuidarán de tus clientes” (Richard Branson)? *

- 1 - Poco alineado
- 2
- 3
- 4
- 5 - Muy alineado

¿Qué es para usted felicidad en el lugar trabajo? *

Seleccione como máximo 3 opciones

- Desarrollo profesional
- Afinidad con las tareas y actividad de su empresa
- Buen clima laboral
- Liderazgo inspirador
- Reconocimiento
- Salario por encima de la media
- Flexibilidad
- Estabilidad laboral
- Otros:

Detalle respuestas:

Respuestas por generación	
Millennials	121
Centennials	55
Generación X	35
Baby Boomers	17

TOTAL	228
-------	-----

Respuestas por tipo de empresa	
Grandes empresas	104
Pequeñas empresas	40
Microempresas	27
Medianas empresas	57

TOTAL	228
-------	-----

Entrevistas realizadas

Se realizaron entrevistas a referentes de empresas y expertos en la temática. A continuación, se detallan los entrevistados y el tipo de entrevista realizada. Se incluyen también en esta sección las preguntas planteadas a los entrevistados.

1- Julio Chirinos

PhD en *Bussines Administration* (San Ignacio University - Miami).

Experto en Endomarketing en la región, cuenta con una agencia de Endomarketing y *Employee experience* en Perú.

Tipo de entrevista: Videollamada

Perfil LinkedIn: www.linkedin.com/in/juliochirinos/

2- Jackeline Michel

Lic. en comunicación con experiencia de más de 9 años en comunicación organizacional, marketing estratégico e interno, manejo de equipos en Uruguay.

Responsable de Comunicación y Marketing en ICA

Tipo de entrevista: Cuestionario *offline*

Perfil LinkedIn: www.linkedin.com/in/jackelinemichel/

3- Catherine Albez

Lic. en psicología – Posgrado en gestión de recursos humanos

Gerente de People and Culture en Manpower Group

Tipo de entrevista: Videollamada

Perfil LinkedIn: www.linkedin.com/in/catherine-albez/

4- Eduardo Alaggia

Ex-gerente comercial de Porto Vanila

Tipo de entrevista: Videollamada

5- Matías Fernández

Presidente del directorio y gerente comercial de la empresa de transporte Grupo Fernández (Empresa familiar que actualmente se encuentra en etapa de transición entre la 3ra y 4ta generación).

Tipo de entrevista: Videollamada

Perfil LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/mat%C3%ADas-fern%C3%A1ndez-3b6b2b234/>

6- Ubaldo Reigía

Director de la empresa Metalúrgica UR (empresa familiar).

Tipo de entrevista: Videollamada

7- Gimena Ottado

Analista en RRHH

HR Bussines Partner en VANGWE (PYME que gira en el rubro de desarrollo de software).

Tipo de entrevista: Cuestionario *offline*

Perfil LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/gimena-ottado-b06041113/?originalSubdomain=uy>

8- Mathias Picerno

Licenciado en relaciones laborales.

Empresa confidencial.

Tipo de entrevista: Cuestionario *offline*

9- Entrevista confidencial

Gerente de ventas de compañía multinacional de consumo masivo con presencia en el país.

Tipo de entrevista: Entrevista presencial

10- Entrevista confidencial

Director de PYME nacional de construcción.

Tipo de entrevista: Entrevista presencial

11- Entrevista confidencial

Especialista en recursos humanos de empresa citrícola regional.

Tipo de entrevista: Entrevista presencial

12- Entrevista confidencial

Especialista líder en consultoría en capital humano de una importante consultora global (big 4) en diferentes líneas de negocio

Tipo de entrevista: Cuestionario *offline*

En el material acompañante, entregado junto con este trabajo de investigación se podrá encontrar el compilado de las entrevistas realizadas desgrabadas. A continuación, se detallan los cuestionarios planteados a los entrevistados, sin perjuicio de las modificaciones surgidas a lo largo cada entrevista.

Cuestionario planteado a expertos:

• **Importancia y aplicabilidad**

¿Cuál es el impacto (beneficio en los clientes internos y demás stakeholders) que tiene el endomarketing en las empresas, hoy en día, con respecto a las empresas que no lo aplican? ¿Cómo impacta la correcta aplicación del endomarketing en la satisfacción del cliente final y los objetivos comerciales de la empresa?

