

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
**MAGISTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN**

*Modelo de*  
*Endomarketing en Pymes*

Federico Rosa

Paula Suarez

TUTORA: Dra. Maria Messina

Montevideo

URUGUAY

2023

**PÁGINA DE APROBACIÓN**

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

Título

.....  
.....

Autor/es

.....

Tutor/Coordinador

.....

Posgrado

.....

Puntaje

.....

**Tribunal**

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

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

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

FECHA.....

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a todas las personas que han contribuido de manera significativa a la realización de este trabajo y al logro de nuestra Maestría en Administración de Empresas.

A nuestra tutora de tesis, Dra. María Messina, por su orientación experta, apoyo constante y valiosos comentarios que han enriquecido este proyecto.

Agradecemos a la Universidad de la República, a nuestros profesores y compañeros de clase por su inspiración, conocimientos compartidos y debates enriquecedores que han contribuido al desarrollo de nuestras habilidades y conocimientos.

A nuestras familias y amigos, gracias por su paciencia, apoyo inquebrantable y palabras de aliento durante este exigente, pero gratificante viaje académico.

Finalmente, agradecemos a todas las fuentes y referentes en la temática que han guiado nuestra investigación, aportando perspectivas valiosas y fundamentando las bases de este trabajo.

Este logro no hubiera sido posible sin el respaldo de cada uno de ustedes.

Gracias por ser parte fundamental de este importante capítulo en nuestras vidas académicas y profesionales.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El trabajo ha evolucionado con cambios constantes, donde el Endomarketing emerge como una estrategia crucial para mejorar la satisfacción y compromiso de los empleados, con el objetivo de retener talentos. Adaptarse a las necesidades de las diferentes generaciones y aplicar consistentemente los componentes detallados en el marco teórico son clave para el éxito. En este contexto, se analizaron diversos modelos de diferentes autores, evidenciando la evolución del concepto de Endomarketing a lo largo del tiempo.

El objetivo del presente trabajo es mostrar el contexto actual de las Pymes de venta directa a clientes finales en Montevideo en términos de conocimiento, percepción y aplicación del Endomarketing. Además, se busca presentar un modelo propio de Endomarketing basado en la bibliografía consultada y en entrevistas con expertos en la temática, así como identificar los componentes y beneficios derivados de su implementación, donde la misma debe de ser liderada por parte de la alta dirección.

Por otro lado, al contrastar la información obtenida de la revisión bibliográfica, las entrevistas con especialistas y las encuestas realizadas a líderes de Pymes, se revela una falta de familiaridad con el concepto de Endomarketing. Esto ha llevado a la no implementación de la herramienta, señalando una oportunidad clave para la educación en este ámbito.

Cabe mencionar que se proporciona una guía simplificada para su implementación.

Por último, destacar que aquellas empresas que en nuestra muestra la aplican experimentan beneficios significativos.

## **PALABRAS CLAVES**

Endomarketing, Pymes, Liderazgo, Satisfacción laboral, Retención del Talento

## TABLA DE CONTENIDOS

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	1
2. ANTECEDENTES .....	6
3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	8
4. OBJETIVOS .....	8
4.1. Objetivo General .....	8
4.2. Objetivos Específicos .....	8
5. METODOLOGÍA .....	8
6. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	10
6.1. Marketing .....	10
6.2. Endomarketing .....	10
6.3. Modelos de Endomarketing .....	12
6.3.1. Modelo de Berry (1981) .....	12
6.3.2. Modelo de Tansuhaj, Randall y McCullough (1988).....	13
6.3.3. Modelo de Grönroos (1990) .....	15
6.3.4. Modelo de Lings (1999) .....	16
6.3.5. Modelo de Bansal, Mendelson y Sharma (2001) .....	17
6.3.6. Modelo de Ahmed, Rafiq y Saad (2003).....	18
6.3.7. Modelo de Lings y Greenley (2005) .....	19
6.3.8. Modelo de Bohnenberger (2006) .....	21
6.3.9. Modelo de Gounaris (2008) .....	23
6.3.10. Modelo de Fuentes (2009).....	23
6.3.11. Modelo de Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo (2011) .....	24
6.3.12. Modelo de Ruizalba, Bermúdez, Rodríguez y Blanca (2014).....	26
6.3.13. Modelo de Ruiz Lopez (2016) .....	27
6.3.14. Modelo de Bohnenberger, Schmidt, Damacena y Batle (2019).....	28
6.3.15. Modelo de Gámez (2022).....	29
6.3.16. Modelo de Vilchez (2023).....	30
6.4. Componentes del Endomarketing .....	32
6.4.1. Liderazgo.....	32
6.4.2. Motivación .....	35
6.4.3. Satisfacción laboral .....	37
6.4.4. Segmentación del Cliente Interno .....	38

6.4.5.	Comunicación interna .....	40
6.4.6.	Reclutamiento y Selección .....	41
6.4.7.	Capacitación .....	44
6.4.8.	Salario emocional .....	46
6.4.9.	Cultura Organizacional .....	48
6.4.10.	Retención del talento .....	50
6.4.11.	Compromiso de los colaboradores .....	51
6.4.12.	Clima Organizacional.....	52
6.4.13.	Bienestar: equilibrio vida/trabajo .....	55
7.	MODELO DE ENDOMARKETING PROPIO.....	58
7.1.	Diagrama de elaboración propia .....	61
7.2.	Componentes base del Endomarketing .....	62
7.2.1.	Liderazgo.....	62
7.2.2.	Reclutamiento y Selección .....	67
7.2.3.	Segmentación del Cliente Interno .....	70
7.2.4.	Cultura Organizacional .....	71
7.3.	Mecanismos del Endomarketing .....	74
7.3.1.	Salario emocional.....	74
7.3.2.	Capacitación .....	76
7.4.	Canal del Endomarketing: Comunicación Interna .....	77
7.5.	Beneficios del Endomarketing .....	80
7.5.1.	Satisfacción laboral .....	80
7.5.2.	Motivación .....	81
7.5.3.	Compromiso de los colaboradores .....	82
7.5.4.	Clima Organizacional.....	85
7.5.5.	Bienestar: equilibrio vida/trabajo .....	87
7.5.6.	Retención del talento.....	89
7.5.7.	Ventaja Competitiva.....	91
7.5.8.	Aumento de la Calidad del Servicio Final .....	93
7.5.9.	Mayor rentabilidad .....	95
8.	RESULTADOS.....	98
8.1.	Datos socio-demográficos de las Pymes encuestadas .....	99
8.2.	Caracterización de las Pymes encuestadas.....	99

8.3.	Análisis de la información de la encuesta a Pymes.....	100
8.4.	Análisis de datos.....	111
8.4.1.	Tipología de Pymes.....	111
8.4.2.	Acercamiento al Endomarketing.....	111
8.4.3.	Beneficios del Endomarketing.....	113
8.4.4.	Liderazgo.....	114
8.4.5.	Comunicación.....	115
8.4.6.	Motivación y Satisfacción.....	116
8.4.7.	Reclutamiento y selección.....	117
8.4.8.	Capacitación.....	118
8.4.9.	Reconocimiento.....	119
8.4.10.	Percepción de Beneficios del Endomarketing.....	120
9.	DISCUSIÓN.....	122
9.1.	Tipología de Pymes para aplicar Endomarketing.....	122
9.2.	Responsables de la implementación del Endomarketing.....	122
9.3.	Generaciones.....	123
9.4.	Liderazgo.....	124
9.5.	Reclutamiento y Selección.....	125
9.6.	Segmentación del cliente interno.....	126
9.7.	Salario emocional.....	127
9.8.	Capacitación.....	128
9.9.	Comunicación Interna.....	129
9.10.	Motivación y Satisfacción.....	130
9.11.	Beneficios del Endomarketing.....	132
10.	CONCLUSIÓN.....	134
10.1.	Componentes relevantes del Endomarketing.....	134
10.2.	Modelo de Endomarketing propio y beneficios.....	135
10.3.	Valoración de los beneficios del Endomarketing.....	136
10.4.	Situación actual de las Pymes.....	137
11.	RECOMENDACIONES.....	139
11.1.	Guía para la implementación del Endomarketing en Pymes.....	139
11.2.	Tendencias en Endomarketing.....	141
11.3.	Futuras líneas de investigación.....	143

12.	BIBLIOGRAFÍA.....	144
13.	ANEXOS.....	154
13.1.	ANEXO 1: Autores y sus principales componentes del Endomarketing.....	154
13.2.	ANEXO 2: Encuesta formulada sobre Endomarketing.....	155
13.3.	ANEXO 3: Entrevistas realizadas a los expertos en Endomarketing.....	163

### Índice de Tablas

Tabla 1	Cantidad de empresas, contribución al empleo y contribución a las ventas a nivel país .....	4
Tabla 2	Cantidad y Variación de Mipymes en Montevideo.....	5
Tabla 3	Escasez de talento a través del tiempo .....	43
Tabla 4	Jerarquía de necesidades en base a nivel y beneficios .....	43
Tabla 5	Autores y sus principales componentes del Endomarketing .....	154

### Índice de Figuras

Figura 1	Modelo de MI de Berry .....	13
Figura 2	Modelo de Gestión de Marketing para Servicios de Tansuhaj, Randall y McCullough.....	14
Figura 3	Modelo de MI de Grönroos .....	16
Figura 4	Modelo de MI de Lings .....	17
Figura 5	Relación entre MI y externo.....	18
Figura 6	Modelo conceptual de MI de Ahmed, Rafiq y Saad .....	19
Figura 7	Comportamiento orientado al MI.....	20
Figura 8	Modelo de MI de Bohnenberger .....	22
Figura 9	Una conceptualización sugerida de la orientación al mercado interno: un enfoque jerárquico.....	23
Figura 10	Modelo de MI de Fuentes.....	24
Figura 11	Modelo de Endomárketing de Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo.....	25
Figura 12	Una conceptualización sugerida de la orientación al mercado interno .....	26
Figura 13	Modelo de MI para la pequeña empresa de Ruiz Lopez .....	28
Figura 14	Modelo de gestión de MI .....	29
Figura 15	Modelo de Endomarketing de Gámez.....	30
Figura 16	Modelo de Endomarketingind de Vilchez.....	31

Figura 17	Modelo de Endomarketing propio.....	62
Figura 18	Grupo generacional de los responsables de Pymes .....	99
Figura 19	Tamaño de las Pymes .....	100
Figura 20	Conocimiento y aplicación de Endomarketing en las Pymes .....	100
Figura 21	Responsable de impulsar el Endomarketing en las Pymes .....	101
Figura 22	Responsables de aplicar el Endomarketing en las empresas medianas.....	102
Figura 23	Beneficios de aplicar el Endomarketing en las Pymes.....	102
Figura 24	Estilo de Liderazgo en Pymes .....	103
Figura 25	Comunicación y escucha activa para motivar empleados .....	104
Figura 26	Canales de comunicación en Pymes.....	104
Figura 27	Salario emocional en Pymes .....	105
Figura 28	Impacto del reclutamiento y selección en Pymes.....	106
Figura 29	Capacitación en Pymes.....	106
Figura 30	Tipo de capacitación en Pymes .....	107
Figura 31	Segmentación para recompensar en Pymes .....	108
Figura 32	Reconocimiento a los colaboradores en Pymes .....	108
Figura 33	Tipos de reconocimiento a los colaboradores en Pymes.....	109
Figura 34	Componentes del Endomarketing .....	110
Figura 35	Percepción de Beneficios del Endomarketing.....	110

## 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En el siglo pasado, el trabajo era regido por una visión mecanicista y los esfuerzos de mejora se focalizaron en la productividad y en el costo: en cómo ser más rápidos y eficientes.

Sin embargo, en la actualidad nos encontramos inmersos en un mundo de constantes cambios y dinamismo, así como de una creciente incertidumbre. Cuatro años después de la llegada de la pandemia, podemos afirmar que la sociedad ha puesto un pie en el acelerador en un cambio de paradigma en la concepción del trabajo. Las organizaciones y los trabajadores se enfrentan constantemente a un mayor grado de disrupción y discontinuidad que ha llevado a desafiar esta visión del mundo estable y compartimentado, así como a aceptar un nuevo mundo dinámico y sin fronteras (Van Durme et. al., 2023).

Lo mencionado anteriormente, sumado al efecto de la globalización y el impulso que traen las generaciones *millennials* y *Z*, junto con sus exigentes reivindicaciones de ética y sostenibilidad, generan un mercado cada vez más competitivo; acrecentando la necesidad de las organizaciones de desarrollar un diferencial estratégico para no perecer en el tiempo. Dentro de las debilidades en las organizaciones se encuentra la de olvidar que quienes transmiten hacia afuera (clientes externos) los valores de la organización, la calidad y el servicio son los clientes internos (colaboradores). Desde el origen de la administración, uno de los principales objetivos del marketing ha sido el empleo de un vínculo redituable con el cliente, el cual consiste en generar valor para el cliente externo y a cambio recibir valor de éstos (Kotler & Armstrong, 2012). En base a ello, es necesario definir la palabra marketing, que según la RAE es mercadotecnia en español, que significa “conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda” (Real Academia Española, s.f.). A este concepto se le puede

adicionar la siguiente definición: “...el marketing debe entenderse no en el sentido arcaico de realizar una venta (hablar y vender), sino en el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente” (Kotler & Armstrong, 2012, p.5).

A lo largo de la historia, la concepción del marketing no ha permanecido estática, sino que se ha ido transformando de un enfoque comercial a uno social, por lo que han aparecido diversas tendencias de especialización, en las que se encuentra el marketing interno (MI), llamado actualmente también como Endomarketing.

A continuación, se presenta una primera aproximación al concepto: “El enfoque del marketing interno está en cómo conseguir y retener empleados conscientes de los clientes” (Gronroos, 1990, p.8).

La temática aflora como respuesta a la inquietud de las organizaciones con respecto de la gestión de sus colaboradores y la importancia de estos para la consecución de los objetivos organizacionales, buscando a su vez, beneficios mutuos (Salas-Canales, 2021).

En esta línea, surge el MI como alternativa con el objetivo de mejorar el compromiso dentro de las organizaciones y la satisfacción del cliente interno (empleado) para así mejorar la percepción del cliente externo de la organización, la calidad de los productos y servicios brindados (Bohnenberger, 2019).

Diversos autores como Gronroos (1990), Fuentes (2009) y Regalado et. al. (2011) afirman que el MI genera un impacto positivo en los colaboradores en lo referido al rendimiento, la satisfacción y el compromiso con la organización.

El MI es considerado una filosofía de gestión (Gronroos, 1990). El término filosofía según la RAE, apunta a un “conjunto de saberes que busca establecer, de manera racional, los principios más generales que organizan y orientan el conocimiento de la realidad, así como el sentido del

obrar humano”. Asimismo, no se trata de una tendencia o una moda, sino que es una práctica que ha llegado para revolucionar y mejorar los resultados internos de las organizaciones (Ortiz, 2023).

En el estudio más reciente llevado a cabo por Alaggia et. al. (2022) en el ámbito del MI, se afirma que las Pymes dedicadas a servicios en Uruguay muestran un escaso conocimiento acerca de la importancia y los beneficios asociados a la implementación de estrategias de Endomarketing. Además, este trabajo destaca como contribución relevante el hecho de que no existen investigaciones previas en Uruguay sobre este tema específico.

Teniendo en cuenta que hoy conviven cuatro generaciones en el mercado laboral, resulta necesario conocer cada una de sus particularidades y deseos (desiguales entre ellas), para poder extraer de cada colaborador su máximo potencial, colaboración y apalancamiento. Para que el desarrollo e implementación del MI resulte exitoso, uno de los papeles clave es realizar una adecuada y asertiva estrategia de comunicación interna (Alaggia et. al., 2022).

Complementando a lo anterior, se debe segmentar los clientes internos para aplicar diferentes técnicas de acuerdo a las características de cada uno de ellos, ya que tratar de manera igualitaria a todos los colaboradores trae aparejados problemas, debido a que las expectativas y motivaciones de éstos son diferentes (Fuentes, 2009).

En Uruguay, la reglamentación vigente determina dos parámetros<sup>1</sup> que deben cumplirse para la categorización de las empresas en función de su tamaño, según el Decreto N°504/007. En él se considera:

---

<sup>1</sup> A los efectos de las categorizaciones, se entiende como personal ocupado, tanto a aquellas personas empleadas en la empresa como a sus titulares y/o a los socios por los cuales se realicen efectivos aportes al BPS, y como facturación anual las ventas netas excluido el impuesto al valor agregado, luego de devoluciones y/o bonificaciones.

- Microempresa aquellas 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.).
- Pequeña empresa aquellas 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.).
- Mediana empresa aquellas 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.).

De acuerdo con la Tabla 1 que se presenta a continuación según cifras emitidas por la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) correspondientes al año 2022 en Uruguay, se puede visualizar que las Mipymes que tributan por Industria y Comercio representan el 99,58% del total de empresas activas en el país (cantidad total de Mipymes activas: 209.575).

**Tabla 1 Cantidad de empresas, contribución al empleo y contribución a las ventas a nivel país**

Tamaño de la empresa	Cantidad de empresas	Contribución al empleo	Contribución a las ventas
Micro	86.91%	22.73%	3.09%
Pequeña	10.23%	20.87%	4.80%
Mediana	2.43%	21.10%	11.33%
Grande	0.43%	35.30%	80.78%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a ANDE 2022

Según la Tabla 2, si las cifras se analizan por departamento, se observa que en la capital se encuentran el 46.93% de las Mipymes del país (cantidad total de Mipymes activas: 98.362), representando el 99,34% de las empresas del departamento. Se observa un crecimiento del

9.23% en Montevideo para el período 2017 – 2022, observando que hubo un aumento particularmente de 4.24% entre 2021-2022.

**Tabla 2 Cantidad y Variación de Mipymes en Montevideo**

Año	Cantidad de Mipymes MVD	% VAR interanual
2017	90045	
2018	91033	1.10%
2019	92225	1.31%
2020	91109	-1.21%
2021	94363	3.57%
2022	98362	4.24%

Fuente: Elaboración propia en base a ANDE 2022

De los datos se demuestra que las Mipymes son las empresas predominantes en cantidad y contribución al empleo, por lo que resulta vital atender a las necesidades de las mismas. Es importante señalar que las microempresas, debido a su restricción en cuanto al número de empleados y facturación, probablemente enfrentarían dificultades para adoptar el Endomarketing como estrategia empresarial. Ya que su objetivo primario es la búsqueda de rentabilidad y estabilidad antes de considerar la implementación de esta herramienta.

Considerando lo expuesto previamente, el propósito de este estudio consiste en identificar los beneficios del Endomarketing en las Pymes, desarrollar un modelo propio y evaluar la situación actual de las Pymes de venta directa a clientes finales en Montevideo. Según ANDE, estas empresas representan un total de 11.677, lo que equivale al 11.87% del conjunto de Mipymes.

## 2. ANTECEDENTES

Berry es una de las mayores referencias y de los primeros autores en comenzar a hablar del concepto de Endomarketing, pues en 1981 fue el primero en llamar a los empleados clientes internos. Adicionalmente, Berry, Hensen y Burke relacionan la elevada calidad de los servicios con potenciar las capacidades del cliente interno (Bohnenberger et. al., 2019).

Posteriormente, Berry & Parasuraman (1991), plantean que:

“El marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de productos de trabajo que satisfagan sus necesidades. El marketing interno es la filosofía de tratar a los empleados como clientes [...] y es la estrategia de dar forma a los productos del trabajo para que se ajusten a las necesidades humanas” (p.151).

Moreno & Godoy (2012) comentan que el conocimiento (intangibles) que construyen los colaboradores a lo largo del tiempo en la organización se convierte en valor para la misma, evidenciándose en resultados de calidad de sus bienes y servicios (tangibles). Agregando a lo anterior, expresan que una organización no podrá esperar calidad de sus bienes y servicios, sin invertir en sus recursos humanos.

En la misma línea, las organizaciones están conformadas por personas, cada una con sus necesidades individuales. Es por ello, que Ahmed & Rafiq (2003) proponen que las organizaciones deben tener en cuenta la convivencia de diferentes segmentos de colaboradores y sus necesidades, con el fin de dejar de generar mensajes con poco significado para el público objetivo. Agregan que “los mensajes amplios y difusos crean distancia entre el empleado y la organización y, en el peor de los escenarios, confusión en la acción” (Ahmed & Rafiq, 2003, p.1183). De esta manera se podría hacer un paralelismo con la comunicación del marketing externo.

En este mismo artículo, Ahmed & Rafiq (2003) plantean que:

“... la lógica de esto es que, al satisfacer las necesidades de los clientes internos, una organización debería estar en un mejor posicionamiento para entregar la

calidad deseada para satisfacer a los clientes externos. De forma implícita, está la suposición de que satisfacer las necesidades de los empleados mejora la motivación y la retención de los empleados, y cómo en consecuencia, cuanto mayor sea el grado de satisfacción de los empleados, mayor será la posibilidad de generar satisfacción y lealtad externa” (p. 1177).