¿Cómo ha ido evolucionando (tendencias) el vínculo colaborador empresa de un tiempo a esta parte? (evolución del colaborador dentro de la empresa)

¿Qué países van a la vanguardia en este tema, cuales nos sirven como benchmarking, de cuales podemos aprender? ¿Y con respecto a Latam y Uruguay, como ha ido evolucionando su aplicabilidad?

En relación a la pregunta anterior, ¿Que es necesario contemplar para traer a nuestro mercado ideas de empresas líderes en endomarketing? ¿Debemos hacer un cambio (adaptación) del mismo antes de incorporar estos elementos?

¿Se puede aplicar endomarketing en PYMES (menos de 100 colaboradores)? ¿Hay un número mínimo de personas para llevarlo cabo de manera correcta? Tienen, este tipo de empresas el conocimiento de la importancia, beneficios e implicancias que traen aparejados la aplicación de esta herramienta. ¿Qué cambio de mentalidad/paradigma requeriría?

- **Beneficio, impactos y resultados**

¿Cómo se mide el impacto del endomarketing en los resultados de las organizaciones? (Resultados financieros, satisfacción del cliente interno (rotación) e incidencia en la satisfacción del cliente final?)

¿Cuáles son los principales indicadores a los que atender a la hora de aplicar este concepto? es decir, ¿cómo podemos medir como venimos con respecto a su implementación?

¿Qué retorno sobre la inversión tiene la aplicación del endomarketing? ¿Cómo podemos medirlo (indicadores)? (forma de cuantificar el retorno sobre la inversión que se hizo en endomarketing)

Estas son estrategias a mediano y largo plazo y que requieren un esfuerzo económico y cognitivo importante, antes de visualizar resultados tangibles y sostenidos. ¿Cómo se lo venden a la organización? ¿Cuál es la contraparte de los colaboradores, que se espera que hagan o mejoren?

Pasado un mediano-largo plazo de la implementación y teniendo en cuenta estos indicadores, ¿Qué acciones se pueden tomar si vemos que no resultan como esperaban?, ¿se puede ajustar en la marcha?, ¿se puede eliminar y volver a lo inicial?

¿Qué les recomendaría a las empresas que dudan del impacto del endomarketing en los resultados o que si bien valoran la importancia que tienen no saben o consideran costoso llevarlo a cabo?

- **Proceso de implementación**

¿Cuáles son los principales desafíos que se le presentan a las empresas a la hora de implementar este concepto? ¿Es posible llevarlo a cabo en empresas con limitante de dinero?

¿Cuál sería un correcto plan de implementación para hacerlo de manera eficiente y eficaz?

¿Quién recomienda que lleve a cabo este proceso o que departamentos no pueden faltar en su planeación y lanzamiento?

¿Qué están haciendo las empresas hoy en día para buscar el bienestar de los colaboradores? ¿Es esto lo que ellos quieren y valoran realmente? ¿Hay algún otro elemento que los colaboradores deseen y las empresas no estén teniendo en cuenta? ¿Que suelen valorar más los colaboradores hoy en día?: worklife balance, desarrollo profesional, clima laboral (tener presente las distintas generaciones)

¿Cuál sería la relevancia de la gestión de las com. Internas? ¿Cuál debe ser el mensaje? Y ¿cómo se gestiona adecuadamente el feedback que dan los colaboradores de la empresa de manera tal de tomarlo e implementarlo?

¿Si te digo cultura organizacional, como la vinculas con toda esta temática?

- **Otras preguntas**

Marketing experiencial: que tan importante es para el endomarketing y como llevarlo a cabo en una PYME de servicios. Así como la experiencia del cliente externo es cada vez más relevante, ¿cómo considera la experiencia del cliente interno, como parte de la estrategia competitiva de una organización?

Estos avances en gestión de RRHH ¿se están incluyendo en los planes de formación de los futuros profesionales?

Productividad y felicidad. ¿Que nos comentas de esto? ¿Qué pasa en ambientes no productivos?

Cuestionario planteado a referentes de empresas:

- **Conocimiento y aplicación del tema**

¿Conoce el termino Endomarketing? ¿Conoce las ventajas que este concepto tiene? ¿Lo aplican?

¿Considera que hay una relación entre el estado de ánimo de los colaboradores y su satisfacción y su desempeño y los resultados de la compañía?

En caso de tener un plan de endomarketing: ¿cómo surge? (benchmarking, casa matriz, consultoría, etc.) ¿Es esta una iniciativa que viene inspirada/impulsada desde la dirección general o de algún depto. en particular? ¿Qué departamento o departamentos están involucrados en estos temas? ¿Considera que se debería involucrar algún otro?