A su vez, la investigación de Salas-Canales (2021), concluye que:

“... esta tendencia de marketing tiene tres metas claramente identificables: alineación de los colaboradores con la estrategia corporativa, mejora de la motivación y busca brindar la máxima satisfacción a los clientes externos; el logro de dichas metas requiere de una inversión mesurada para que la organización pueda desarrollar su ventaja competitiva [...] La comunicación interna desempeña un rol importante para que los colaboradores puedan asimilar efectivamente la cultura organizacional. Dado dicho contexto, resulta fundamental la existencia de un líder que ayude a canalizar todos los esfuerzos en pro del éxito de la empresa” (p. 136).

A lo largo del desarrollo del concepto de MI, diversos autores han planteado distintos enfoques de acuerdo a su visión del proceso: Berry (1981); Grönroos (1990); Lings (1999); Tansuhaj, Randall y McCullough (1988); Bansal, Mendelson y Sharma (2001); Ahmed, Rafiq y Saad (2003); Lings y Greenley (2005); Gounaris (2008); Fuentes (2009); Ruizalba, Bermúdez-González, Rodríguez-Molina y Blanca (2014); Ruiz Lopez (2016); Bohnemberger, Schmidt, Damacena y Batle-Lorente (2019), Gámez (2022) y Vilchez (2023).

Finalmente, la última investigación realizada en Uruguay sostiene que para implementar el Endomarketing de forma exitosa se debe involucrar a toda la organización, siendo especialmente necesario el compromiso de la alta dirección, cumpliendo una serie de etapas de forma gradual, aunque no necesariamente de forma lineal. Dicha investigación también comenta que en el Uruguay la implementación del Endomarketing se ubica en una etapa inicial (Alaggia et. al., 2022).

### **3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cómo sería un modelo de Endomarketing que permita lograr beneficios y cuál sería la situación actual de las Pymes de venta directa al cliente final en Montevideo respecto a los componentes del Endomarketing?

### **4. OBJETIVOS**

#### **4.1. Objetivo General**

Proponer un modelo propio de Endomarketing que permita lograr beneficios y diagnosticar la situación actual de las Pymes de venta directa al cliente final en Montevideo respecto a los componentes del Endomarketing.

#### **4.2. Objetivos Específicos**

- Analizar los componentes relevantes del Endomarketing en las Pymes
- Desarrollar un modelo de Endomarketing propio.
- Identificar los beneficios del Endomarketing en las Pymes
- Diagnosticar la situación actual de la aplicación del Endomarketing en las Pymes de venta directa a clientes finales en Montevideo.
- Valoración por parte de los responsables de las Pymes en cuanto a los componentes del modelo de Endomarketing propio.

### **5. METODOLOGÍA**

Dado el alcance de esta investigación, la misma se desarrolla sobre un diseño de metodología basada en la teoría fundamentada con un enfoque cualitativo.

La elección de esta investigación se sustenta en el objetivo de desarrollar un modelo de Endomarketing propio en Pymes, a partir de diagnosticar la situación actual de la aplicación de esta herramienta en las Pymes de venta directa a clientes finales en Montevideo, en función de las experiencias de diferentes líderes de organizaciones y referentes de la materia, así como también de la bibliografía revisada, que se relevarán a lo largo del estudio.

La población y muestra objetivo son líderes de 24 empresas Pymes de venta directa a clientes finales en Montevideo y 6 referentes en la materia, con el fin de obtener sus testimonios y encuestas referidas a la temática, para el análisis y extracción de conclusiones.

Las técnicas de recolección de la información, utilizadas en la investigación para introducir conceptos del Endomarketing así como sus componentes, son:

- Revisión bibliográfica, con los aportes de los diferentes autores desarrollados en la presente investigación, los cuales han trabajado en el concepto de Endomarketing a lo largo del tiempo, así como sus componentes y modelos.
- Entrevistas con líderes de empresas Pymes (directores, gerentes y mandos medios).
- Entrevistas con referentes de la materia.
- Encuestas, utilizando como instrumento el cuestionario (*on line, off line*), que se basa el análisis derivado de los componentes detallados en el ANEXO 1, en el modelo de elaboración propia y en las encuestas de Gamez (2022) y de Alaggia et. al. (2022).

Las fuentes de información primarias que utilizamos en la investigación son encuestas, entrevistas y testimonios. A su vez, las fuentes de información secundarias son: libros académicos, artículos académicos, tesis, fuentes gubernamentales y sitios web con datos estadísticos.

## **6. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

A continuación, se define el concepto de Endomarketing y se desentrañan sus elementos fundamentales, explorando cómo esta estrategia no solo beneficia a los colaboradores, sino que también se traduce en un sólido rendimiento organizacional.

### **6.1. Marketing**

Para comprender adecuadamente el concepto de Endomarketing, es esencial comenzar por definir el término marketing, ya que el Endomarketing se refiere a la aplicación de estrategias de marketing a nivel interno de una organización. Este enfoque busca ajustarse a las condiciones actuales de un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo, así como a las cambiantes demandas de sus colaboradores en términos de necesidades y expectativas.

La American Marketing Association (s.f.) define marketing como “la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes, socios y la sociedad en general”.

Las Pymes así como otras empresas necesitan de las potencialidades que el marketing ofrece a las empresas, tanto interno como externo, para desarrollar su actividad comercial. En una economía en constantes cambios y evolución, es pertinente considerar que los presupuestos en este grupo de empresas son generalmente limitados, con lo cual es importante que puedan obtenerse beneficios con la aplicación de estas herramientas (García, 2023).

### **6.2. Endomarketing**

El Endomarketing ha ido evolucionando a lo largo de los años, así como su concepción, pasando de Marketing Interno a Endomarketing.

Aplicar el Endomarketing correctamente genera resultados positivos y un mayor beneficio en las organizaciones que lo implementan, dado que el colaborador se convierte en el embajador de la marca. Con esto, es posible lograr que se sientan motivados, satisfechos, transmitiendo su experiencia positiva al cliente final y alcanzando mejores resultados para la organización (Regalado et al., 2011).

A continuación, se presentan aproximaciones al concepto:

Según la RAE, Endo es un elemento prefijal de origen griego que entra en la formación de nombres y adjetivos con el significado dentro o en el interior. Si esto se adiciona a la palabra marketing, se construye un marketing hacia dentro, o marketing interno (Real Academia Española, s.f.).

Para Kotler & Armstrong (2012) el MI consiste en:

“... que la empresa de servicios debe orientar y motivar a los empleados que tienen contacto con los clientes, así como al personal de servicio de soporte para que trabaje como un equipo y brinde satisfacción al cliente. Los mercadólogos tienen que lograr que todos los trabajadores de la organización se concentren en el cliente. De hecho, el marketing interno debe preceder al marketing externo” (p.240).

Los autores Nemteanu & Dabija (2021) indican que el Endomarketing implica la manera en que una empresa puede atender las necesidades de sus colaboradores, lo que resulta en un mayor rendimiento y tiene un efecto positivo en los resultados esperados. Continuando su investigación, se concluye así un significativo y fuerte vínculo entre la orientación al marketing interno de una organización y la satisfacción laboral.

A su vez, los autores Matias et. al. (2021) indican que el Endomarketing es “una estrategia que mejora los procesos en una organización [...] una herramienta que, al ser aplicada, ofrece mayor apoyo empresarial por medio de estrategias que van enfocadas a enriquecer la comunicación interna y elevar la motivación de los colaboradores” (p. 10).

### **6.3. Modelos de Endomarketing**

A lo largo de la evolución del concepto de MI diversos autores, desarrollados a continuación, han planteado distintos enfoques de acuerdo con su visión del proceso. Es importante señalar que la presentación de los modelos que se analizarán a continuación se simplificará con el objetivo de establecer una base teórica para comprender el concepto.

#### **6.3.1. Modelo de Berry (1981)**

Según Bohnenberger (2019) en el modelo propuesto por Berry en 1981, existen dos aspectos que se destacan: la orientación hacia los clientes, que debe desarrollarse junto con los empleados y la especificación de prácticas que pueden ser utilizadas por las empresas.

Ruiz (2016) comenta que el modelo se basa en considerar al empleado como un cliente interno y orientar las técnicas de marketing hacia las tareas que realizan. Esto tiene como objetivo lograr la satisfacción del empleado, lo cual se refleja hacia el exterior y creará una identidad positiva para la empresa, buscando así obtener una ventaja competitiva. En su investigación, describe algunas características principales del modelo:

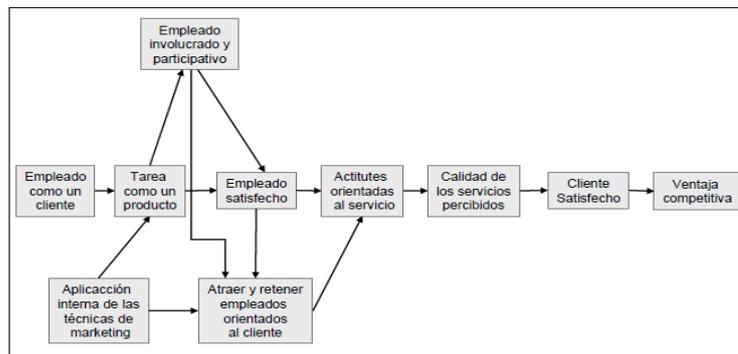
- Ver al empleado como un cliente.
- Aplicar todas las técnicas de marketing de forma interna.
- Crear una imagen positiva hacia el exterior de la empresa.
- Obtener una ventaja competitiva al tener tanto empleados (clientes) internos como clientes externos satisfechos.

En la misma línea, Lings & Greenley (2005) comentan que, en la literatura tanto de gestión de recursos humanos como de marketing, varios autores sugieren que los gerentes se enfrentan al

desafío de equilibrar las percepciones de los empleados sobre sus roles y las expectativas asociadas a ellos.

A continuación, en la figura 1 se presenta el modelo de MI elaborado por el autor Berry:

**Figura 1 Modelo de MI de Berry**



Fuente: Bohnenberger (2006)

### 6.3.2. Modelo de Tansuhaj, Randall y McCullough (1988)

El modelo de Tansuhaj, Randall y McCollough es un modelo de gestión de marketing de servicios que cuenta con cinco componentes principales: MI, actitudes de los empleados, comportamiento de los empleados, marketing externo y actitudes, y comportamiento de los clientes.

Según este modelo, un plan de MI actúa sobre el comportamiento y las actitudes de los colaboradores. A su vez, el comportamiento de los empleados influye directamente en las actividades de marketing externo, lo que resulta en una mejora tanto en las actitudes como en el comportamiento de los clientes.

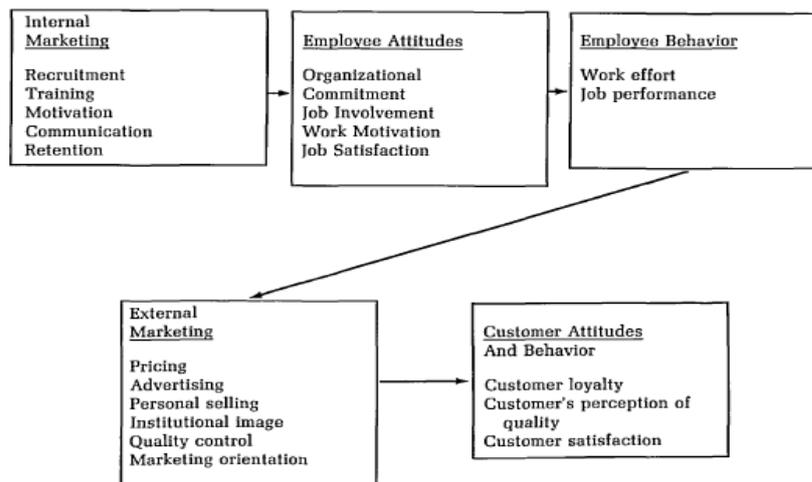
El MI se ocupa de diversos aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos, como reclutamiento, capacitación, motivación, comunicación y retención de colaboradores. Estas acciones de MI de la gerencia contribuyen a aumentar la satisfacción laboral, la participación

en el trabajo, el compromiso organizacional y la motivación laboral de los empleados. Los colaboradores con una actitud positiva hacia la organización manifiestan un alto nivel de esfuerzo y desempeño en tareas de marketing externo, lo cual tiene un impacto positivo indirecto en la respuesta de los clientes hacia la empresa.

El marketing externo se centra en la prestación de servicios y utiliza un enfoque de marketing dirigido al consumidor. La implementación de un buen programa de marketing externo tiene como resultado la percepción del cliente sobre la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la empresa. El comportamiento de compra repetida y la lealtad hacia la organización se generan a través de la satisfacción del cliente en las operaciones y de una alta valoración de la calidad global.

A continuación, en la figura 2 se presenta el modelo de MI elaborado por los autores Tansuhaj, Randall y McCullough:

**Figura 2 Modelo de Gestión de Marketing para Servicios de Tansuhaj, Randall y McCullough**



Fuente: Tansuhaj, Randall y McCullough (1988)

### **6.3.3. Modelo de Grönroos (1990)**

Según Bansal et. al. (2001), Grönroos describe al concepto de MI cómo "vender la empresa a sus empleados". Esto implica que el enfoque se centra en motivar al mercado interno de empleados para que adopten una mentalidad y comportamiento orientado al cliente. Utiliza un enfoque activo similar al marketing, donde se aplican actividades similares al marketing externo de forma interna.

En resumen, se trata de promover una cultura organizacional en la que los empleados se sientan comprometidos y motivados para brindar un servicio de calidad.

Según describe Ruiz (2016), el modelo de Grönroos implica que el departamento de recursos humanos desempeña un papel activo e interactivo en la mejora de la calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, con el objetivo final de aumentar la rentabilidad de la empresa.

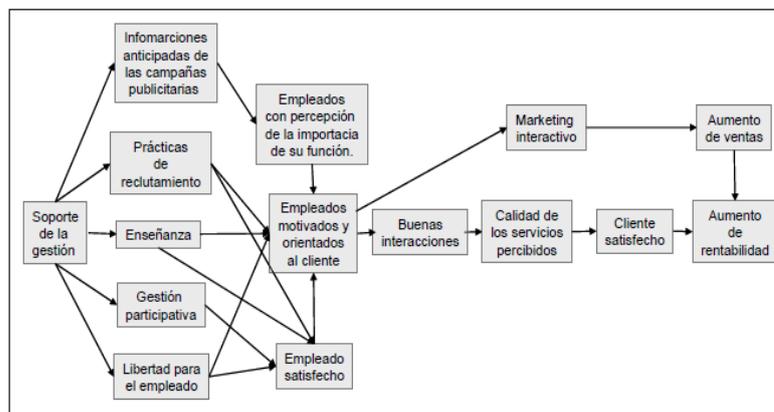
Algunas características clave de este modelo son las siguientes:

- Se enfoca en la implementación de técnicas de la Orientación al Mercado Interno (IMO).
- Se espera obtener resultados a corto plazo.
- Tiene como objetivo convertir a los empleados satisfechos, que son considerados como clientes internos, en una ventaja competitiva a mediano y largo plazo.

Bohnenberger (2019) agrega que el autor propone que la empresa debe divulgar las nuevas comunicaciones externas (publicidad, anuncios) primero a los empleados y luego al público externo, con el fin de generar más compromiso.

A continuación, en la figura 3 se presenta el modelo de MI elaborado por el autor Grönroos:

**Figura 3 Modelo de MI de Grönroos**



Fuente: Bohnenberger (2006)

#### 6.3.4. Modelo de Lings (1999)

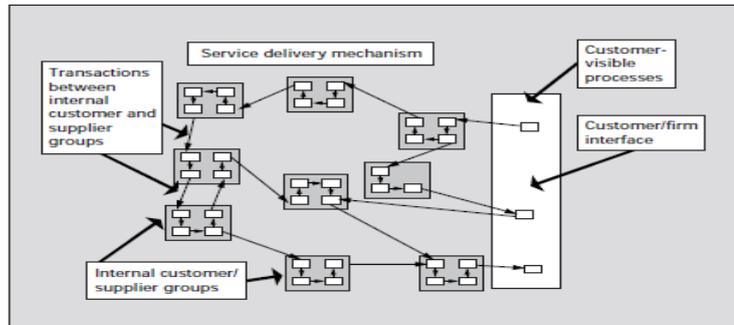
Lings (1999) introduce el modelo denominado esquema de MI, en el que identifica a los clientes internos y a los proveedores internos, agrupando los procesos de prestación de servicios según los grupos internos responsables de ellos. Distingue entre los procesos que experimenta el cliente externo y los procesos de *back office* que son invisibles para el cliente externo.

Las ventajas del esquema de MI son las siguientes:

- Desarrollo de una visión holística de la organización.
- Medición de la calidad de los servicios y establecimiento de indicadores de desempeño.
- Capacidad de rediseño proactivo de procesos.
- Orientación de esfuerzos a las necesidades del cliente externo.
- Traducción de la calidad del servicio externo en objetivos de áreas.
- Motivación de los empleados para cumplir con la estrategia de satisfacción del cliente.
- Aumento de la satisfacción de los empleados.

A continuación, en la figura 4 se presenta el modelo de MI elaborado por el autor Lings:

**Figura 4 Modelo de MI de Lings**



Fuente: Lings (1999)

### 6.3.5. Modelo de Bansal, Mendelson y Sharma (2001)

Propone un modelo que relaciona prácticas clave con la satisfacción y lealtad del cliente externo, destacando la influencia de las prácticas de recursos humanos en la satisfacción del cliente. Destaca la importancia de empleados satisfechos y leales para generar valor y éxito, así como la centralidad de los empleados, subrayando la necesidad de conectar el marketing externo con el mercado laboral interno. La gestión efectiva de los mercados laborales internos se considera crucial para crear y mantener la ventaja competitiva de la organización.

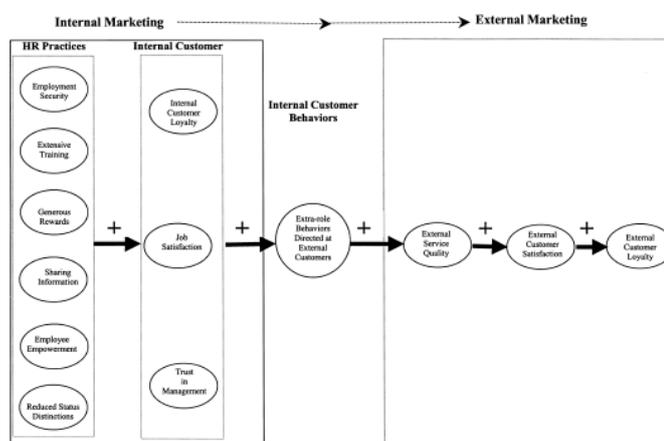
Los aspectos claves de las prácticas de gestión de recursos humanos son:

- Seguridad laboral: brindar a los empleados la seguridad razonable.
- Entrenamiento extensivo: la generación de conocimiento es uno de los componentes críticos para lograr ventaja competitiva sostenible.
- Recompensas generosas: supeditadas al desempeño de la organización.
- Compartiendo información: para generar confianza y para que las organizaciones funcionen de manera transparente.
- Potenciación de los empleados.

- Distinciones de estado reducidas: las organizaciones con énfasis en los clientes internos deben trabajar para reducir las distinciones de estatus.
- Vincular el marketing interno al marketing externo.

A continuación, en la figura 5 se presenta el modelo de MI elaborado por los autores Bansal, Mendelson y Sharma:

**Figura 5 Relación entre MI y externo**



Fuente: Bansal, Mendelson y Sharma (2001)

### 6.3.6. Modelo de Ahmed, Rafiq y Saad (2003)

El modelo propuesto requiere una relación entre el MI y las habilidades que afectan el desempeño de las organizaciones. Se refiere a la perspectiva tanto del MI como del marketing externo, los cuales constan de tres componentes principales: orientación al mercado interno y externo, desarrollo e implementación de programas apropiados, y resultados internos y externos.

Relacionan el MI con las competencias de las personas que están en la empresa y afectan al mejor desempeño. La mezcla de MI a juicio de estos autores se compone de tres factores:

- Apoyo que presta la alta dirección: delegación, reconocimiento, ambiente, liderazgo.

- Proceso de negocio: incentivos, selección, promoción, cambio.
- Coordinación interfuncional: comunicación interna coordinación entre departamentos.

La conducta de los gerentes hacia su personal subordinado ejerce una influencia significativa en las actitudes y comportamientos de estos colaboradores. Se sostiene específicamente que la IMO incide en las actitudes de los empleados, especialmente en lo que respecta a su satisfacción laboral y su motivación para ofrecer un servicio al cliente de calidad.

A continuación, en la figura 6 se presenta el modelo de MI elaborado por los autores Ahmed, Rafiq y Saad:

**Figura 6 Modelo conceptual de MI de Ahmed, Rafiq y Saad**



Fuente: Ahmed, Rafiq y Saad (2003)

### 6.3.7. Modelo de Lings y Greenley (2005)

La IMO representa la adaptación de la orientación al mercado en el contexto de los intercambios entre empleadores y empleados.

Los resultados indican consecuencias positivas para la satisfacción del cliente, la posición competitiva relativa, las actitudes del personal, la retención y el cumplimiento del personal.

Esta investigación contribuye al debate de MI en:

- El concepto de MI y los comportamientos gerenciales asociados con la gestión del intercambio empleado-empendedor.

- Se desarrolla un instrumento de medición de IMO válido y fiable.
- Se examinan las relaciones entre IMO y las consecuencias organizacionales: satisfacción del cliente, la ventaja competitiva, el cumplimiento del personal, la retención del personal y las actitudes del personal.

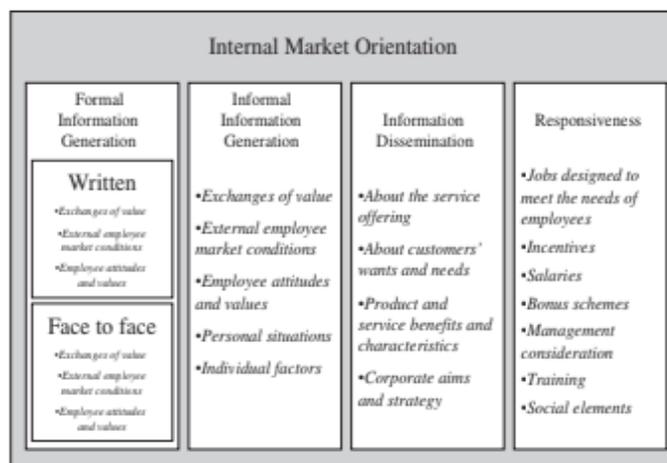
La generación de información se centra en tres aspectos principales para comprender las percepciones de los empleados: las contribuciones a sus roles laborales, los resultados obtenidos y la equidad en este proceso de intercambio.

Se identifican tres modos entre los gerentes y el personal de primera línea: escrita formal, cara a cara formal y cara a cara informal. Una cuarta y quinta dimensión de la IMO, responde a la información generada sobre los deseos y las necesidades de los empleados.

Los resultados indican que IMO tiene un impacto significativo y positivo en la satisfacción del cliente, la posición competitiva relativa, el comportamiento de cumplimiento, la retención y las actitudes del personal.

A continuación, en la figura 7 se presenta el modelo de MI elaborado por los autores Lings y Greenley:

**Figura 7 Comportamiento orientado al MI**



Fuente: Lings y Greenley (2005)

### **6.3.8. Modelo de Bohnenberger (2006)**

El modelo planteado por la autora está estructurado a partir de cuatro premisas:

1. La filosofía de la organización es que el empleado es un cliente interno.
2. La responsabilidad de conducción del proceso es de los sectores de recursos humanos y de marketing.
3. Las actividades de MI que deben participar en el proceso son: desarrollo, contratación de los empleados, adecuación al trabajo, comunicación interna, comunicación externa e investigación del mercado.
4. Las acciones de MI que son necesarias para la aplicación del modelo.

El modelo presentado por la autora es identificado como un guía, la cual debe ser ajustada a la situación de cada organización:

- Desarrollo: algunos beneficios del desarrollo son la preparación de los empleados para tomar decisiones, una competencia mayor para efectuar sus tareas y un mejor entendimiento sobre los clientes.
- Contratación de los empleados: el primer paso para contar con empleados que ayuden de forma eficiente al cliente es un proceso de reclutamiento y selección efectivo y eficiente; este enfoque conducirá a resultados positivos para los empleados, ya que experimentarán una mayor satisfacción en su trabajo.
- Adecuación al trabajo: este componente se integra de tres acciones: el ajuste de motivaciones y habilidades, el empoderamiento y el reconocimiento formal.
- Comunicación interna: es el componente más citado en la literatura, la cual es una competencia directa del departamento de recursos humanos; sin embargo, el departamento de marketing cuenta con varios instrumentos de comunicación y conoce la manera de conseguir resultados exitosos.

- La comunicación interna se integra por cuatro actividades: la difusión de los objetivos y metas de la organización, los resultados alcanzados y la situación de la organización, los valores y la cultura de la organización, y los cambios organizativos.
- Comunicación externa: hacer partícipe al cliente interno, de actividades realizadas por la comunidad, premios recibidos, campañas publicitarias o lanzamiento de nuevos productos o servicios, antes de comunicárselo a los clientes externos.
- Investigación del mercado: se toman dos acciones: la segmentación de los clientes internos y el conocimiento de las necesidades de los empleados.

La conclusión principal del estudio es que hay una influencia positiva en el compromiso organizacional cuando se implementa un sistema de MI.

A continuación, en la figura 8 se presenta el modelo de MI elaborado por la autora Bohnenberger:

**Figura 8 Modelo de MI de Bohnenberger**



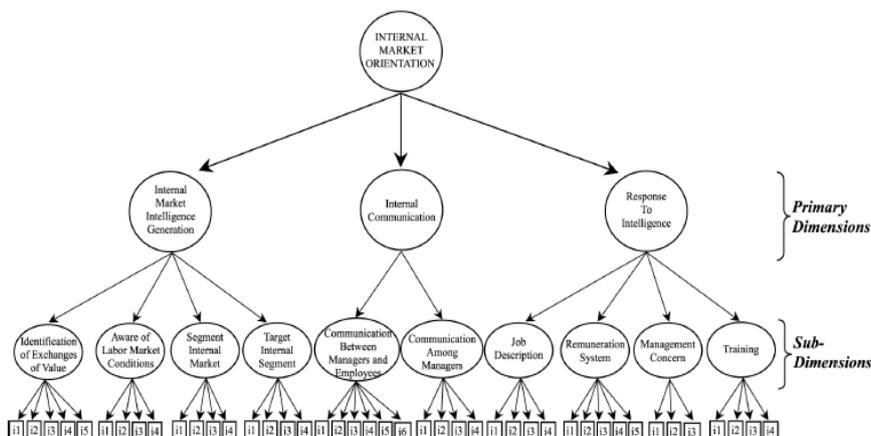
Fuente: Bohnenberger (2006)

### 6.3.9. Modelo de Gounaris (2008)

El autor plantea que la orientación al mercado interno es una construcción jerárquica con tres dimensiones centrales, las cuales son: generación de inteligencia del mercado interno, comunicación interna y respuesta a la inteligencia. Dichas dimensiones, a su vez, están compuestas por diez subdimensiones: identificar intercambios de valor, condiciones del mercado externo de empleados, segmentar el mercado interno, estrategias para cada segmento interno, comunicación entre directivos y empleados, comunicación entre directivos, descripción del trabajo, sistema de remuneración, interés de la dirección y entrenamiento.

A continuación, en la figura 9 se presenta el modelo de MI elaborado por el autor Gounaris:

**Figura 9 Una conceptualización sugerida de la orientación al mercado interno: un enfoque jerárquico**



Fuente: Gounaris (2008)

### 6.3.10. Modelo de Fuentes (2009)

Desarrolla un modelo de gestión de MI, que puede ser aplicado tanto a empresas de servicio como de manufactura. Este modelo está integrado al marketing externo y a la planificación de la empresa.

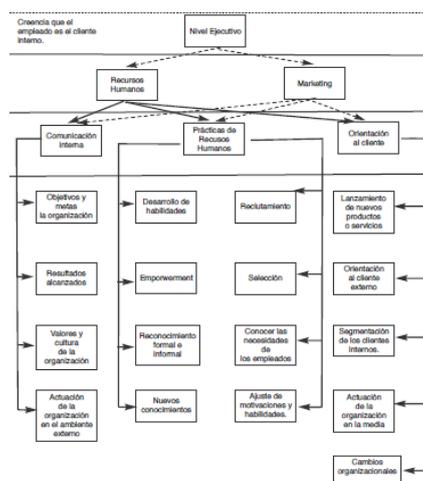
El modelo de MI está estructurado a partir de cuatro premisas: filosofía de la organización, responsabilidad de la conducción del proceso, actividades de MI y acciones de MI.

A su vez, plantea seis actividades: desarrollo, contratación de los empleados, adecuación al trabajo, comunicación interna, comunicación externa e investigación del mercado.

Un punto importante que destaca el autor es que el Endomarketing es diferente a la comunicación interna. Aclara que ésta es su principal herramienta pero que el MI integra un conjunto más amplio de actividades, y que es “una filosofía de gestión orientada a la satisfacción del cliente interno y externo” (Fuentes, 2009, p. 225).

A continuación, en la figura 10 se presenta el modelo de MI elaborado por el autor Fuentes:

**Figura 10 Modelo de MI de Fuentes**



Fuente: Fuentes (2009)

### 6.3.11. Modelo de Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo (2011)

Su modelo propone cuatro objetivos generales, los cuales son: que la empresa aumente el conocimiento sobre el cliente interno, a la vez, que se orienta hacia el cliente externo, generar un mejor clima laboral y mejorar la rentabilidad de la organización.

Según los autores, los factores claves del éxito del modelo es la adopción, por parte de la empresa, de una filosofía de Endomarketing, así como la orientación de esta hacia un enfoque de marketing. Por tal motivo, es fundamental la participación de la alta dirección, ya que, sin la misma, no sería posible la implementación del modelo ni su éxito.

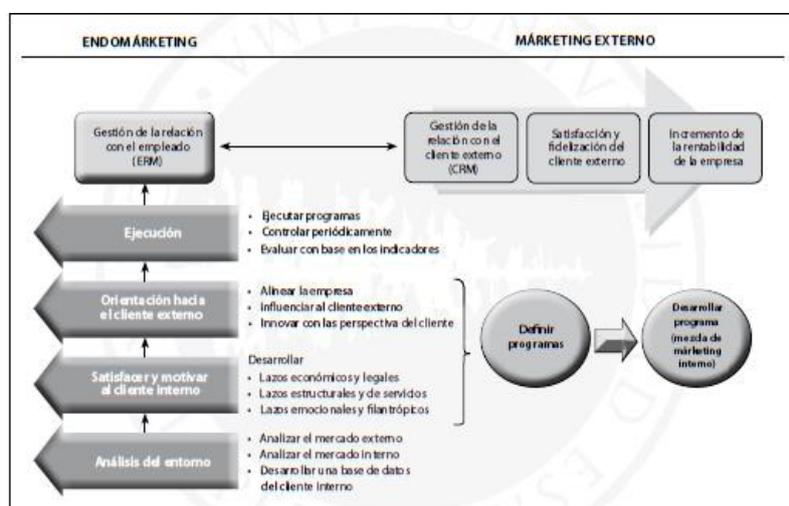
El modelo se compone de los siguientes elementos: análisis del entorno, satisfacción y motivación del cliente interno, orientación hacia el cliente externo, y ejecución del modelo.

Asimismo, plantean que para que un modelo de Endomarketing logre establecerse permanentemente en una empresa, se deben adoptar cinco políticas:

- Reorientación de la cultura organizacional
- Evaluación y retroalimentación
- Gestión estratégica
- Logro de impacto en la rentabilidad
- Establecimiento de una relación de mutuo beneficio.

A continuación, en la figura 11 se presenta el modelo de MI elaborado por los autores Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo:

**Figura 11 Modelo de Endomárketing de Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo**



Fuente: Regalado et. al., 2011

### 6.3.12. Modelo de Ruizalba, Bermúdez, Rodríguez y Blanca (2014)

Los autores en su artículo pretenden medir la IMO, así como las relaciones entre IMO y las variables satisfacción y compromiso en el trabajo. A su vez, incorpora una nueva subdimensión que es el equilibrio trabajo/familia.

Ruizalba et. al. (2014) consideran que son tres los elementos que componen la IMO: recopilación de información del mercado interno y generación de inteligencia en base ello, comunicación interna y reacción de la empresa al mercado interno.

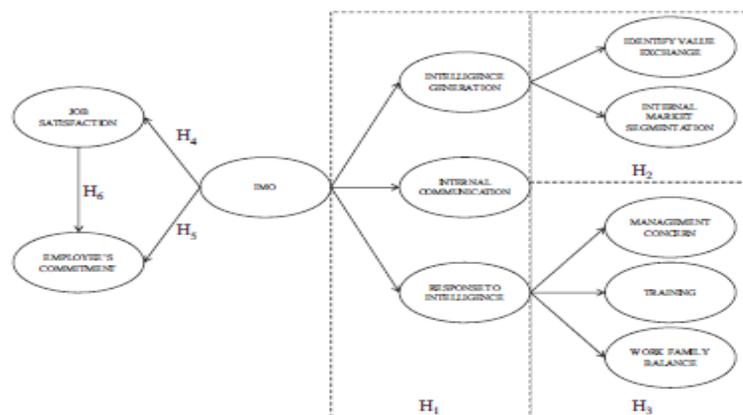
A su vez, plantea que:

- La generación de inteligencia tiene dos subdimensiones: la identificación del intercambio de valores y la segmentación del mercado interno.
- La respuesta a la inteligencia tiene tres subdimensiones: la preocupación por la dirección, la formación y el equilibrio trabajo/familia.

También observan que la IMO tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral y en el compromiso de los empleados.

A continuación, en la figura 12 se presenta el modelo de MI elaborado por los autores Ruizalba, Bermúdez, Rodríguez y Blanca:

**Figura 12 Una conceptualización sugerida de la orientación al mercado interno**



Fuente: Ruizalba et. al., 2014

### **6.3.13. Modelo de Ruiz Lopez (2016)**

El autor propone un modelo de MI para una pequeña empresa, con los siguientes instrumentos funcionales:

- Reclutamiento y selección con orientación al mercado interno, el cual incluye: perfil del postulante, búsqueda, reclutamiento, selección, contratación e inducción.
- Personalización: menciona como parte de ésta un plan de capacitación.
- Producto y participación: los que abarca recompensas económicas e intrínsecas, incentivos psico-sociales, imagen de la empresa.
- Precio: toma estándares como son el esfuerzo, la creatividad, la implicación, el tiempo y la motivación; dichos estándares se pueden medir a través de la evaluación del desempeño.
- Plaza: la plaza o distribución en el MI debe hacerse a través de la estructura organizativa de la empresa, por medio de establecimiento de metas con el fin de motivar al cliente interno.
- Promoción: a través de la comunicación interna, por lo que, las herramientas fundamentales a nivel interno son la publicidad, la venta personal y la promoción de ventas.
- Planificación de MI.
- Indicadores y cuadro de mando.
- Plan de acción para la implementación del modelo propuesto.

El autor, concluye a través de sus hallazgos que el MI promueve la confianza y un clima interno positivo, aumenta la capacidad productiva individual, incrementa la eficacia y la rentabilidad, a la vez que disminuye la conflictividad interna.

A continuación, en la figura 13 se presenta el modelo de MI elaborado por el autor Ruiz Lopez:

**Figura 13 Modelo de MI para la pequeña empresa de Ruiz Lopez**



Fuente: Ruiz Lopez (2016)

### 6.3.14. Modelo de Bohnenberger, Schmidt, Damacena y Batle (2019)

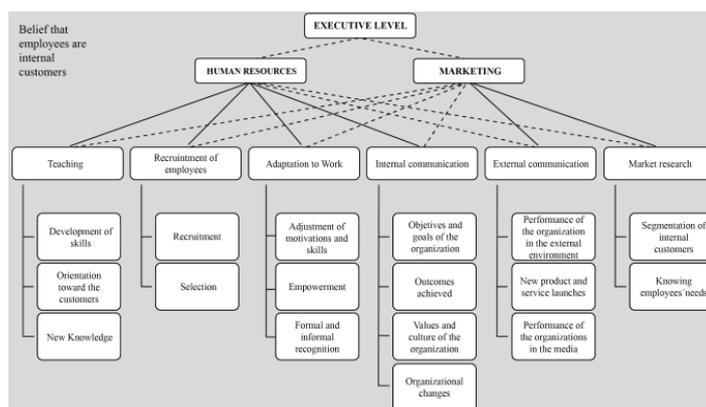
Su modelo se estructura en base a tres premisas:

- La convicción de la empresa de considerar como clientes internos a los colaboradores. Ésto debe estar en concordancia con la cultura organizacional.
- La coordinación de la gestión de procesos en la organización. Los encargados de la implementación y el desarrollo del MI son los departamentos de marketing y de recursos humanos.
- La incorporación en el proceso de las prácticas de MI.

El Modelo de gestión de MI propuesto está compuesto por seis componentes principales, que son: desarrollo, reclutamiento de empleados, adaptación al trabajo, comunicación interna, comunicación externa y estudio de mercado.

A continuación, en la figura 14 se presenta el modelo de MI elaborado por los autores Bohnenberger, Schmidt, Damacena y Batle:

**Figura 14 Modelo de gestión de MI**



Fuente: Bohnenberger, Schmidt, Damacena y Batle (2019)

### 6.3.15. Modelo de Gámez (2022)

La autora elabora un modelo de Endomarketing bien - estar, planteando que es “una herramienta a la medida que parte desde diagnósticos individuales aplicados a la organización a intervenir” (Gámez 2022, p. 61). Dicho modelo intenta impulsar el proceso de cambio en la cultura organizacional, mediante la construcción de una marca, identidad e imagen corporativa, así como también, de situar a los colaboradores como embajadores de marca a través de distintos elementos y valores.

Está compuesto por cuatro fases: diagnóstico, planeación, desarrollo y medición de resultados.

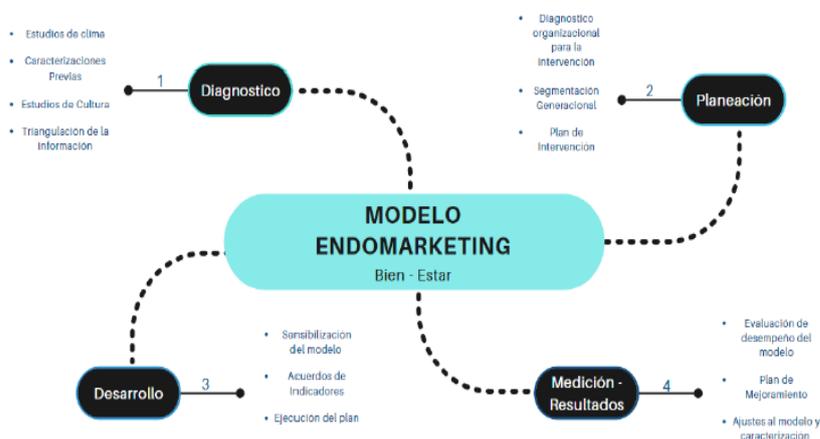
A su vez, cada fase contiene varios componentes como ser:

- **Diagnóstico:** estudio de clima, caracterizaciones previas, estudios de cultura y triangulación de la información.

- Planeación: diagnóstico organizacional para la intervención, segmentación generacional y plan de intervención.
- Desarrollo: sensibilización del modelo, acuerdo de indicadores y ejecución del plan.
- Medición de resultados: evaluación del desempeño del modelo, plan de mejoramiento, ajustes al modelo y caracterización.

A continuación, en la figura 15 se presenta el modelo de MI elaborado por la autora Gámez:

**Figura 15 Modelo de Endomarketing de Gámez**



Fuente: Gámez (2022)

### 6.3.16. Modelo de Vilchez (2023)

El modelo presentado por la autora es una representación de las interacciones que tienen lugar en el sistema de Endomarketing, con el objetivo de que sus participantes alcancen niveles de satisfacción, motivación y compromiso organizacional (Vilchez, 2023).

La autora lo denomina Endomarketingind, porque es la sumatoria de la palabra “Endomarketing” más la sigla “ind” que resulta del término industrial. Como cada componente se relaciona con un orden lógico, por lo que se puede decir que tiene un enfoque sistémico.

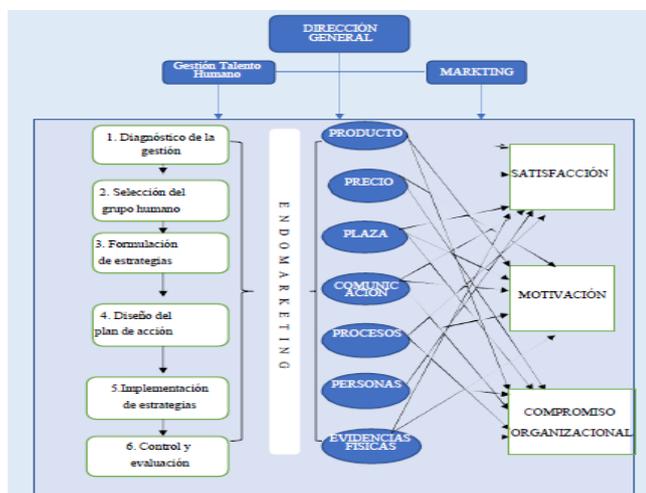
El modelo de Endomarketingind cuenta con dos principios que son: la mejora continua y el aprendizaje. A su vez, para lograr un buen uso y aplicación de este es imprescindible cumplir con dos premisas: que la alta dirección participe en el proceso y que las áreas de recursos humanos y marketing acompañen ese proceso. Otra de las características del modelo es que integra la mezcla de marketing mix: producto, precio, plaza, comunicación, procesos, personas y evidencias físicas.

Por último, cabe señalar que presenta seis etapas para su implementación práctica:

1. Diagnóstico de la gestión del Endomarketing
2. Segmentación y selección del grupo humano
3. Formulación de estrategias
4. Diseño del plan de acción
5. Implementación de estrategias
6. Control y evaluación.