Si tuvieras que desarrollar un plan de endomarketing: ¿Qué áreas deberían estar involucradas? ¿Conoce en Uruguay alguna empresa que aplique estrategias en dichos conceptos?

- **Cultura y clima organizacional**

"La cultura se come a la estrategia de desayuno" - ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está con esta frase?

En pocas palabras, ¿Cómo definiría a la cultura de su organización? ¿Qué tan fuerte y arraigada esta la cultura? ¿Qué hace la organización para promover la cultura que desea entre sus colaboradores?

¿Conoce o toma como referencia a seguir, las culturas organizacionales de otras compañías -ya sean en su rubro o no? ¿Realiza benchmarking? ¿En base a qué? (que le gusta de esas empresas y en qué se basa. Informes, experiencia de colegas, personales...)

¿Qué tan importante es contar con un buen clima organizacional para la empresa? ¿Se realiza una gestión activa del clima (seguimiento)?

- **Comunicación interna**

¿Cómo se gestionan las comunicaciones internas en la empresa? ¿Cada departamento tiene libertad de estilo y acción para comunicar? ¿Tienen un área específica para estos temas? Es decir, ¿tienen un Dircom (director de comunicaciones) o algo similar?

¿Qué canales habituales usan para las comunicaciones internas y qué tan efectivos les están resultando? ¿Cuello de botella? ¿Tienen canales para que los colaboradores se expresen con libertad y transparencia?

¿Se da lugar a feedback 360? ¿Qué canales se utilizan? ¿Qué se hace con la información brindada por los colaboradores? ¿Qué cambios más importantes se han llevado a cabo a partir de esta herramienta?

¿Qué tanto considera que conoce a sus colaboradores? ¿Tienen identificadas las distintas generaciones que conviven en la organización? Y en caso afirmativo, ¿De qué manera son identificadas y tratadas sus necesidades y expectativas?

- **En su empresa:**

¿Cuántos empleados tienen? ¿Cómo se distribuyen a nivel de segmentación etaria?

¿Antigüedad promedio e índice de rotación? ¿Hay relación entre la rotación y el segmento etario?

¿Con respecto a la gestión de las personas, como afectó la pandemia? (Tanto en relación al trabajo remoto, como a la incertidumbre generada por la pandemia)

¿Cómo ponderaría en % las habilidades duras y blandas de un candidato según las necesidades de su organización, a la hora de incorporar a nuevos colaboradores?

¿Cómo es considerado en el salario (sueldo mensual) de la empresa en base a la media?

¿Trabajan con grupos o equipos? ¿Líderes o jefes?

¿Cuentan con un plan de capacitación (habilidades técnicas y blandas) y desarrollo de los colaboradores en la organización? ¿Lo conocen y participan activamente? ¿Se desarrollan futuros líderes?

- **Elementos del endomarketing aplicados a su empresa (o según su percepción)**

¿Otorgan reconocimientos a los colaboradores? En caso afirmativo, ¿De qué tipo y bajo qué criterio? (¿cuándo, cómo, en efectivo, ascensos, otros?)

¿Worklife balance (equilibrio vida personal y laboral), lo conocen? ¿Qué medidas toma la empresa para contribuir en pos de ello?

¿Se hace sentir a los colaboradores que son parte de algo más importante, independiente de su labor específica? ¿Se le muestran resultados y el impacto de su rol? En caso afirmativo, ¿cómo lo hacen? ¿Qué tanto su organización empodera a sus colaboradores?

¿De qué forma busca la empresa generar un engagement de los colaboradores con la marca (conexión emocional)? ¿Considera que no fidelizar al colaborador lleva costos asociados?

¿Qué importancia le dan al salario emocional? ¿Qué elementos consideran parte de esto?

Brindan (SI/NO):

Día off de cumpleaños

Días adicionales por estudio

Licencias especiales (maternidad, enfermedad, etc.)

Confort y espacios de recreación en oficinas

Tarjeta de beneficios (*staff card* o descuentos en comercios)

Becas/subsidios para estudio

Teletrabajo y flexibilidad

¿Qué otras acciones son realizadas para mejorar la satisfacción de los colaboradores?

¿Existe algún ratio, KPI, medida que mida el impacto del endomarketing (o las acciones que tomen) en los resultados de su empresa?

Para cerrar, ¿Desea dejarnos algún comentario adicional sobre la temática?