A continuación, en la figura 16 se presenta el modelo de MI elaborado por la autora Vilchez:

**Figura 16 Modelo de Endomarketingind de Vilchez**



Fuente: Vilchez (2023)

## **6.4. Componentes del Endomarketing**

A continuación, se detallan los componentes fundamentales del Endomarketing, seleccionados tras el análisis de los autores previamente mencionados, conforme a la información presentada en el Anexo 1. Estos elementos abarcan la motivación, la satisfacción laboral, la segmentación del cliente interno, la comunicación interna, el reclutamiento y selección, la capacitación, el salario emocional, la cultura organizacional, la retención del talento, el compromiso del colaborador, el clima organizacional y el bienestar: equilibrio vida/trabajo. Se suma a ellos el liderazgo, que engloba al resto de los componentes y está implícito en los mismos.

A lo largo del tiempo, las empresas han experimentado cambios significativos impulsados por el crecimiento del mercado y las evoluciones tecnológicas, lo que hace necesaria la adaptación continua a la innovación. Por ello, se resalta la importancia innegable de contar con una dirección estratégica efectiva en la organización, la cual solo puede lograrse mediante la presencia de un líder capaz de gestionar el recurso humano. Es crucial concebir el liderazgo como una herramienta clave en la dirección, que impacta directamente en el desarrollo de las actividades organizacionales, siendo un componente esencial (Rozo et. al., 2019). A su vez, es vital para la implementación del Endomarketing en las organizaciones, ya que está directamente relacionado con la cultura de la organización y la motivación (Jauregui-Arroyo et. al., 2023).

### **6.4.1. Liderazgo**

A través de los años, la palabra liderazgo ha tenido una gran cantidad de definiciones. Algunas de ellas son:

“la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (Robbins & Judge, 2013, p. 368).

“el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos e influir en otros para lograr objetivos comunes” (Demirtas & Karaca, 2020, citado en Amaya et. al., 2023, p. 67).

“la capacidad de inspirar, persuadir o influir en otros para que sigan un curso de acción o comportamiento hacia una meta definida” (Lester, 2021, citado en Amaya et. al., 2023, p. 67).

Es frecuente encontrar que se utilicen de forma indistinta los conceptos de jefe y de líder, sin embargo, como menciona Robbins & Judge (2013) no todos los gerentes son líderes ni todos los líderes son gerentes.

Según Dustin Moskovitz, cofundador y director general de ASANA establece que un jefe evalúa y define prioridades, toma decisiones sobre temas operativos, en cambio un líder:

“... cumple un rol similar al de un entrenador o, incluso, al de un guía espiritual cumple un rol similar al de un entrenador o, incluso, al de un guía espiritual. Es responsable de mantener la energía en el equipo, de lograr que estén continuamente inspirados, de ayudarlos a desarrollarse y de asegurarse de que todos avancen en la misma dirección. Un líder debe ser un pilar de fortaleza y estabilidad en medio del cambio” (ASANA, 2021).

El líder puede asomar desde el interior de un grupo de forma natural y espontánea influyendo en el resto de forma positiva a través de sus habilidades y capacidades; o mediante una designación formal legitimado por la organización, por lo tanto, el liderazgo puede ser informal o formal respectivamente (Rozo et. al., 2019).

Existen diferentes teorías en la evolución del liderazgo a través del tiempo:

1. La teoría de rasgos: identifica experiencias, aptitudes y habilidades del líder.
2. La teoría del comportamiento: se enfoca en el comportamiento del líder con su equipo.
3. La teoría contingencial: estudia cómo el líder se desarrolla según la situación.
4. La teoría integral: explica cómo el líder origina transformaciones en su grupo de trabajo.

Los diferentes estilos de liderazgo se soportan en las teorías de liderazgo antes mencionadas a través de un grupo de comportamientos, rasgos y patrones que pueden determinar un estilo de liderazgo deseable (Jauregui-Arroyo et. al., 2023).

Cabe destacar que no existe un tipo de liderazgo correcto o incorrecto, ya que éste dependerá según el contexto y en función de los objetivos o propósitos de la empresa. Por ello, en función del lugar, tipo de negocio y grupo de individuos, un líder sabrá qué estilo utilizar.

Con relación a los métodos, habilidades y técnicas podemos diferenciar diferentes tipos de liderazgo empresarial:

- Liderazgo autocrático o autoritario: la toma de decisiones está centralizada en el líder, el cual se hace responsable del control total de la situación.
- Liderazgo de *Coaching*: contribuye a identificar debilidades y fortalezas de los colaboradores, animándolos y motivándolos para alcanzar los objetivos de la organización.
- Liderazgo de *Laissez-Faire*: se basa en el dejar ser, es decir brinda poco o ningún lineamiento, concediendo a los colaboradores mayor libertad de acción o resolución.
- Liderazgo burocrático: el mismo se enfoca en normas y métodos de trabajo con foco en el cumplimiento objetivo y riguroso de los procedimientos marcados de manera disciplinada.
- Liderazgo democrático o participativo: si bien la resolución final la toma el líder, este tipo de liderazgo incita a los integrantes del equipo a colaborar en el proceso de toma de decisiones poniendo foco en el consenso.
- Liderazgo transaccional: este estilo de liderazgo se basa en la transacción de recompensas económicas a cambio de esfuerzo, compromiso y trabajo, contemplando la obediencia al líder por parte de los empleados o miembros del equipo. En caso de no cumplirse los objetivos definidos, estos líderes pueden castigar a sus colaboradores, a su vez al tener

objetivos específicos, medibles y delimitados en el tiempo, aumenta la motivación y la productividad.

- **Liderazgo transformacional:** se orienta al *empowerment* y la transformación del equipo para que se complementen, trabajen en armonía y vean a la empresa a la cual pertenecen como un todo. La persona que practica este tipo de liderazgo se considera un verdadero líder, inspirando a su equipo con una visión de futuro compartida. Aportando con ello a una menor tasa de rotación de empleados y una mayor motivación e implicación del equipo.

Entre las principales habilidades del liderazgo se pueden mencionar el influir en otras personas, motivar e incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común, construyendo relaciones sólidas entre ellos. Tiene aptitud para la resolución de problemas, la toma de decisiones responsables, la comunicación efectiva, empatía y capacidad de escucha, el identificar futuras innovaciones y oportunidades, la integridad, honestidad y la ética. Así como, difundir la visión estratégica de futuro de la organización e inspirar a otros a compartirla (Cámara de Comercio de Madrid, 2022).

#### **6.4.2. Motivación**

Si las empresas quieren retener e impulsar el talento, deben identificar las necesidades de los individuos e intentar satisfacerlas, donde un mayor compromiso de los colaboradores genera un alto grado de motivación. Por ello Álvarez (2022) define motivación como todo aquello que empuja a hacer alguna acción por parte de una persona.

Según García & Gutierrez (2023) la definen como conseguir los objetivos de la organización manteniendo comprometidos a los colaboradores a través de su máxima capacidad para la obtención de estos.

Según Chiavenato (2007) la motivación humana sigue un ciclo: la conducta implica un constante proceso de abordar desafíos y satisfacer necesidades a medida que estas se presentan.

El ciclo de motivación surge de una necesidad y se divide en las siguientes etapas: equilibrio interno, estímulo o incentivo, necesidad, tensión, comportamiento o acción y satisfacción.

Existen dos tipos de motivación laboral: por un lado, la motivación intrínseca o interna, que se compone de factores propios de la persona, como lo son los individuales/personalidad, ciclo vital, circunstancias personales, contexto socio-cultural. Por otro lado, la motivación es extrínseca o externa, que son las acciones que realizamos para conseguir recompensas externas como salario/dinero, reconocimiento/elogia; tiempo libre; promoción/desarrollo; autonomía; formación; acciones *outdoor*, entre otros (Álvarez, 2022).

Según Quispe et. al. (2023):

“Un talento humano altamente motivado es el principal aliado de empresas competitivas y eficientes. Un grupo de trabajadores motivados se caracterizan por estar comprometidos con las labores que se le asignen, generando sentido de pertenencia e integración a lo interno de la organización. La motivación laboral es la principal herramienta de crecimiento organizacional y posibilidades de éxito en el mercado gracias al alto nivel de adaptabilidad y soluciones innovadoras que ofrece un personal comprometido y capacitado para con la organización” (p. 122).

Existen diferentes teorías dentro de las cuales se destacan las siguientes según Álvarez (2022): teoría de las necesidades de Murray (Murray, 1938); teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (Maslow, 1943); teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo (Mayo, 1950); teoría bifactorial de Herzberg (Herzberg, 1959); Teoría X e Y de McGregor (McGregor, 1960); teoría de la motivación de McClelland (McClelland, 1961); teoría de las expectativas de Vroom (Vroom, 1964); teoría de la fijación de metas de Locke (Locke, 1968); teoría de la equidad de Adams (Adams, 1968); teoría de Erc de Alderfer (Alderfer; 1972); teoría de la Autodeterminación (TAD) de Deci y Ryan (Deci & Ryan, 1985).

### **6.4.3. Satisfacción laboral**

Según Robbins y Judge (2013), la satisfacción laboral se describe como una experiencia positiva en relación con el propio puesto de trabajo, derivada de la evaluación de sus características.

Por otro lado, García & Gutiérrez (2023) la definen como “un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo, puede considerarse como una actitud general o aplicarse a las diversas partes de la labor de un individuo” (p. 8).

El actual componente es un sentir con relación al placer o dolor, el cual es discordante con pensamientos objetivos e intenciones de la conducta. Estos tres conceptos dan apoyo a directores, dueños y gerentes para lograr el entendimiento de sus colaboradores ante sus tareas y predecir el compromiso futuro. Las creencias y valores del colaborador se vinculan con lo actitudinal del mismo en referencia a su trabajo (Durán et. al., 2021).

Los elementos importantes dentro de la satisfacción laboral son las propias capacidades, la promoción, multitareas y la atención a las oportunidades de mejora que hace el empleado, y como puntos de insatisfacción laboral se menciona el salario y la falta de experiencia (Zurita et. al., 2015).

Según Ruiz (2016) “lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado meta” (p. 46).

También menciona que el Endomarketing puede ser base del empoderamiento del empleado, así como su inclusión en la toma de decisiones y comunicación con superiores. Estos factores son un aspecto positivo en la satisfacción laboral, pero pueden ser negativos si no se consideran efectivamente las necesidades de los empleados.

Otra definición de satisfacción laboral es “un estado emocional de satisfacción que resulta de la autovaloración del trabajo realizado por uno mismo o por la experiencia laboral en general” (Salas-Vallina et al., 2020, citado en Zapata, 2023, p. 23).

Este componente, crucial en las organizaciones y vinculado al rendimiento laboral, se refiere a la percepción positiva del trabajo en términos de gozo y alegría (Narváez, 2019, citado en Zapata, 2023). Este concepto aborda la adecuación, suficiencia y aceptabilidad, evaluando los sentimientos de los empleados sobre condiciones como el salario, oportunidades profesionales y relaciones laborales, así como la consecución de objetivos laborales deseados. Por lo que, la satisfacción laboral abarca condiciones, oportunidades o resultados (Zapata, 2023).

#### **6.4.4. Segmentación del Cliente Interno**

La segmentación de los clientes internos es un componente nombrado en varias investigaciones, entre ellas podemos citar a Ahmed y Rafiq (2002), Bohnenberger (2005), Regalado (2011).

Bohnenberger et. al. (2019) definen segmentación del cliente interno como “la agrupación de empleados según sus necesidades, características y deseos” (p. 5).

Mencionan que una primera etapa es el conocimiento de las necesidades de los empleados para luego pasar a una segunda etapa que es segmentar a los clientes internos. La primera acción permite identificar las características, los mejores canales y formas de comunicación para lograr el contacto y diseñar las actividades de marketing dirigidas al mercado interno, de esta forma se logra mayor precisión en las actividades para obtener resultados eficaces. La obtención de dicha información se puede lograr mediante diversas técnicas como *focus group* o encuestas dirigidas al mercado interno. En cuanto a la segmentación de clientes internos, sostienen que la

empresa tiene que adecuarse y adaptar sus procesos para lograr la satisfacción del colaborador y su conexión con la empresa (Bohnenberger et. al., 2019).

Ahmed y Rafiq (2002) asemejando el concepto antes vertido, indican en su trabajo que es necesario hacer una investigación del mercado interno, a través de simples encuestas, así como diversas técnicas de recopilación de datos, para determinar las necesidades, motivaciones, resistencias y temores de los colaboradores, y luego agruparlos por ejemplo según sus necesidades o según sus características demográficas, entre otras opciones. El autor destaca la importancia de tener sumo cuidado en la elección de los criterios de segmentación definidos por su relevancia y utilidad.

En su libro Regalado et. al. (2011) comparan la segmentación de mercados del marketing tradicional con el Endomarketing redefiniendo la segmentación en: aptitudes, valores y conductas.

Según Regalado et. al. (2011) la segmentación radica:

“... en una suerte de inventario del personal y los grupos funcionales homogéneos, categorizados por edades, sexo, salarios, criterios de interés, para, sobre esta base, desarrollar los productos que se espera que el personal adquiera como políticas [...] Una buena planificación contempla principalmente las estrategias de comunicación y segmentación para, a través de ellas, planificar la gestión de los grupos de influencia, con flexibilidad y adaptabilidad” (p. 68-69).

Por su lado, Páez (2018) Gerente en *Simple Learning & Management* comenta que la segmentación no se limita a un único criterio; puede adoptar diversas formas. En algunas empresas, la segmentación puede realizarse entre líderes y colaboradores, mientras que en otros casos se puede llevar a cabo entre áreas de negocios y áreas de soporte, por región, e incluso por tipo de generaciones. Además, estas categorías pueden subdividirse de diversas maneras o combinarse de manera variada.

#### **6.4.5. Comunicación interna**

Este componente en la actualidad tiene su lugar en las organizaciones como una efectiva herramienta de gestión apuntando a mejorar el clima laboral y la competitividad de la empresa (Brandolini & González, 2009).

Según Brandolini & González (2009),

“La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo” (p. 25).

García & Gutierrez (2023) la define como un grupo de mensajes que se intercambian entre los miembros de una empresa y su entorno. Estos se difunden en diversos niveles y formas.

Para Brandolini & González (2009) los principales destinatarios de la comunicación interna en las organizaciones son los colaboradores, aunque no son los únicos, ya que también debemos de contemplar a empleados tercerizados y a las familias de todos los integrantes que forman parte de esta, así como su entorno, de manera indirecta.

A su vez, clasifican a este componente como formal (comunicación planificada, sistemática, definida por la empresa, escrita a través de canales oficiales) e informal (no circula por los canales formales utilizados, tiene la ventaja de divulgarse de manera más veloz que la formal).

Robbins & Judge (2013) señala que la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de la organización: control, motivación, expresión emocional e información.

- Control: define el concepto para controlar el comportamiento de sus miembros.

- Motivación: determina a los colaboradores cómo deben hacerlo, qué tan bien lo hacen y cómo podrían mejorarlo.
- Expresión emocional: como medio para satisfacer necesidades sociales.
- Información: lo menciona como la facilitación para la toma de decisiones ya que proporciona en este conjunto la información para ello.

A su vez, la comunicación puede circular de dos formas: lateral o vertical, esta última se subdivide en ascendente y descendente. Comunicación lateral cuando es entre los grupos de colaboradores de la organización del mismo nivel horizontal, es decir entre pares. Por otro lado, la comunicación vertical ascendente corre hacia un nivel superior de la empresa, con el objetivo de lograr retroalimentación, intercambio de ideas, así como también permite conocer cómo piensan y sienten los colaboradores. Por último, la vertical descendente emana desde los líderes hacia un nivel inferior para informar metas, objetivos, instrucciones, políticas y procedimientos, identificar problemas a atender y retroalimentar (Robins & Judge, 2013).

La comunicación está sujeta a varias vicisitudes, existiendo barreras que actúan como obstáculos o resistencias entre personas. Estas barreras pueden ser personales, físicas y/o semánticas. A su vez, la comunicación puede padecer tres males: omisión, distorsión y sobrecarga (Chiavenato, 2007).

Por último, cabe mencionar que es necesario gestionar un plan de comunicación interna con dos objetivos simultáneos, uno a corto plazo buscando optimizar canales y objetivos, y otro a largo plazo promoviendo un cambio cultural (Brandolini & González, 2009).

#### **6.4.6. Reclutamiento y Selección**

La importancia de una empresa se fundamenta en incorporar técnicas efectivas de reclutamiento y selección, que es el principal promotor del desempeño organizacional. Esto genera emplear a

personas con mayor rendimiento y satisfechos, afectando de forma positiva hacia la consecución de los objetivos de la empresa; obteniendo con ello una ventaja competitiva respecto al resto del mercado al reclutar el mejor talento (Calcagno y Ronquillo, 2023).

El reclutamiento para Robbins & Coulter (2010) es la “localización, identificación y atracción de los candidatos capaces” (p. 211), y selección es la “evaluación de los candidatos al puesto para garantizar la contratación de los más adecuados” (p. 211).

Al reclutar, para Chiavenato (2007) es necesario una correcta planificación, la cual está integrada por tres etapas: demanda de personal en la empresa, oferta de recursos humanos en el mercado y técnicas de reclutamiento necesarias.

El reclutamiento se puede dividir en interno o externo. El interno se realiza dentro de la organización con los recursos humanos que ésta cuenta, y se efectúa cuando se necesita ocupar un puesto de trabajo que quedó vacante. Para ello, se producen ascensos que pueden ser verticales, horizontales o diagonales. Una vez agotado este recurso, si no se encontró un candidato con el perfil adecuado al puesto libre, se debe aplicar el reclutamiento externo, esto es, candidatos disponibles que no tienen relación con la empresa o personal de otras empresas (Del Pezo, 2023).

Cuando un proceso de reclutamiento y selección no está alineado con los objetivos y la cultura de la empresa puede generar diversos perjuicios en la producción, en la satisfacción del cliente, el relacionamiento con proveedores y en la calidad final del producto o servicio (Calcagno & Ronquillo, 2023).

LinkedIn Talent Solutions (s.f.) propone 10 estrategias de selección de personal independientemente de un puesto de trabajo: facilitar la movilidad interna, hacer una búsqueda activa de candidatos, automatizar la lista de candidatos, fomentar las recomendaciones de

empleados, crear una marca empleadora, invertir en entrevistas por videoconferencia, evaluar las aptitudes interpersonales, asignar casos de estudio, usar preguntas de preselección y observar la competencia.

ManpowerGroup (2023) destaca que cuatro de cada cinco empleadores a nivel mundial experimentaron desafíos para encontrar el talento necesario en el año 2023. En la Tabla 3 se detallan los porcentajes de escasez de talento a lo largo de los últimos seis años:

**Tabla 3 Escasez de talento a través del tiempo**

Escasez de talento a través del tiempo:						
Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
%	45%	54%	S/dato	69%	75%	77%

Fuente: elaboración propia en base a ManpowerGroup 2023

Además, según ManpowerGroup (2023), el 55% de las organizaciones están dispuestas a buscar talento a nivel internacional. En relación con las estrategias de reclutamiento, tres de cada cinco empresas tienen la intención de proporcionar mayor flexibilidad en cuanto a la ubicación y el horario de trabajo para abordar la creciente escasez de talento. Asimismo, el 26% ofrece bonificaciones al momento de unirse, y el 33% considera la inclusión de nuevos grupos de talento, como los trabajadores de la tercera edad.

A continuación, la tabla 4 presenta la clasificación de necesidades de los empleados, mediante la cual se busca atraerlos, comprometerlos y retenerlos.

**Tabla 4 Jerarquía de necesidades en base a nivel y beneficios**

Jerarquía de necesidades	
Nivel	Beneficios
1	Propósito marca y reputación
2	Desafío exposición, educación, experiencia y desarrollo
3	Visión metas, entrenamiento, gestión de carrera, autoconocimiento y evaluación
4	Compensación salario, beneficios de salud, tiempo libre remunerado, pensión, asistencia para colegiaturas y licencia por maternidad o paternidad

Fuente: elaboración propia en base a ManpowerGroup 2020

Por último, cabe mencionar que la gestión por competencias de los talentos es una tendencia, lo cual favorece un lenguaje común, permite predecir comportamientos, posibilita la formación y su evaluación (Villalba, 2020, citado en Percy & Martínez, 2023, P. 5).

#### **6.4.7. Capacitación**

Es necesario que las organizaciones se adapten velozmente y de forma efectiva a las necesidades del mercado, a raíz del constante cambio que se suscita actualmente, lo cual genera que la capacitación sea importante para garantizar el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la empresa (Valencia & Carmenates, 2022).

Según Chiavenato (2007):

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias” (p. 386).

La capacitación consiste en un proceso de enseñanza-aprendizaje diseñado para proporcionar a los colaboradores conocimientos, valores, habilidades y destrezas específicas con el objetivo de mejorar su rendimiento laboral en eventos de breve duración (Quevedo, 2021, citado en Valencia & Carmenates, 2022).

Para Chiavenato (2007) los principales objetivos de este componente son el preparar a las personas para las tareas del puesto, ofrecer posibilidad de desarrollo continuo, crear un mejor clima laboral y aumentar la motivación.

En lo referente al contenido de la capacitación Chiavenato (2007) plantea cuatro formas:

1. Transmisión de información: impartir un conjunto de conocimientos generales de la organización.

2. Desarrollo de habilidades: capacitar en habilidades, destrezas y conocimientos del puesto presente o futuro.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: adquirir nuevos hábitos y actitudes para procurar modificarlas de negativas a positivas.
4. Desarrollo de conceptos: mejorar la capacidad de abstracción, ideas y filosofías para la aplicación práctica en la empresa.

Robbins & Coulter (2010) describen dos tipos de capacitación:

- Específica: referida al manejo del cambio, liderazgo, habilidades para hablar y presentar, ética, creación de equipos y aceptación, entre otros.
- General: como lo son habilidades de comunicación, gerenciales, personales, tecnológicas, de conocimiento, servicio al clientes y desarrollo ejecutivo.

A su vez, Robbins & Coulter (2010) mencionan dos tipos de métodos de capacitación. El método tradicional (llevar a cabo las tareas en el trabajo, rotación de puestos, mentoreo y entrenamiento, ejercicios de experiencia, manuales de trabajo y conferencias), y el método basado en tecnología (*podcast*, videoconferencias y aprendizaje en línea).

Siguiendo la misma línea Adecco (2023) plantea las siguientes maneras de capacitar: *blended*, *e-learning*, presencial, *streaming*, auto-instrucción y cursos a distancia.

De acuerdo con Chiavenato (2007), el proceso de capacitación se divide en cuatro etapas: detección de las necesidades, programa de capacitación, implementación y evaluación de los resultados.

Según Adecco (2023):

“La disparidad de habilidades tiene un efecto negativo para los individuos en materia de satisfacción laboral y salarios. Para las empresas, representa una reducción en la productividad y un aumento en la búsqueda y rotación de empleo, mientras que la escasez de personal aumenta el costo de las contrataciones y dificulta la adopción de

nuevas tecnologías. A nivel macroeconómico, aumenta el desempleo de equilibrio y reduce el crecimiento del PIB a través de la mala distribución de capital humano y/o la reducción en la producción que genera, mientras que la escasez de habilidades tiene efectos adversos también en la productividad laboral” (OCDE s.f., citado en Adecco, 2023, p. 2).

Valencia & Carmenates (2022) plantean que es importante generar estrategias y políticas sólidas para aportar en la actualización de conocimientos, ya que una capacitación efectiva tiene como consecuencia la sostenibilidad de la organización en el tiempo. Cabe mencionar que en lo referente a las pequeñas empresas los programas de capacitación son más complejos que en otro tipo de organizaciones por la capacidad de recursos estructurales, económicos o humanos.

#### **6.4.8. Salario emocional**

Hasta no hace mucho tiempo, se consideraba como el gran y único motivador al salario, sin embargo, hoy en día, se posiciona en el mercado con una gran fuerza el salario emocional con el objetivo de captar y retener al talento. El salario emocional, es definido como “aquellos beneficios que permiten a los colaboradores poder lograr un equilibrio entre su vida personal y laboral” (Rodríguez & Roque, 2022, p. 31).

A su vez, en la actualidad los colaboradores consideran el salario emocional como un aspecto clave y se encuentra a nivel de la retribución económica (Santander, s.f.).

Adecco (2023) lo define como “un concepto asociado a la retribución no económica de un trabajador para que mejore su calidad de vida y fomente la conciliación laboral” (p. 14).

El salario emocional abarca la satisfacción y el bienestar que un empleado experimenta a través de dimensiones no monetarias de su trabajo. En contraste con la compensación financiera y los beneficios materiales directos, el salario emocional se enfoca en aspectos emocionales,

psicológicos y sociales que contribuyen al bienestar y la felicidad en el entorno laboral (Santander, s.f.).

Esta estrategia se destaca como altamente efectiva para potenciar elementos cruciales, como fortalecer la marca, retener y atraer a los profesionales más destacados, reducir la rotación de personal y el ausentismo laboral, así como mitigar los costos asociados a estas situaciones.

El salario emocional puede manifestarse de diversas maneras e incluir aspectos como reconocimiento, desarrollo profesional, un ambiente laboral positivo, flexibilidad, oportunidades de aprendizaje y crecimiento, equilibrio entre trabajo y vida personal, *feedback* constructivo, entre otros (Santander, s.f.).

En cuanto al reconocimiento, el autor Mezzadri (2021) descompone la palabra en el prefijo re que significa repetición, y conocer que deriva del latín *cognoscere*, o sea, es la acción de reconocer algo, alguien o a sí mismo, luego de realizar un análisis a detalle del contenido. El reconocimiento se considera una necesidad básica de la condición humana, según la teoría de Maslow, que lo sitúa en el cuarto nivel de su jerarquía de necesidades.

Por otro lado, la retribución tiene tres utilidades, las cuales son:

- **Atracción:** una persona aceptará un trabajo, si entiende que el beneficio que le brinda es superior a la de otras ofertas, influenciado a su vez por diferentes factores como lo son las características del puesto, horario, retribución, entre otras.
- **Retención:** retener a los colaboradores es muy importante, ya que el perderlos significa una disminución de conocimiento, y a su vez, una amenaza en la capacidad de competencia.
- **Motivación:** un papel importante del incentivo salarial es la retribución hacia el colaborador ya que puede motivar al mismo para la realización de las tareas que se le encomiendan (Bonache & Cabrera, 2006, citado en Centro Europeo de Posgrados, s.f.).

En la misma línea, Mezzadri (2021) menciona que el reconocimiento laboral no alcanza con un simple agradecimiento, un apretón de manos o una palmada en la espalda. Para que estos gestos sean efectivos hay cuestiones que los líderes deben facilitar antes, como ser el poner a su disposición todo lo necesario para simplificar el trabajo, estar siempre accesible y disponible para cuando lo necesiten, solicitar su opinión al momento de planificar un proyecto, valorar e incorporar sus ideas y estrategias dentro de los proyectos, brindar flexibilidad laboral para que el trabajo sea agradable para todos, entre otros.

Para Robbins & Judge (2013), las recompensas pueden ser intrínsecas o extrínsecas, estas últimas son los sistemas de remuneración. En cuanto a las intrínsecas figuran los programas de reconocimiento al trabajador, que pueden ser desde un agradecimiento hasta una actividad formal. Este tipo de recompensas no son costosas, ya que los elogios son gratuitos.

#### **6.4.9. Cultura Organizacional**

Cada empresa tiene su propia cultura organizacional, fundamental para comprenderla. Formar parte de una organización significa adoptar y participar en su cultura, que abarca cómo interactúan las personas, las actitudes predominantes y los valores compartidos. La cultura organizacional influye en todas las interacciones y es crucial para comprender la dinámica interna de una empresa (Chiavenato, 2007).

Para Ancajima et al. (2022, citado en Valverde, 2023) la cultura organizacional es “la suma de creencias, por lo que se plantea como un intangible que no puede observarse de manera inmediata” (p. 326). En la misma línea, Cameron y Quinn (2006, citado en Solís et. al, 2023) definen la cultura organizacional como “el conjunto de valores y creencias que una organización posee, y que se traduce en los supuestos e interpretaciones que sus miembros adoptan, experimentan y aplican en el desarrollo de sus actividades diarias” (p. 3).

A su vez, Warrick define a la cultura de una organización como “cualquier unidad de personas que colaboran en conjunto dentro de una organización y difieren significativamente unas de otras, donde es posible crear entornos óptimos para lograr que las personas trabajen y puedan sacar lo mejor de ellas” (Warrick, s.f., citado en Santoyo, 2023, p. 3).

Para Oseda et al. (2020, citado en Valverde, 2023), en el ámbito organizacional, se hace referencia a las culturas fuertes y débiles. Desde una perspectiva positiva y beneficiosa, una cultura fuerte se cimienta en los valores individuales y su desarrollo en la organización, promoviendo el trabajo en equipo, la resolución de problemas y la actitud de los directivos. En contraste, una cultura débil señala limitaciones en la organización y se manifiesta de manera desfavorable, impactando negativamente en el desempeño y rendimiento de los empleados debido a la falta de motivación, escasa creatividad, desconfianza, coerción y temor. Esta situación impacta de manera perjudicial en la actitud de los colaboradores.

Según el modelo del Profesor Schein se identifican tres niveles de cultura. En el primer nivel, se encuentran aspectos tangibles como el lenguaje, la vestimenta y las políticas organizacionales. El segundo nivel aborda los valores que influyen en la forma de pensar y actuar del grupo, estableciendo pautas aceptadas y compartidas que contribuyen a moldear la mentalidad del conjunto social. El último nivel, más elevado, se refiere a las presunciones básicas o inamovibles, es decir, los procesos que han demostrado éxito y nunca han experimentado cambios (Santoyo, 2023).

La cultura organizacional juega un papel crucial en el éxito de una empresa, marcando diferencias entre organizaciones, estableciendo identidad y visión entre los colaboradores, fomentando el compromiso institucional y proporcionando estabilidad al sistema social (Alles 2017, citado en Valverde, 2023). A su vez, guarda una relación con la empresa de manera

análoga a la conexión entre el ser humano y su cultura. Cualquier alteración que surja provocará una reacción, y cualquier contribución a la misma generará una respuesta en este organismo que siente. Dichas respuestas pueden manifestarse a través de cambios en la productividad, insatisfacción entre los empleados, un menor compromiso o incluso la desvinculación de estos, entre diversas reacciones que se experimentan diariamente en una empresa. En la mayoría de los casos, estas reacciones se reflejan en la percepción del cliente final (Santoyo, 2023).

#### **6.4.10. Retención del talento**

Desde la óptica de recursos humanos, una organización exitosa no solo recluta y emplea de manera efectiva a su personal, sino que también se asegura de retenerlo. La retención de talento implica una atención especial, que incluye planes de compensación, beneficios sociales, medidas de salud y seguridad laboral. Estos componentes conforman un sistema integral de prestaciones que la organización ofrece a sus colaboradores, con el objetivo de mantener su satisfacción, motivación y compromiso, fomentando así su permanencia y lealtad a la empresa (Chiavenato, 2007).

Vásquez & Ulate (2021, citado en Pozo, 2023) definen la retención de personal como:

“... un conjunto de estrategias y prácticas que una organización implementa para mantener a su talento humano valioso y calificado dentro de la empresa, asegurando la continuidad y el éxito de la organización, ya que permite mantener la experiencia, el conocimiento y las habilidades de los empleados más valiosos en la empresa, y reducir los costos asociados con la rotación de personal” (p. 751).

En relación con la retención de empleados, Gallegos et al. (2018, citado en Pozo, 2023) proponen la implementación de un sistema de recompensas competitivas. Esto implica establecer una compensación económica que cubra las diversas necesidades individuales. Sin embargo, sugieren que un tipo de compensación adicional consistiría en un reconocimiento de

naturaleza emocional, dirigido a asegurar el bienestar laboral de los colaboradores. A su vez, Ames & Guerrero (2022, citado en Pozo, 2023) hacen referencia a la creación de planes de desarrollo profesional y la inclusión de programas de formación continua para impulsar el fortalecimiento de las habilidades dentro del perfil profesional de los colaboradores.

#### **6.4.11. Compromiso de los colaboradores**

Es esencial contar con el compromiso y participación de los colaboradores (capital intangible de la empresa) ante los constantes cambios vertiginosos, ya que la capacidad de adaptación y generación de valor de la empresa es crucial para su expansión y rentabilidad en el mercado (Cardona et al. 2017, citado en Del Rosario et. al., 2024).

Prasetyo & Widyanti (2020, citado en Alvis, 2023) definen el compromiso organizacional como una construcción psicológica que describe las relaciones entre los miembros de una organización. Este compromiso se destaca como una de las actitudes más significativas en una organización, generando beneficios mutuos para el personal y la institución (López, 2018, citado en Alvis, 2023).

Asimismo, Vandenberghe et al. (2021, citado en Arreola & Canizales, 2023) lo definen como “un comportamiento asociado con la identidad organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional. Este concepto se define como la relación que tiene un empleado con la organización y su influencia en la decisión de mantener su membresía” (p. 184). A su vez, describen tres dimensiones del compromiso: afectivo, de continuidad y normativo.

- Afectivo: alude al vínculo emocional de los individuos hacia la organización.
- De continuidad: cuando los empleados perciben que abandonar sus empleos tiene costos.

- Normativo: cuando genera una obligación moral y de lealtad por parte del empleado hacia la empresa (Meyer & Allen, 1997, citado en Arreola & Canizales, 2023).

Por otro lado, en la investigación realizada por Zapata (2023) respecto al compromiso, la medición de este busca capturar el entusiasmo, la pasión y las emociones positivas en el trabajo, vinculadas a vigor, dedicación y absorción mental. Asimismo, el compromiso personal se define como “la utilización y manejo de los propios recursos para cumplir exitosamente con los roles de trabajo; es decir, el uso de las competencias físicas, cognitivas, emocionales y mentales para desempeñar roles” (Lupano & Waisman, 2018, citado en Zapata, 2023, p.23). Es decir, cuando el empleado actúa así, muestra una dedicación activa al trabajo. El compromiso es un estado de energía y motivación ligado a emociones y pasión por el rol laboral, siendo un estado de bienestar energizante y estimulante (Zapata, 2023).

Cabe destacar que según el modelo de Churquipa (2017), existe una relación positiva entre el Endomarketing y el compromiso organizacional, especialmente cuando se emplea como una herramienta de respaldo centrada en mejorar la comunicación interna y aumentar la motivación de los colaboradores (Rosales, 2021, citado en Del Rosario et. al., 2024).

#### **6.4.12. Clima Organizacional**

Como resultado del concepto de motivación a nivel individual, se origina el concepto de clima a nivel de la organización, representando un elemento significativo en la interacción entre individuos y entidades organizativas (Chiavenato, 2007).

Según Mercado, A. (2021) el clima organizacional es el “ambiente psicológico y emocional que se vive en una organización, que influye en la percepción que tienen los empleados sobre su lugar de trabajo y su nivel de satisfacción” (p. 9). Asimismo, Alvarez (2022) lo define como

“un fenómeno dinámico que se encuentra relacionado con factores de sistema organizacional y elementos psicosociales de los empleados, que determinarán su comportamiento y su conducta, además de influir en los objetivos de la organización” (p. 25).

Al analizar el clima laboral en una organización, se deben considerar tres aspectos clave (Alvarez, 2022):

- Ambiente físico: incluye el espacio, las instalaciones y la temperatura, teniendo en cuenta factores organizativos como tamaño, estructura y estilo de dirección.
- Ambiente social: abarca aspectos como el compañerismo, la comunicación y los conflictos, donde las características individuales, como la actitud, aptitud, motivación y expectativas, juegan un papel crucial.
- Comportamiento organizacional: engloba elementos generales como la productividad, la satisfacción laboral y el nivel de tensión.

Asimismo, Álvarez (2022) menciona que los factores que intervienen para generar un buen clima laboral son:

- Liderazgo: caracterizado por su capacidad de adaptarse y ser flexible, lo que implica que el líder debe poseer diversas habilidades para enfrentar diversas situaciones.
- Relaciones interpersonales: son crucialmente importantes para el ambiente general de la empresa, por lo que deben mantenerse saludables y fluidas, con vigilancia constante ante posibles conflictos o malentendidos entre los miembros del personal.
- Implicancia: se evalúa mediante el nivel de compromiso que los empleados demuestran hacia la organización, siendo más alto en aquellas empresas que ofrecen mayor calidad, un ambiente favorable y una mayor productividad.

- Estructura de la empresa: en las Pymes, la estructura puede carecer de definición, y el empleador puede llevar a cabo diversas actividades. A medida que la organización crece, es crucial determinar las actividades prioritarias.
- Los incentivos/recompensas: las organizaciones deben desarrollar sistemas de compensación dinámicos para recompensar y motivar el esfuerzo de los empleados.
- La igualdad: todos los miembros del personal deben tener condiciones y oportunidades laborales equitativas para evitar conflictos y mantener un clima laboral positivo. Es esencial evitar privilegios y favoritismos, ya que pueden generar tensiones entre los colaboradores. Además, dado que cada empleado responde de manera diferente a los estímulos, los líderes deben conocer a su personal.
- El salario emocional: abarca reconocimiento, equilibrio trabajo-vida y sentido de pertenencia, es clave para la satisfacción de los colaboradores.

El clima laboral, un fenómeno dinámico, abarca cinco dimensiones y componentes que se desglosan en diferentes variables (Alvarez, 2022):

- Diseño y estructura organizacional: tamaño de la empresa y niveles jerárquicos.
- Entorno: percepción directa o indirecta del trabajador, afectando su comportamiento laboral
- Recursos humanos: inciden significativamente en el clima y son percibidos directamente por los trabajadores.
- Situación psicológica: ya sea de los trabajadores, grupos o la organización en general.
- Influencia: conocido como microclima, refleja las percepciones diferentes entre áreas dentro de una misma organización.

La evaluación del clima laboral se realiza comúnmente mediante encuestas, utilizando la discrepancia entre las variables del clima organizacional actual y el clima esperado o ideal (Alvarez, 2022).

El clima laboral puede ser positivo o negativo, influyendo significativamente en la satisfacción, el compromiso y la productividad de los empleados. Un ambiente positivo se caracteriza por la valoración, el respeto y el apoyo a los empleados, fomentando la comunicación abierta y la colaboración. En contraste, un clima negativo es tóxico, generando desmotivación y falta de compromiso. La atención a este clima es esencial para prevenir conflictos, promover la calidad del trabajo y evitar la alta rotación. Las organizaciones deben trabajar en cultivar un clima saludable, facilitando la comunicación, el desarrollo, la colaboración y la equidad en el lugar de trabajo (Mercado, 2021).

#### **6.4.13. Bienestar: equilibrio vida/trabajo**

Reconocer al colaborador como un ser integral, complejo y multidimensional implica aceptar que existen factores que pueden afectar sus habilidades y rendimiento. Desde el siglo pasado, se identificó que los conflictos familiares o laborales son causas significativas de estrés (Mendis & Weerakkody, 2018, citado en Zapata, 2023). Por ello, las relaciones entre el trabajo y la vida familiar son actualmente de gran relevancia, ya que se han convertido en una preocupación central para las organizaciones que buscan preservar y cuidar su capital humano (Silva, 2018, citado en Zapata, 2023).

Para Chiavenato (2007), en términos de conciliación entre el trabajo y la vida personal, las empresas alcanzan la puntuación máxima cuando logran que sus empleados equilibren de manera armoniosa su vida personal y profesional. Son elementos fundamentales para lograr

este equilibrio un entorno físico que propicie momentos de ocio durante los descansos, incentivos para la realización de deportes y una atención especial a la salud y el bienestar personal.

Sin embargo, hoy en día este concepto va más allá de conceder al empleado sus vacaciones anuales o un bono en efectivo; se refiere a la relación directa entre la empresa y el bienestar del colaborador, considerando factores externos que afectan su felicidad y bienestar, como la familia, sus relaciones sociales, amigos, actividades de ocio y el tiempo libre disponible. Estos elementos influyen constantemente en la actitud del empleado, impactando directamente en su desempeño laboral (Giraldo, 2023).

Asimismo, Giraldo (2023) afirma que el salario emocional está estrechamente relacionado con el equilibrio entre la vida laboral y personal. Cuando los empleados encuentran motivación más allá del salario, como un buen entorno de trabajo y beneficios personales y familiares por parte de la empresa, se comprometen más con sus labores. Este nivel de satisfacción contribuye significativamente a aumentar su productividad de manera considerable. Es evidente que el salario emocional desempeña un papel vital en cualquier empresa que aspire a retener su talento humano y perseguir su crecimiento.

Para Zapata (2023) el equilibrio entre trabajo y vida familiar implica la inexistencia de conflictos entre las responsabilidades laborales y familiares. En este contexto, se caracteriza por la ausencia de interferencias tanto en el ámbito laboral que afecten a la vida familiar, como en el sentido inverso. No obstante, hay otro aspecto más beneficioso y es el que se refiere al potencial desarrollo personal a través del trabajo (Radeland, 2020, citado en Zapata, 2023). A su vez menciona que en la actualidad la importancia de este concepto ha crecido significativamente, ya que se ha convertido en una de las principales preocupaciones de las

organizaciones que buscan preservar y velar por sus recursos humanos (Silva, 2018, citado en Zapata, 2023).

Otras conceptualizaciones del equilibrio vida/trabajo se han enfocado en la idea de una distribución justa de los recursos entre las responsabilidades laborales y los roles personales. Siguiendo esta perspectiva, Pérez (2020, citado en Zapata, 2023) propone que el equilibrio se alcanza cuando el tiempo, la energía y el compromiso de un individuo se distribuyen de manera equitativa entre sus distintos roles. A su vez, Jiménez et al. (2020, citado en Zapata, 2023) entienden “importante tanto la satisfacción como el compromiso, de manera que existe un equilibrio cuando el individuo disfruta en la misma medida en que está comprometido con los roles de su vida; sin la primera no existe el segundo” (p. 16).

Por su parte, Gabini (2018, citado en Zapata, 2023) alude al concepto de felicidad laboral la cual está condicionada tanto por las características individuales como por las condiciones laborales. Esta perspectiva indica que la felicidad está vinculada con la satisfacción laboral y el compromiso, a través de las particularidades del trabajo y de los procesos mentales internos del individuo. Además, en cuanto al comportamiento positivo, las actitudes de los colaboradores se ven influenciadas tanto por sus características personales como por el entorno laboral. La noción de felicidad en el trabajo abarca ambos enfoques.

La misma se divide en tres aspectos conceptuales. Primero, el componente subjetivo se relaciona con el compromiso del colaborador, incluyendo la energía, la pasión y la eficiencia. El segundo componente aborda la evaluación del trabajo por parte del empleado, considerando si percibe las condiciones laborales como buenas o malas, si le gustan y si ve oportunidades de crecimiento. Finalmente, el tercer componente mide cómo el trabajo contribuye al bienestar personal del empleado, influyendo en su autoestima y confianza en sí mismo (Zapata, 2023).

## 7. MODELO DE ENDOMARKETING PROPIO

En el dinámico panorama empresarial actual, la atención se ha vuelto hacia un enfoque estratégico novedoso que no solo se centra en atraer a clientes externos, sino que también busca cautivar y comprometer a la audiencia interna: los propios empleados.

Este concepto se conoce como Endomarketing, cuyo objetivo principal según Ramírez et al. (2020) es “atraer, desarrollar, motivar y retener a los trabajadores para que estén suficientemente capacitados y atender al cliente externo de manera óptima” (Ramírez et al., 2020, citado en Del Rosario et. al., 2024, p. 3). A su vez, de acuerdo con Villa & Gómez (2018), el propósito de este es “satisfacer necesidades y expectativas de los clientes internos, similar a lo que se está haciendo en el marketing tradicional debido a que este trata de complacer a los compradores o clientes reales y potenciales” (Villa & Gómez, 2018, citado en Del Rosario et. al., 2024, p. 146).

Esta herramienta es fundamental como estrategia organizacional, al aplicar las tácticas del marketing externo dentro de la empresa. Esto implica considerar a los empleados como clientes internos, cuya satisfacción genera lealtad hacia la organización. Al convertirlos en embajadores de la marca y promotores de los valores corporativos, se repercute positivamente en la satisfacción del cliente externo a lo largo de la cadena de valor (Guadarrama, 2023).

Por su parte, Vilchez (2023) en su investigación sugiere que la alta dirección debe reconocer que los clientes internos son esenciales para el éxito organizacional, optimizando la gestión de personal para convertirlos en aliados satisfechos, motivados y comprometidos. A su vez, tanto la alta dirección como el área de gestión del talento humano deben centrarse en aplicar

estrategias de Endomarketing para mejorar áreas identificadas como deficientes y así elevar la satisfacción, motivación y compromiso organizacional. En esta misma línea, Bohnenberger (2006) indica que la responsabilidad de conducción del proceso es de los sectores de recursos humanos y de marketing.

Por otro lado, cuando las empresas muestran desinterés en su cliente interno, es improbable que reflejen ese interés en los consumidores externos y en los servicios que ofrecen. Por lo tanto, resulta decisivo respaldar la gestión estratégica de la compañía mediante la planificación de un proceso de mercado interno encabezado por la alta dirección de la empresa (Pico, 2023). Agregando a lo anterior, Pozo (2023) menciona que la carencia de respaldo por parte de los niveles superiores de la jerarquía constituye un factor que dificulta la atracción y retención de empleados.

De igual forma, los autores Ahmed, Rafiq & Saad (2003, citado en Vilchez, 2023) plantean tres elementos clave del Endomarketing que son el respaldo de la alta dirección, que abarca el *empowerment*, la adecuada infraestructura y equipamiento, junto con las habilidades del líder; el proceso de gestión de personal, que comprende el sistema de incentivos, la selección, la capacitación; y finalmente, la coordinación interfuncional, que se refiere a la difusión interna, la comunicación y el desarrollo personal.

Además, Pico (2023) agrega que el Endomarketing busca establecer una relación coherente entre las directrices estratégicas de la empresa (visión, misión, valores) y lo que proyectan hacia los clientes externos. A su vez, exige a las organizaciones mirar hacia adentro, revisar y mejorar sus procesos y recursos, siendo una excelente herramienta para replantear aquellos que no se desarrollan adecuadamente y evaluar la inversión en el capital humano. Sin embargo, las organizaciones a nivel global descuidan la importancia de dedicar esfuerzos equiparables para

fidelizar a sus clientes internos, al igual que lo hacen con los externos. Es esencial que proyecten su propuesta de valor tanto hacia adentro como hacia afuera, manteniendo a los miembros del equipo motivados en un entorno laboral óptimo, beneficiando a la organización con una ventaja competitiva en el mercado.

De esta forma, el Endomarketing se convierte en una necesidad imperante para aquellas empresas que buscan progresar y ser más productivas. Por lo que la implementación de esta herramienta permite destacar ampliamente a las empresas en su sector y en el mercado laboral, agregando a la misma un valor significativo, logrando atraer y fructificar al recurso más crucial: el talento humano (Pico, 2023).

Por esta razón, la implementación de una estrategia de Endomarketing representa una decisión fundamental para el activo más valioso de la empresa: las personas que integran los equipos de trabajo. Estos no son meros recursos, sino individuos responsables de generar resultados destacados para la organización y de forjar una marca empresarial competitiva al convertir a sus colaboradores en embajadores de la marca y fidelizarlos con su cultura; con el objetivo de “ser consideradas más versátiles, más humanas y conformadas por colaboradores satisfechos, que están conectados con los objetivos estratégicos y comprometidos para alcanzarlos” (Pico, 2023, p. 25).

Por consiguiente, la efectividad del Endomarketing requiere el compromiso de todos los equipos en la transformación de procesos, destacando al capital humano como el activo más valioso. Sus impactos positivos abarcan la satisfacción, productividad, rendimiento, felicidad y fidelidad de los trabajadores, influyendo en la atracción, retención de talento, y alcanzando incluso al cliente externo (Guadarrama, 2023).

Por todo lo expuesto anteriormente en base a la bibliografía consultada, enriquecida por las entrevistas realizadas a expertos en la temática, como Jackeline Michel, Ignacio Gone, Edgardo Donato, Roberto Acosta, Katherine Gómez y Silvia Bortagaray, consideramos que para implementar de manera eficiente una estrategia de Endomarketing, es fundamental establecer componentes clave, tales como el reclutamiento y selección, la segmentación del cliente interno y la cultura organizacional, con el liderazgo como elemento unificador de la herramienta. La responsabilidad de liderar esta estrategia recae en la alta dirección, siendo fundamental una gestión estratégica del área de talento humano respaldada por el área de marketing. La ejecución de estas acciones incluye el uso de mecanismos como el salario emocional y una capacitación apropiada, utilizando la comunicación interna como el principal canal de implementación.

Esto genera impactos positivos en los colaboradores, contribuyendo al compromiso, la satisfacción y la motivación, mejorando el clima laboral y proporcionando bienestar a través del equilibrio entre vida y trabajo.

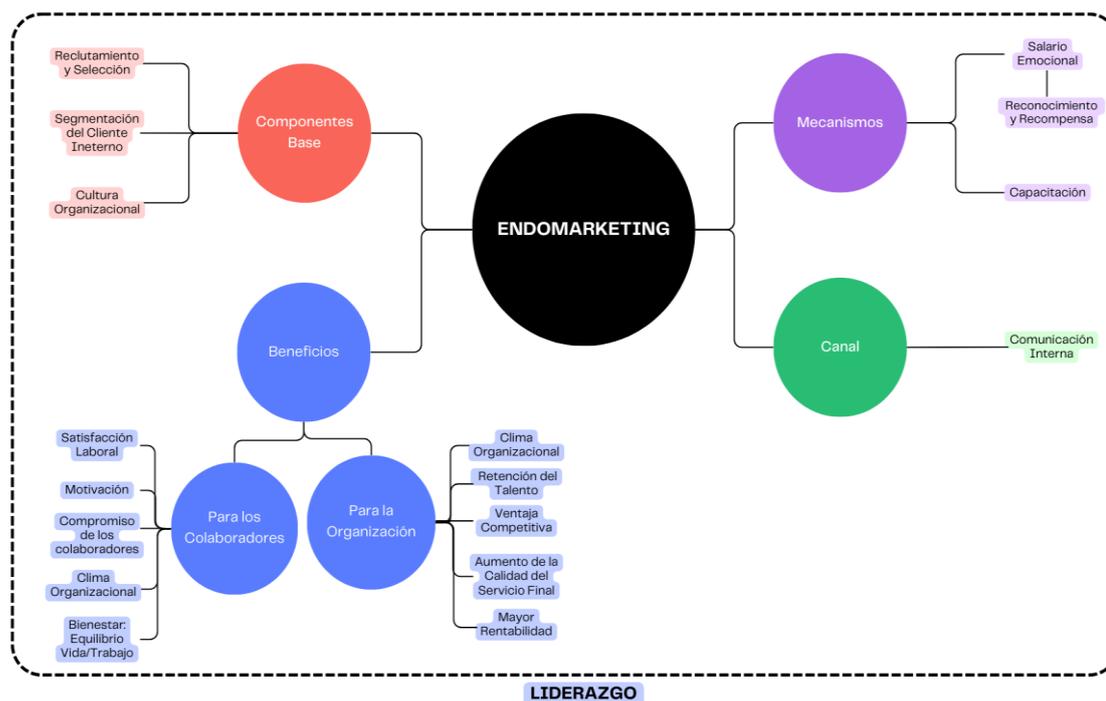
En resumen, el Endomarketing contribuye a la estabilidad organizacional al retener el talento mitigando su fuga y reducir costos de rotación. Funciona como pilar estratégico al impulsar la construcción de una cultura empresarial sólida, fomentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que resulta en una mejora en la calidad del servicio final. Como resultado de lo anterior, se optimiza la productividad y se incrementa la rentabilidad de la empresa, consolidándose como un empleador deseado, generando así una ventaja competitiva.

### **7.1. Diagrama de elaboración propia**

A continuación, presentamos el diagrama del modelo de elaboración propia de Endomarketing, un componente crucial de nuestra investigación. Este diagrama es el resultado de un análisis

exhaustivo y una cuidadosa reflexión sobre todos los elementos esenciales que componen dicha herramienta:

**Figura 17 Modelo de Endomarketing propio**



Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, desarrollamos todos los componentes que integran el modelo de Endomarketing que proponemos:

## 7.2. Componentes base del Endomarketing

### 7.2.1. Liderazgo

Entendemos que el liderazgo es el componente unificador de la herramienta y el más importante para implementar el Endomarketing ya que “el mundo laboral cambia rápidamente:

necesitamos líderes curiosos, ágiles y positivos para comandar los equipos y tener éxito” (Jacob Morgan, citado por Crehana 2023).

Las tendencias en 2023 y los estilos de liderazgo mutan incesantemente. En las recientes investigaciones de Gartner (2022), Crehana (2023) y Deloitte (2023), el liderazgo desvela a un 60% de los responsables de recursos humanos. A su vez, el 24% de los encuestados manifiesta que no desarrolla ni prepara a sus colaboradores para ser futuros líderes (Gartner, 2022).

Siguiendo esta línea Deloitte (2023) menciona que el 23% de las empresas encuestadas afirman que sus líderes tienen las competencias suficientes para explorar nuevos rumbos, sin embargo, señalan intranquilidad sobre la idoneidad de los líderes para gestionar talento humano. Sólo el 18% de las empresas encuestadas afirma que sus líderes son competentes para llevar a cabo un modelo de trabajo adecuado para su empresa. En base a ello, se necesitará un nuevo tipo de liderazgo, es decir, uno que se enfoque en dónde y cómo se presenta el líder con la mentalidad para llevar adelante su trabajo.

El liderazgo debe adaptarse a los cambios del entorno laboral, como son la turbulencia social y política, equilibrio de la vida laboral y personal, y acuerdos laborales flexibles, los cuales están volviendo a definir la dinámica líder-colaborador hacia una relación de persona a persona. A raíz de esto los líderes deben demostrar un liderazgo enfocado en el ser humano de forma auténtica, con empatía y adaptabilidad, dado que en la actualidad, estos rasgos son claves para un líder y demandados por los colaboradores (Gartner, 2022).

Para Deloitte (2023), hoy en día un líder no depende del cargo, jerarquía o inclusive del número de subordinados que tenga a su cargo. Pueden ser internos o externos a la empresa, ser formales o informales, y puede ser cualquier individuo que movilice a las personas para que desarrollen su trabajo.

El 94% de los encuestados, según Deloitte (2023), opina que la idoneidad de un líder es importante o muy importante para alcanzar el éxito de su empresa. Por otro lado, casi el 50% afirman que les resulta complejo reconocer las prioridades, dado que entienden sentirse agobiados por la cantidad de cambios que se están suscitando constantemente.

Deloitte (2023) define nuevos fundamentos como:

- Enmarcar el reto, piense como un investigador: ya no dependerá de definir una solución, si no del hecho de generar un entorno de intercambio, así como movilizar a los recursos humanos con el objetivo de que éstos aprendan, se adapten y asimilen nueva información. En definitiva, el nuevo papel del líder pasa de “gestionar puestos y actividades a orquestar resultados” (Deloitte, 2023).
- Trazar un nuevo camino, crear la relación conjuntamente: 34% de los encuestados piensa que los líderes no están preparados para liderar en un mundo en el que la resolución de conflictos es un trabajo en equipo y las soluciones se generan en conjunto. Esto es a raíz de que visualizan a la co-creación como un reto a su autoridad, a la vez que lo ven como una frustración a nivel personal por no poder solventar los problemas por ellos mismos.
- Diseñar para tener impacto, dar prioridad a los resultados humanos: esto significa ubicar a los colaboradores en el centro de todo, en busca de resultados que sean beneficiosos tanto para la empresa como para sus integrantes. Ello va más allá de lo que se define como empatía, debe ser un interés genuino por la vida de los colaboradores a fin de construir conexiones para la obtención de estos objetivos.

En la misma línea la empresa Crehana (2023) identifica 10 tendencias de liderazgo:

- Liderazgo motivante, centrado en el propósito: es necesario que los líderes conozcan a su grupo de empleados en forma individual para otorgarles tareas que los motiven y den

energía conectando con sus valores y propósitos, ya que en la actualidad no alcanza solo con un buen salario para retener talento.

- Liderazgo orientado hacia el colaborador: destaca la experiencia del empleado a fin de mejorar la capacitación, generando planes y políticas que complazcan sus necesidades individuales con el objetivo de retenerlos. Esto se debe a que hoy la competencia por el talento se hace más difícil.
- Inteligencia emocional: es importante que los líderes cuenten con *soft skills*, como es la capacidad de entender y ayudar a los empleados a través de herramientas de comunicación interpersonal y apoyo emocional generando líderes más empáticos.
- Adaptación al cambio: a raíz de los cambios de forma acelerada que se dan en la actualidad es necesarios que los líderes actúen como un explorador, es decir preparados a redescubrirlo todo.
- Globalización y nuevo mercado de talentos: deben lograr interactuar con individuos de diferentes culturas y lenguajes, interpretar adecuadamente sus problemáticas y necesidades más allá de los límites geográficos para desarrollar un *mindset*.
- Comunicación, diversidad, colaboración: un pilar de trabajo en la actualidad es la comunicación, fomentando el diálogo, el intercambio de ideas, la colaboración, la diversidad, así como, demandando el desarrollo de competencias y medidas para impulsar equipos de trabajo más innovadores y, de esta manera, fomentar una cultura colaborativa.
- Prevención del *burnout*: se busca el equilibrio vida personal-trabajo buscando prevenir el agotamiento físico y emocional laboral, fomentando el uso de tiempo libre y una cultura flexible de trabajo. Es necesario concientizar, prevenir, así como también ayudar a las personas afectadas por ello.

- Confrontar la falta de confianza: es primordial que los líderes sean transparentes y honestos en sus acciones y decisiones, ya que una crisis de confianza hacia ellos puede tener como consecuencia un efecto devastador en la productividad y la moral de los colaboradores.
- Liderar equipos remotos efectivamente: deben ser responsables de los desafíos a los cuales se enfrentan los colaboradores al trabajar de forma remota, como lo son la falta de interacción cara a cara y la sobrecarga de trabajo. Las medidas necesarias para abordarlos es fomentar la participación y el intercambio de ideas entre las personas, así como el crear un ambiente de trabajo colaborativo. Esto puede alcanzarse por medio de diversas plataformas de comunicación, colaboración en línea, videoconferencias, así como *chats* que contribuyan a combatirlo.
- Liderar la transformación digital: los líderes deben ser proactivos en la identificación y la adopción de nuevas tecnologías, así como de herramientas digitales a través de un enfoque estratégico.

Como mencionamos anteriormente, los *millennials* es la generación que será próximamente la más grande de la fuerza de trabajo. Ésta posee un estilo de liderazgo predominantemente transformacional, el cual busca liderar a los integrantes de su equipo mediante la inspiración, la motivación y el respeto. Se caracterizan por ser altruistas, con conciencia social, mejorar el clima laboral, aprecian el esfuerzo, son autónomos, se sienten cómodos trabajando en equipo y buscan el equilibrio vida-trabajo (Jauregui-Arroyo et. al., 2023)

Las tendencias en liderazgo deben considerar la volatilidad de lo que es relevante hoy en día, ya que puede volverse menos importante en el futuro, y viceversa. Esto subraya la necesidad

de una adaptación y transformación continua de los líderes en respuesta a los cambios en el entorno (Crehana, 2023).

### **7.2.2. Reclutamiento y Selección**

Es el primer componente importante en el Endomarketing, dado que para dar base a un equipo de trabajo es fundamental reclutar a las personas idóneas para el cargo solicitado y que éstos cumplan con el perfil cultural de la organización. En esta línea, Beltrán et al. (2021) mencionan que “hoy en día el capital humano es considerado como el pilar más importante de las organizaciones. Para ello las áreas de talento humano han trabajado continuamente en el desarrollo de procesos de atracción y selección del personal” (p. 3).

Es vital que el candidato se alinee con los valores, normas, creencias, actitudes y comportamientos de la cultura organizacional de la empresa durante el proceso de selección. Por lo tanto, no solo se busca que el candidato posea las calificaciones necesarias, sino que también se identifique con esa cultura (Calcano & Ronquillo, 2023).

Por ello, el proceso de contratación abarca mucho más que contratar simplemente a un candidato. Esto es que el candidato sea el adecuado de acuerdo con un plan estratégico para la adquisición del talento, con el objetivo de lograr un impacto positivo que alcance a toda la organización. Esto asegura ahorrar tiempo, dinero, mejorar la satisfacción y retener a los trabajadores (Adecco, 2023).

Una de las prioridades que establece Gartner (2022) respecto a las estrategias de los líderes de recursos humanos de cara a 2023 es el reclutamiento, ya que es mencionado por el 46% de los encuestados. Al haber una fuerte competencia para captar talento, es necesario generar estrategias para alinear el reclutamiento con los objetivos de la empresa, a través de tres

estrategias: construir una capacidad de abastecimiento basada en inteligencia, crear un mercado laboral interno equitativo y desarrollar la incorporación para el compromiso.

Crehana (2023) menciona doce tendencias para encontrar al talento ideal:

1. Contratación interna: identificar las habilidades de los talentos actuales y linkearlas con las necesidades de trabajo existentes en la organización, priorizando las habilidades como son la adaptabilidad y la resolución de problemas.

2. Reclutamiento enfocado en el *Employee Centricity*: colocar a las personas en el centro impactando en el comportamiento y la experiencia de los clientes.

3. Reclutamiento inclusivo:

“Los reclutadores deben poder responder preguntas sobre cultura. Tienen que ser capaces de responder preguntas sobre la postura de la empresa sobre la diversidad. Tienen que enseñar a los líderes y gerentes cómo pensar de manera más amplia sobre sus propias elecciones y entrenarlos para que no graviten hacia a quién les 'gusta' pero quién se suma a la organización” (Lauren Gardner, citado en Crehana 2023).

4. *E-recruitment*: es el uso de internet incorporando herramientas de inteligencia artificial, *machine learning* e incluso *chatbots* en el proceso de reclutamiento, con la ventaja de generar mayor rapidez y menos costos con un proceso de contratación híbrido que combina elementos virtuales y en persona de forma más selectiva. A su vez, para candidatos de nivel operativo se puede realizar un proceso de contratación completamente virtual.

5. Reclutamiento remoto: si bien es la tendencia, la consultora menciona que el 41% de las personas prefieren un reclutamiento y *onboarding* en forma presencial.

6. Reclutamiento mediante la marca de empleador: se centra en dar a conocer lo que la organización está gestando con sus *stakeholders* en tiempos de crisis fomentando la empatía.

Es importante aplicar la herramienta *inbound recruiting* para atraer al mejor talento.

7. Reclutamiento basado en datos: las empresas están obligadas a adquirir un *mindset* digital y análisis de datos, para innovar como ventaja competitiva, con el objetivo de superar nuevos desafíos del entorno.
8. Contratación basada en habilidades transferibles: el departamento de recursos humanos debe trabajar en cerrar las brechas de habilidades blandas de los equipos a través de dos pilares: el *upskilling* (perfeccionamiento y aprendizaje continuo) y el *reskilling* (capacitación en nuevas habilidades).
9. Reclutamiento basado en la gamificación: generar dinámicas y juegos en el proceso de selección para observar en detalle habilidades y aptitudes del candidato.
10. Marketing de reclutamiento: el objetivo es que los candidatos se interesen en la oferta laboral, siendo fundamental dada la intensa competencia de los actuales mercados. Se obtiene como resultado una mejor experiencia del candidato y talentos más calificados, una mayor conciencia de marca y contrataciones más rápidas.
11. *Social Recruiting*: se trata de utilizar las diferentes redes sociales para encontrar, atraer y contratar talentos.
12. Reclutamiento por medio de un CRM: estos *softwares* aplicados como estrategia agilizan y automatizan de forma significativa los procesos de contratación, ayudando a fomentar relaciones más fuertes con los candidatos que calificaron (Crehana, 2023).

Según Adecco (2023):

“Una compañía que emplea sus valores y creencias como base para reclutar talento, no solo tiene una ventaja estratégica frente a sus competidores a la hora de contar con talento que comparta sus intereses, sino que también tienen mejores resultados reteniéndolos y comprometiéndolos frente a los objetivos que están establecidos” (p. 7).

### 7.2.3. Segmentación del Cliente Interno

Este factor es importante, ya que las políticas de recursos humanos que las organizaciones adopten serán fundamentales y eficaces en función de una adecuada segmentación del cliente interno. Entre las 24 variables clave identificadas por Regalado et al. (2011) para una gestión efectiva del cliente interno, se destaca la necesidad de identificarlo y segmentarlo correctamente.

Para el diseño de instrumentos o soluciones destinadas a la relación de los clientes internos con los objetivos de la empresa, es importante que el área de recursos humanos de las empresas deba patrocinar una estrategia de segmentación de sus clientes internos (Páez 2018).

Para una correcta segmentación deberíamos de prestar atención a las diferentes generaciones que coexisten al mismo tiempo en las organizaciones. En base a ello, las que están generando cambios son la *millennials* y la Z.

Los *millennials* comenzaron a tomar roles de relevancia cambiando el mundo laboral, ya que es una generación que irrumpió cuestionando lo establecido. Impulsó el horario flexible, trabajar por objetivos y el compromiso medioambiental. Hoy imponen su liderazgo en el mundo laboral con innovación, ocupando puestos de jerarquía y diseminando una cultura organizacional nueva (Bayton Argentina, 2023). Por este motivo, “aquellas organizaciones que tengan la capacidad de conseguir un mayor interés de los miembros de la Generación Z por trabajar partirán con una ventaja competitiva neta” (Vilaplana, 2023, p.84).

En línea con lo anteriormente expuesto, el autor divide en tres etapas, lo que las organizaciones deben ofrecerles a la Generación Z para alcanzar el éxito buscado: identificación y aplicación al puesto de trabajo, ciclo de entrevistas, aterrizaje y desarrollo.

- **Identificación y aplicación:** esta etapa está vinculada a cómo la empresa encastre sus objetivos estratégicos con su capacidad para atraer a esta generación en función de ellos. El autor alude a llamar su atención buscando una identidad generacional y transformarla en una misión y una imagen con la cual sentirse representado, ofreciendo estabilidad dinámica, inclusión, diversidad y sostenibilidad, innovación y tecnología, causas sociales, omnicanalidad y comunicación, transparencia, experiencias y flexibilidad.
- **Ciclo de entrevistas:** esta etapa es fundamental y compleja, dado que es el primer contacto humano de la generación Z con la empresa. Debido a la necesidad de inmediatez no se recomienda que sean procesos largos y burocráticos, sumado a que el enfoque de la entrevista debe ser cercana/humana que los haga sentir únicos. Las características son simplicidad, comunidad, tecnología, cercanía, gamificación, transparencia e información y habilidades *soft* y *hard*.
- **Aterrizaje y desarrollo:** es importante para sus primeros pasos la cercanía y la formación, a través de las características que indica como aceptación, seguimiento, individualizado, formación, *Reverse Mentoring*, comunidad virtual y *networking*, tecnología, organizaciones ágiles, activismo social y misión.

En base a lo antes expuesto, las empresas deben de estar listas para adaptarse a estas necesidades de las nuevas generaciones.

#### **7.2.4. Cultura Organizacional**

Metafóricamente, se podría expresar que la cultura es una parte integral del entorno empresarial y está intrínseca a las organizaciones. Se asemeja al aire que los individuos respiran, es decir, que es indispensable para la existencia, pero no es visible. Solo cuando escasea, se nota su ausencia y su importancia. Así, la cultura se presenta como un elemento esencial para las

organizaciones. No obstante, es crucial considerar que la cultura organizacional se forma cuando los miembros comparten conocimientos y suposiciones, y a medida que descubren y desarrollan enfoques específicos para enfrentar los desafíos planteados por el entorno, la cultura va tomando forma. En éste mismo sentido, la cultura organizacional impacta en el rendimiento laboral de los empleados de la empresa (Solis, 2023).

Para Pico (2023) contar con una cultura interna sólida es esencial para que la gerencia de recursos humanos pueda implementar las estrategias adecuadas en la atracción y retención de talento. Esta cultura, que abarca elementos relacionados con la estructura, valores, creencias, normas y relaciones de la empresa, establece los cimientos de estos procesos. Comprender la importancia de la cultura organizacional y cómo aprovecharla puede ser un factor determinante en la gestión de talento humano, contribuyendo a mejores resultados en el rendimiento laboral, mayor satisfacción y compromiso por parte de los empleados.

La coherencia de la cultura organizacional es fundamental, ya que permite que tanto los colaboradores actuales como los posibles candidatos se identifiquen con lo que se comunica internamente. Define la manera en que las personas se comportan, interactúan y llevan a cabo las actividades laborales, así como la toma de decisiones. Este proceso influye en los patrones de comportamiento y pensamiento de los empleados, impactando en el entorno laboral y las condiciones físicas que afectan el desarrollo del trabajo. En esencia, la cultura organizacional funciona como una guía que orienta hacia el logro de las metas establecidas por la organización (Pico, 2023).

En la 18ª cumbre de Great Place To Work (2022) los líderes participantes destacaron la importancia de priorizar a los colaboradores en medio de caos, crisis y problemas globales. Enfatizaron que la forma de hacerlo puede marcar una diferencia significativa con un impacto

positivo en los negocios. Hicieron referencia a la creación de entornos laborales más humanos, sensibles, inclusivos, diversos y flexibles, con propósitos sólidos, y líderes capaces de fomentar la innovación, la creatividad, la adaptabilidad y la inspiración en sus equipos. En base a ello, resaltaron seis tendencias de la cultura organizacional:

- Cuidar la salud mental y buscar el bienestar integral
- Diversidad, equidad, inclusión y pertenencia
- Innovación: la innovación impulsa la escalabilidad empresarial, y crear una cultura innovadora implica dar voz a los equipos, brindar autonomía, fomentar el desarrollo de ideas y aceptar los errores como oportunidades de aprendizaje.
- Flexibilidad: el trabajo híbrido va más allá de alternar días entre casa y oficina. Implica rediseñar espacios para mayor apertura y transparencia, organizar eventos atractivos que motiven el retorno a las oficinas y promover la conectividad en un formato híbrido.
- Desarrollo: el crecimiento y desarrollo continúan siendo razones clave para la retención del colaborador. Promover ascensos, fomentar la adquisición de conocimientos y establecer retos y objetivos claros es esencial, pero también surgen nuevas formas de lograrlo.
- Cuidado de la sociedad y el impacto en el planeta: generar una conciencia ambiental más amplia e involucrar al personal a través de la sensibilización son elementos cruciales. Esta perspectiva de servicio e impacto global es fundamental para las nuevas generaciones.

El llamado general es humanizar las empresas, centrándose en el ser humano a través de un proceso consciente, planificado y estratégico. El futuro del trabajo pertenece a aquellos que, desde cualquier situación, dedican tiempo y esfuerzo, aplicando sus habilidades para impactar en la empresa, la sociedad y el mundo. La posibilidad de crear un planeta mejor está al alcance.

*“La cultura se desayuna a la estrategia”* (Ignacio Gonel & Roberto Acosta, 2023)

### **7.3.Mecanismos del Endomarketing**

#### **7.3.1. Salario emocional**

Los programas de reconocimiento, tanto monetario como los no monetario, son importantes porque permiten mantener a los colaboradores incentivados y motivados, generando en las organizaciones un sentido de pertenencia, haciéndolos sentir de manera confortable con su entorno laboral. Todo lo mencionado anteriormente tiene como consecuencia una mayor productividad y la retención de sus talentos (Pincay & Bustamante, 2023).

Según Deloitte (2022), se está gestando un cambio en las habilidades relacionadas al reconocimiento y recompensa, pasando de reconocer y promocionar a las personas en función del desempeño laboral, a reconocer y promover a los recursos humanos basándose en el desarrollo de habilidades e integrarlo en las discusiones sobre desempeño.

Esta transición al nuevo paradigma se genera como consecuencia de los cambios introducidos por la generación *millennials*, por ello, es necesario mantener alto el nivel de satisfacción laboral, a fin de paliar la deserción de los colaboradores de dicha generación.

Las organizaciones han experimentado transformaciones con la llegada de esta generación, modificando la perspectiva de la administración y los incentivos. Ahora, no basta con recompensar económicamente al colaborador mediante un salario; es esencial ofrecer reconocimientos, lo que actualmente se denomina salario emocional (Tapia, 2020).

El salario emocional según Adecco (s.f) tiene como objetivo atender las necesidades personales, familiares y profesionales del empleado. Este tipo de compensación beneficia a las empresas y departamentos de recursos humanos al impulsar la motivación del personal y mejorar el entorno laboral. Ambos aspectos son fundamentales para el éxito organizacional, ya que sin motivación resulta difícil alcanzar objetivos, y la retención del talento se vuelve una tarea desafiante.

Hay diversas acciones y medidas que las empresas pueden implementar para cultivar la lealtad y el sentimiento de pertenencia entre sus colaboradores. Estas incluyen opciones como horarios flexibles, teletrabajo, programas de capacitación, servicios de guardería, días libres, beneficios sociales, áreas de esparcimiento en la empresa, oportunidades de formación, participación en actividades de voluntariado y reconocimiento (Barcelo, 2016, citado en Rodríguez & Roque, 2022).

En esta línea, Rodríguez & Roque (2022) mencionan la importancia asociada al salario emocional y sus beneficios como son: baja de los costos de reclutamiento, aumento en el compromiso, identificación de los empleados con la compañía, descenso de la tasa de rotación, posicionamiento positivo de la organización, percepción externa de que es un buen lugar para trabajar, niveles bajos de absentismo, mayor productividad y competitividad.

Agregando a lo anterior, los *millennials* asocian el reconocimiento con un buen liderazgo, el bienestar laboral, el equilibrio entre vida-trabajo y las políticas para respetar el tiempo libre. Para ello, es necesario que las empresas encuentren las mejores estrategias para poder aplicarlas, ya que utilizar este tipo de política es una inversión, no es un gasto como lo consideran algunas empresas (Kloss, 2018, citado en Tapia, 2020).

Numerosas iniciativas de salario emocional no demandan una inversión significativa, o en algunos casos, ninguna. Por lo tanto, la implementación de este tipo de incentivos no solo es aconsejable, sino esencial para mantenerse a la vanguardia en la gestión de personal. En este sentido “parece ser que el reconocimiento sincero y oportuno al trabajo bien hecho es el mejor incentivo para el buen desempeño” (Puchol, 2003, citado en Tapia, 2020, p. 15).

### 7.3.2. Capacitación

Es un componente importante en el Endomarketing, más allá que haya quienes la consideran un gasto innecesario. La necesidad de capacitar y especializar es una realidad para los trabajadores en todos los niveles, a la vez forma parte de las grandes inversiones que una organización debe hacer para potenciar el desarrollo de su personal y lograr sus objetivos. (Adecco, 2023).

Los beneficios asociados a la capacitación que plantea Adecco (2023) son: incrementar la productividad y la calidad del trabajo, aumentar la rentabilidad, bajar la rotación de personal, mejorar la calidad de selección de personal a través del reclutamiento, y por último acrecentar la fidelidad y el sentimiento de pertenencia.

Por otro lado, Manpower (2020) refiere a la creación de una cultura de aprendizaje en función de que la dirección debe ser el responsable del aprendizaje y ellos también deben capacitarse, ser explícito y crear conciencia, dedicar tiempo y recursos para aprender, diseñar vías de aprendizaje relevantes presentes y futuras. Por último, mencionar que el aprendizaje continuo requiere conversaciones sobre entrenamiento y el cuidado de la carrera.

Según Manpower (2020):

“Las empresas deben contar con una cultura de aprendizaje para atraer y retener al mejor talento y para alentar a toda su fuerza laboral a participar en procesos de aprendizaje continuo, no sólo a aquéllos que de todas formas debían capacitarse [...] El tiempo, el dinero y la falta de apoyo son los mayores obstáculos para el aprendizaje; por eso, los trabajadores quieren disponer de tiempo específicamente dedicado a estudiar, obtener resultados rápidos y un retorno de inversión de ese tiempo” (p. 10).

En la encuesta a empresas realizada por Adecco (2023), el 87% de los colaboradores entiende que el aprendizaje y el desarrollo en el lugar de trabajo son importantes, a su vez el 74% de los

trabajadores está dispuesto a capacitarse y aprender nuevas habilidades. Por otro lado, el 40% de los encuestados consideran que la capacitación es el segundo beneficio más solicitado.

En la misma línea, la encuesta realizada por World Economic Forum (2023), da como resultado para el 81% de las organizaciones, que una estrategia clave para lograr sus objetivos comerciales es a través de la inversión en aprendizaje y capacitación. A su vez, el 34% considera ofrecer reciclaje y mejora de habilidades para aumentar la disponibilidad de talento al contar con un programa eficaz de formación; aunque sólo el 33% de las empresas visualiza a la oferta de formación como un elemento atractivo para posibles nuevos colaboradores, esta cifra aumenta al 40% cuando nos referimos a las Pymes (World Economic Forum, 2023).

Por consiguiente, desarrollar estrategias de fortalecimiento de habilidades para el futuro inmediato se vuelve crucial para optimizar el rendimiento organizacional en los próximos cinco años (World Economic Forum, 2023).

#### **7.4. Canal del Endomarketing: Comunicación Interna**

El futuro de este tema estará identificado con la digitalización, la comunicación con emociones, el foco en la sostenibilidad, el compromiso social, la necesidad de la segmentación y el uso de las redes sociales corporativas, destacando el concepto de Endomarketing como herramienta en las tendencias de comunicación interna (Pardinas, 2021).

Brandolini & González (2009) plantean que el principal papel de la comunicación interna es generar motivación a los colaboradores, a la vez, que ayuda a que éstos organicen y enfoquen su trabajo alineándose con los objetivos de la organización. Así como también, lograr mejorar los vínculos entre los diferentes grupos de trabajo y niveles de jerarquía, con el objetivo de

retener talento y mejorar el clima laboral, respondiendo a las expectativas e inquietudes de todos los colaboradores.

En su tesis Martínez et al., (2005, citado en Gamez, 2022, p. 32) plantean que un elemento fundamental de la dirección es la comunicación interna y esbozan que ésta es una condición indispensable para disminuir o eliminar los posibles conflictos, vencer la resistencia al cambio y lograr que los empleados estén más satisfechos, ya que entienden su papel en la organización y comprenden su importancia dentro de ella.

Según Brandolini & González (2009):

“La comunicación interna es una herramienta de gestión que busca la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes orientados al público interno. Apunta a generar un buen clima de trabajo propiciando un cambio de actitudes e implicación en función de mejorar la productividad de los empleados. Tanto la alta gerencia, mandos medios como los empleados utilizan e imparten comunicación interna” (p. 36).

Dentro de las ventajas de la comunicación interna se pueden mencionar el mejorar la eficiencia y la participación de los colaboradores, así como las relaciones entre los diferentes niveles. Esto permite reducir los rumores, mejorar el clima laboral e identificarse con la empresa (Centro Europeo de Posgrados, 2023).

Para la obtención del éxito de una organización la empresa TILDE (2023) desarrolló diez tendencias para este componente. Las mismas son: la gestión de cambios, reducción de la complejidad, uso del análisis, la colaboración entre los departamentos, una comunicación más visual, promover el bienestar, compartir contenidos internos a la carta, involucrar a la alta dirección, crear espacios virtuales para que los empleados se conecten entre sí y la gestión de relaciones.

Por otro lado, Pardinás (2021) indica que los canales más eficaces para hacer llegar un mensaje internamente son: el correo electrónico, las aplicaciones móviles, la intranet, las reuniones presenciales, los *webinars*, los eventos, los boletines de noticias o las revistas internas y *Coffee Work*. Las tendencias de comunicación interna que la investigación considera importante para trabajar en su organización son: impulsar la participación y empoderar a sus colaboradores para que puedan ser verdaderos embajadores, transmitir los mensajes en cascada, comprometerse con la responsabilidad social y la sostenibilidad, implementar nuevas tecnologías (digitalización) en comunicación telemática que permite una interacción instantánea.

Además, su investigación indica que el futuro de la comunicación interna radica en la agilidad y la emotividad, con un movimiento del *storytelling* al *storydoing*, una mayor digitalización, así como la segmentación como factores clave para el éxito. También resalta la importancia de enfocarse en la sostenibilidad y el compromiso social, adoptar estrategias de Endomarketing, evitar la infoxicación, y mantener un contacto directo y permanente con los colaboradores para identificar áreas de mejora y fortaleza (Pardinás, 2021).

Según Vásquez & Aliaga (2023):

“... si en una institución hay una comunicación interna adecuada, asertiva los colaboradores trabajan de manera confiada y segura y si a ello se suma que también se hace un buen trabajo de marketing interno, todos los trabajadores tendrán una mayor identificación con la institución donde laboran” (p. 6124).

Por ello, una mejor comunicación interna en los diferentes niveles de la organización posibilitará una buena gestión orientada a la consecución de los objetivos, aumentando la lealtad y el rendimiento. Ello forma parte del Endomarketing (Vásquez & Aliaga, 2023).

*¿Hablamos?*

## **7.5. Beneficios del Endomarketing**

### **7.5.1. Satisfacción laboral**

Como mencionamos anteriormente la motivación laboral está directamente asociada con la satisfacción laboral, por lo cual, es fundamental centrarla como principal eslabón del cambio a nivel organizacional a fin de poder potenciar el capital humano.

Es el principal factor del cambio el cual posibilita el entendimiento del colaborador en cuanto a su actitud, disposición e interés, con el cual se logra que participe y se integre en el logro de los objetivos de la empresa (Díaz et. al., 2023).

Este componente es relevante para poder retener a los colaboradores valiosos, disminuyendo el estrés, fomentando el compromiso y estabilidad laboral, asimismo los empleados de mayor desempeño muestran insatisfacción al no alcanzar sus expectativas (Gutiérrez et. al., 2022).

Un empleado que se encuentra satisfecho en su trabajo tiende a ser más productivo. Por lo tanto, es crucial que las políticas de la empresa reconozcan este aspecto como fundamental para la toma de decisiones y el logro de los objetivos organizacionales. Ello junto con la personalidad, compromiso y motivación del empleado, se traduce en un incremento en las ventas, una mejoría en la calidad de los productos y servicios ofrecidos, y una optimización de los recursos de la organización (Díaz et. al., 2023).

Los resultados de la empresa se ven reflejados de forma positiva ante un alto nivel de satisfacción laboral (Licandro et al, 2022, citado en Díaz et. al., 2023)

Según el estudio realizado por Michael Page (2023) las personas dividen en casi la mitad lo que es más importante para ellas: 55 % un buen salario y 45% satisfacción laboral. Por ello, detalla que lo que más influye en la satisfacción laboral es el equilibrio vida-trabajo, incluso más que el sueldo.

Por último, es importante destacar que un 58% de las personas colocó el balance vida-trabajo en primer lugar en la satisfacción laboral y 54% lo colocó segundo (Michael Page, 2023).

Según Michael Page:

“La Revolución Invisible ha resultado en conceptos fuera de lo común, que ponen a las personas primero: las semanas laborales de cuatro días (antes consideradas muy progresistas) son cada vez más factibles cuando se trata de la productividad y la satisfacción laboral. Las empresas alientan a sus equipos de recursos humanos y talento a desarrollar planes vanguardistas como un impulso central en la cultura de la empresa que prosperará en esta híper-transformativa nueva era del talento” (p. 43).

Conlleva un reto a nivel de la empresa el generar acciones con énfasis en la satisfacción laboral de los colaboradores, a la vez que, se optimizan los recursos que influyen en ésta. Por lo que esto es un área de oportunidad para los responsables de las empresas, de cara a fortalecer el factor humano, con el fin de alcanzar el nivel de desempeño deseado dentro de la misma (Díaz et. al., 2023).

### **7.5.2. Motivación**

Creemos que este factor es uno de los más importantes a considerar dentro del Endomarketing ya que la motivación laboral está directamente asociada con la satisfacción laboral.

En la actualidad este factor se obtiene con un clima laboral propicio, flexibilidad horaria, remuneración económica acorde, formación, oportunidades de carrera, entre otros.

Por esta razón, las personas son consideradas el factor más preponderante en las organizaciones, donde la motivación se destaca como un elemento clave para lograr el éxito y alcanzar los objetivos. Empleados con altos niveles de motivación laboral tienden a ser más productivos que aquellos con niveles más bajos (Quispe et. al., 2023).

En la misma línea, Álvarez (2022) menciona que el componente motivación ayuda a la dedicación, concentración, compromiso y un alto grado de sentimiento de pertenencia del

colaborador, logrando satisfacer las necesidades del mismo con la organización. Esto genera un mayor desempeño del individuo lo que reditúa en mayores beneficios para la empresa.

La importancia de ir motivado al trabajo se traduce en un aumento de productividad de un 12% por una mayor eficiencia y eficacia, asimismo el tener un objetivo desafiante es sinónimo de entusiasmo y energía, mediante la colaboración y el trabajo en equipo. Este factor posibilita una visión más positiva, permitiendo ver los obstáculos como oportunidades y así manejar de mejor manera el estrés. Como consecuencia de lo anterior, se logra una mayor tasa de éxito laboral (Santander Universidades, 2020).

El Centro Europeo de Postgrado y Empresa (s.f.) describe algunas estrategias para mejorar la motivación laboral de los empleados como lo son: generar un espacio de trabajo óptimo, fijar objetivos más pequeños, conocer al equipo de trabajo, implementar un programa de incentivos, definir tareas de acuerdo con las habilidades de cada persona, impulsar la participación de todos y reconocer permanentemente el trabajo de los colaboradores.

Por lo dicho anteriormente, “la motivación laboral puede ser considerada como un indicador de logro y eficiencia empresarial, la cual incide directamente en el aumento de la calidad de los servicios de las organizaciones” (Salazar-Raymond y Guitiérrez-Northia, 2016 citado en Quispe et. al., 2023, p. 116).

### **7.5.3. Compromiso de los colaboradores**

Tal como exponen los autores Del Rosario et. al. (2024) en su hallazgo, hay una relación directa entre la satisfacción laboral y el compromiso de los colaboradores. Esto es consistente con los autores Bailey et al. (2016); Joung et al. (2015); Chang y Chang (2007) “que sostienen la existencia de un efecto significativo de marketing interno en la satisfacción laboral y el

compromiso organizacional” (p. 20). Del mismo modo, Araque (2017, citado en Del Rosario et. al., 2024) especifica que hay una relación positiva entre el Endomarketing y el compromiso organizacional.

Dicha relación se extiende desde una comunicación eficaz hasta el reconocimiento del esfuerzo y el desarrollo profesional de los mismos. Esto se traduce directamente en niveles más elevados de satisfacción laboral y compromiso por parte de los empleados (Del Rosario et. al., 2024). Por lo tanto, los colaboradores que demuestran mayor compromiso exhiben actitudes y comportamientos más positivos en comparación con aquellos que no lo hacen (Meyer et al., 2002, citado en Arreola & Canizales, 2023).

En la misma línea, la relevancia del compromiso organizacional radica en la mejora del clima laboral, el incremento en la retención de los colaboradores, una mayor eficacia individual, una mejora en la rentabilidad organizacional, la reducción del ausentismo y conflictos relacionados con la puntualidad (Barakat et al., 2021, citado en Alvis, 2023). Asimismo, un alto nivel de compromiso organizacional favorece la colaboración en equipo, estimulando actitudes más positivas y una participación más activa en el logro de los objetivos de la empresa (Uddin et al., 2019, citado en Alvis, 2023).

Alvis (2023) concluye en su investigación que existe una relación directa y significativa del salario emocional en el compromiso organizacional que equivale a un 45.9%.

Según la consultora Kincentric A Spencer Stuart Company (2022), el compromiso de los empleados ha experimentado una disminución, pasando del 73% en 2020 al 62% en 2022. Por esta razón, consideramos crucial la implementación del Endomarketing en las organizaciones para abordar este aspecto en un mercado que opera en un entorno fluctuante e incierto.

Dicha consultora destaca que tanto los empleados como las organizaciones tienen las expectativas más altas que nunca, y se proyectan hacia el futuro, por lo que es el momento de analizar, reconsiderar y revitalizar proactivamente el negocio para asegurar el éxito a largo plazo. En este contexto, se han identificado ocho tendencias:

- Necesidad del talento: en las encuestas de compromiso, la rotación de empleados sigue siendo un desafío. Para mitigar la renuncia voluntaria, las organizaciones deben enfocarse en reconocimiento y desarrollo profesional, satisfaciendo la necesidad creciente de reconocimiento y claridad sobre el futuro en la organización. Brindar atención y apoyo ahora puede dinamizar el talento y la fidelización antes de que sea tarde.
- Inclusión: la inclusión ha adquirido relevancia entre los colaboradores al evaluar su experiencia en el trabajo por lo que tiene un impacto significativo en el compromiso y la disposición a quedarse.
- Ideas audaces: retos como el trabajo híbrido, retención, reclutamiento y expectativas salariales impactan en la forma en que las organizaciones estructuran la adquisición de talento, compensaciones, medición del desempeño y programas de desarrollo profesional. Es momento de que la gestión del talento sea audaz y se adapte, se oriente al ser humano y se centre en la experiencia del empleado.
- Aliviar la carga de los líderes: los líderes deben reducir la carga, asegurándose de que permanezca a niveles manejables, se deben definir prioridades de manera clara, brindar el apoyo y la formación necesarios para adaptarse a las modificaciones en roles y responsabilidades.
- Visión de la alta dirección: mayor implicación se logra cuando la alta dirección genera entusiasmo entre los empleados acerca del futuro. Proporcionar a las personas un propósito

claro y mostrarles la dirección hacia la cual pueden avanzar dentro de la organización es exactamente el tipo de guía que están buscando en estos tiempos inciertos.

- **Crear una cultura coherente:** se alcanza un mayor compromiso cuando la alta dirección entusiasma a los empleados sobre el futuro, proporcionándoles un propósito claro y delineando el camino hacia el cual pueden avanzar dentro de la organización.
- **Experiencia del empleado:** fomentar una experiencia laboral atractiva requiere una ejecución constante y exitosa de diversos aspectos a lo largo del tiempo. Ningún elemento aislado de la experiencia del empleado asegura un alto compromiso y retención, por lo que al implementar estrategias de escucha y mejora continua de la experiencia del empleado, se pueden identificar áreas clave y fortalecer prácticas exitosas.
- **Cambio como oportunidad:** las empresas deben superar de manera rápida cualquier actitud defensiva, orientándose hacia aspectos positivos como el cambio, la resiliencia y la adaptabilidad (Kincentric A Spencer Stuart Company, 2022).

#### **7.5.4. Clima Organizacional**

Con la llegada de las generaciones *millennials* y *Z* al mercado laboral, se ha producido una transformación significativa en este ámbito. Actualmente, el clima laboral se ha vuelto esencial en todas las organizaciones. Se ha dejado atrás la era en la que el salario era lo más relevante en un trabajo. Las nuevas generaciones buscan una experiencia laboral integral, no solo una fuente de ingresos, valorando la calidad del tiempo invertido en una organización. En este contexto, un clima laboral positivo se vuelve indispensable (Adecco, 2019).

Por consiguiente, un ambiente laboral positivo puede ejercer un efecto altamente favorable en el rendimiento laboral. Cuando los trabajadores experimentan aprecio, respeto y respaldo en

sus labores, es más probable que encuentren motivación y compromiso en su trabajo (Mercado, 2021).

En la misma línea, Adecco (2019) menciona que contar con un buen clima laboral promueve la comunicación y las relaciones entre los integrantes de la empresa. Además, fortalece la confianza de los equipos para participar en las acciones y decisiones, aumenta el compromiso hacia los objetivos organizacionales, mejora la satisfacción laboral a través del sentido de pertenencia y reconocimiento, previene el ausentismo, impulsa la productividad, y contribuye al bienestar emocional, físico y mental de cada colaborador estimulando su creatividad.

Fomentar un buen ambiente laboral busca incrementar la sensación de cumplimiento entre los colaboradores, asegurando su satisfacción en el trabajo y disminuyendo la probabilidad de que busquen oportunidades en otros lugares. La inversión y gestión del capital humano y la creación de un clima laboral favorable se traduce en beneficios económicos y organizativos para las empresas, al prevenir la rotación de personal, que puede resultar en significativos costos de recursos y tiempo (Adecco, 2019).

Según Álvarez (2022), la calidad del clima laboral tiene un impacto directo en la satisfacción de los colaboradores y, por ende, en la productividad. El éxito de una organización radica en lograr una mayor eficiencia mediante un clima laboral positivo, alineado con los objetivos generales. En contraste, un clima organizacional negativo podría generar conflictos, malestar o disminuir el rendimiento de los empleados. La responsabilidad de fomentar un buen clima laboral recae en la alta dirección, a través de la cultura empresarial y sus sistemas de gestión.

Por último, cabe destacar que según Forbes Uruguay (2023) una de las diez tendencias que marcarán el mundo del trabajo es la relevancia del clima interno. Actualmente, las personas buscan trabajar en empresas con un entorno agradable, priorizando el bienestar y la realización

personal. Lo que experimentan a diario en el trabajo es fundamental en esta búsqueda, con elementos como la relación con superiores y colegas, la motivación a través del reconocimiento y valoración de resultados, la comunicación efectiva, y una cultura organizacional que destaque el bienestar respaldado por valores compartidos.

#### **7.5.5. Bienestar: equilibrio vida/trabajo**

Para destacar la importancia del recurso humano, un aspecto fundamental del Endomarketing es la conciliación entre trabajo y familia. Según Pérez et al. (2017, citado en Del Rosario et. al., 2024), para adoptar una perspectiva organizacional adecuada, es fundamental examinar la interacción entre el trabajo y la vida familiar, integrando la cultura y los valores corporativos para favorecer a los empleados y alcanzar un equilibrio que fomente su satisfacción, armonía y bienestar.

Este balance, al ser percibido como un compromiso genuino de la empresa hacia las necesidades de sus empleados, motiva a estos a contribuir con sus conocimientos, habilidades y compromiso laboral. La influencia positiva de la vida familiar y laboral en el desarrollo integral de los trabajadores se traduce en beneficios para la organización (Jiménez & Gómez, 2021, citado en Del Rosario et. al., 2024).

En la misma línea, dentro de las tendencias señaladas por Forbes Argentina (2023), se destaca el equilibrio entre vida y trabajo como una ventaja competitiva. Aunque la demanda del mercado por parte de los candidatos ha bajado, la priorización del bienestar y este equilibrio sigue siendo crucial tanto para empleados como para candidatos. Para mantenerse competitivas en la atracción y retención de talento, las organizaciones deben seguir de cerca estas tendencias y realizar investigaciones. Además, se subraya la creciente demanda de equilibrio vida/trabajo

por parte de los colaboradores, a pesar de la reducción del trabajo remoto. Para fomentar la moral, inclusión y flexibilidad, las organizaciones deben dedicar más tiempo y esfuerzo al desarrollo de iniciativas que promuevan este equilibrio.

Por otro lado, Great Place To Work (2023) señala que las áreas en las que las empresas están concentrando sus inversiones en bienestar para el año 2023 son las siguientes:

- Enfocarse en la flexibilidad: implica adaptar la experiencia laboral a nivel personal, implementando políticas como el trabajo remoto y proporcionando tiempo libre, reconociendo que no hay una solución única para todos (PWC, 2023, citado en Great Place To Work, 2023).
- Combatir el agotamiento con tiempo libre: es un factor estratégicamente clave ya que el agotamiento emerge como una amenaza significativa para el bienestar de los colaboradores. Una investigación del Instituto Laboral de UKG indica que casi un 50% de gerentes intermedios están considerando renunciar próximamente como consecuencia del estrés y la ansiedad laboral.
- Invertir en Cuidadores: gestionar un plan para apoyar a los empleados con responsabilidades de cuidado hacia personas mayores y/o niños.
- Ofrecer educación financiera: implementar programas de carácter financiero con el objetivo de instruir a los empleados sobre la construcción de estabilidad financiera.
- Priorizar la salud mental: el bienestar mental sigue siendo una prioridad significativa para los empleadores, por lo que es esencial la implementación de programas de apoyo a la salud mental. De acuerdo con un estudio del Instituto Laboral de UKG, los empleados indican que los gerentes influyen más en su salud mental que los médicos o terapeutas.

- Desarrollar el sentido de pertenencia: los líderes deben priorizar la conexión y cohesión en el equipo. Escuchar activamente demuestra el compromiso con el bienestar, un valor fundamental de la empresa, así como también, facilitar grupos de afinidad basados en intereses fortalece el sentido de pertenencia.
- Aprovechar la tecnología: numerosos líderes expresan entusiasmo por la capacidad de la tecnología para desarrollar soluciones que beneficien el bienestar de los empleados. La tecnología se empleará cada vez más para fomentar cambios positivos en el comportamiento, y las empresas adoptarán herramientas virtuales y digitales para fortalecer programas de bienestar.
- Escuchar y volver a escuchar de nuevo: es importante estar atentos a las opiniones de su gente para identificar las soluciones de bienestar más efectivas para la empresa.

Para finalizar, cabe mencionar que, en el panorama laboral actual, los colaboradores buscan más que un simple empleo; buscan un empleador que no solo escuche, sino que también actúe en función de sus necesidades. La cultura organizacional que prioriza el bienestar, con líderes y equipos comprometidos, se convierte en un imán para el talento. Para lograr esto, la apertura a diversos canales de retroalimentación, como *focus group*, consejos de personal, grupos de recursos para empleados y encuestas, es esencial para construir una relación sólida y satisfactoria entre la empresa y sus colaboradores (Great Place To Work, 2023).

#### **7.5.6. Retención del talento**

En un mundo organizacional tan cambiante y competitivo, retener el talento de manera eficaz se ha vuelto esencial y clave. Aquellas empresas que tienen una comprensión profunda de las necesidades y metas de sus empleados están en una posición más favorable para retener a los profesionales más destacados y asegurar un futuro sostenible (Morgan Philips, s.f.).

Dentro de las corrientes para atraer y retener personal, se contempla la promoción del *employer branding*, destacando elementos como las instalaciones, la credibilidad institucional y la robustez empresarial (Pozo, 2023).

Según Adecco (2023), la implementación de un plan integral para retener talento resulta crucial tanto en la atracción como en la retención de empleados clave, al mismo tiempo que contribuye significativamente a la reducción de la rotación y sus costos asociados. Estos elementos, en conjunto, impulsan la productividad general de la organización y su rendimiento general. Mantener a un colaborador de calidad resulta más eficiente que reclutar, capacitar y orientar a un nuevo reemplazo.

En relación a los factores que podrían afectar negativamente la retención del personal, se destaca una gestión laboral injusta e inequitativa que genera frustración e incomodidad en el ambiente de trabajo. Asimismo, una política de compensación económica insuficiente afecta la construcción de lealtad por parte de los colaboradores. De igual manera, la falta de iniciativa y creatividad en la gestión de recursos humanos podría suscitar resistencia hacia el cambio e innovación en el entorno laboral (Pozo, 2023).

De acuerdo con Global Human Capital Trends de Deloitte, las empresas que adoptan un enfoque centrado en habilidades tienen un 107% más de posibilidades de ubicar eficazmente a sus talentos y un 98% más de posibilidades de retener a empleados de alto rendimiento, ganando una reputación como un entorno excelente para el crecimiento y desarrollo profesional (Adecco, 2023).

Los desafíos en la retención del talento para 2023 en empresas que nombra la consultora Morgan Philips (s.f.) son los siguientes:

- **Competencia feroz:** las empresas enfrentan desafíos para retener talento debido a la intensa competencia en el mercado y a la creciente demanda de habilidades especializadas, complicando la retención de empleados altamente calificados.
- **Cambio generacional:** con la generación Z al trabajo, las expectativas laborales evolucionan, siendo esta generación crucialmente influenciada por las oportunidades de crecimiento para su permanencia a largo plazo en una empresa.
- **Desarrollo profesional continuo:** los empleados valoran las oportunidades de aprendizaje. Por ello, empresas con programas de capacitación muestran una retención un 30% más alta.

A su vez, Morgan Philips (s.f.) comenta cuáles son las claves para la retención efectiva del talento:

- **Cultura empresarial atractiva:** promover el trabajo en equipo, la innovación y el reconocimiento. Empleados satisfechos son menos propensos a buscar empleo fuera.
- **Desarrollo y crecimiento profesional:** implemente programas de formación y opciones para el crecimiento profesional de su personal. Aquellas empresas que dan prioridad al desarrollo disfrutan de una retención un 35% superior.
- **Beneficios y flexibilidad:** ofrezca beneficios competitivos y opciones laborales flexibles para aumentar la satisfacción en el trabajo, ya que el 84% de los empleados valora la flexibilidad.

### **7.5.7. Ventaja Competitiva**

El concepto de ventaja competitiva se refiere a un atributo que diferencia a una empresa con una identidad única de manera duradera y sostenible (Robbins & Coulter, 2010).

En la actualidad, el Endomarketing se consolida como una herramienta estratégica, desarrollando nuevos mecanismos para generar ventajas competitivas frente a los competidores. Esto se logra al fortalecer la identidad organizacional y posicionar el conocimiento y la experiencia de los colaboradores como el activo más valioso del nuevo siglo (Urrego, 2013).

El Endomarketing es una tendencia gerencial destaca al capital humano como clave para generar ventajas competitivas, al motivar y satisfacer a los empleados, y enfocarse en el cliente, creando así una posición más sólida en el mercado (Urrego, 2013).

En la misma línea, Pico (2023) indica que es esencial contar con una perspectiva estratégica para asegurar una ventaja competitiva y la creación de valor, logrando así motivar, satisfacer a nivel laboral y comprometer a los colaboradores con los objetivos empresariales. En este contexto, resulta clave la administración del talento ya que implica la integración de procedimientos y prácticas de recursos humanos con los objetivos y propósitos fundamentales de la organización.

A su vez, la IMO impulsa la importancia de diseñar y establecer relaciones efectivas entre los empleados de la empresa y la dirección. Esto tiene como objetivo generar una ventaja competitiva en el mercado al conectar las condiciones internas de la empresa con sus metas externas, al mismo tiempo que fomenta un clima organizacional motivador propicio para respuestas orientadas al cliente (Lings, 1999, citado en Ruiz Lopez, 2016).

Según Rivas (2017, citado en Delgado, 2023) para mantener la competitividad, es esencial implementar una gestión efectiva del talento humano, que incluya el desarrollo de herramientas y estrategias para fomentar el compromiso de los colaboradores con la misión, visión y objetivos organizacionales. La identificación sólida del personal con la organización potencia la consecución de los objetivos institucionales de manera más eficaz.

Por otro lado, Gámez (2022), en su tesis señala que los resultados obtenidos por Moncada & Urrego (2016) indican que el Endomarketing genera valor agregado y una ventaja competitiva para las organizaciones. Esto se debe a su contribución al incremento del compromiso organizacional y, por ende, a la productividad de los empleados.

En resumen, el Endomarketing se erige como un catalizador esencial para la construcción de una ventaja competitiva sostenible.

### **7.5.8. Aumento de la Calidad del Servicio Final**

La Calidad del servicio interno es considerado como “el principal aspecto de una empresa para mantener la rentabilidad y el éxito continuo, además de considerarse otros aspectos como la seguridad, credibilidad, confianza, cortesía para alcanzar la viabilidad de la institución” (Carbo, 2016, citado por Delgado, 2023, p. 1443). Por lo que, conseguir la excelencia en la calidad posibilita preservar una reputación positiva, ya que un producto o servicio de alta calidad es admirado y posee un valor competitivo en el mercado (Delgado, 2023).

Expertos como Berry (1981, según Pico, 2023) y Parasuraman (1991, según Pico, 2023) sostienen que al implementar estrategias de Endomarketing, es fundamental comenzar desde la consideración del cliente interno como el activo máspreciado. Por lo tanto, es esencial diseñar acciones orientadas a satisfacer sus necesidades, lo que resulta en actitudes o comportamientos que favorecen la entrega de un servicio de alta calidad. Asimismo, Rafiq y Ahmed (2000, citado en Pico, 2023) como Lings (1999, citado en Pico, 2023) proponen modelos centrados en la satisfacción de los colaboradores y cómo, a través de su influencia, contribuye a mejorar la calidad del servicio proporcionado.

A su vez, Payne (1996, citado en Delgado, 2023), argumenta que alcanzar la calidad en el servicio interno está directamente ligado a la selección, formación, motivación y dirección efectiva de los empleados por parte de la alta dirección, ya que de ello depende el compromiso de los colaboradores para ofrecer un servicio de excelencia. En este sentido, el Endomarketing se presenta como una herramienta innovadora para las organizaciones, ya que permite analizar tanto los factores internos como externos de la organización con el fin de satisfacer las necesidades del cliente interno y construir un *branding* que aporte a la productividad, la efectividad, a la confiabilidad y al clima laboral generando una mejora en la calidad del servicio.

En la misma línea, Delgado (2023) indica que el Endomarketing sitúa al cliente interno como el medio para comunicar los valores hacia el cliente externo, resaltando la relevancia del colaborador como intérprete de las expectativas de los usuarios. Además, desarrolla estrategias destinadas a elevar el compromiso, mejorar la comunicación y motivar a los empleados, logrando así una mejora significativa en la calidad del servicio.

Por otro lado, Simancas (2017, citado en Delgado, 2023) afirma que las estrategias de Endomarketing demandan una atención significativa para establecer lineamientos en la calidad de servicio. Esto implica que la organización debe asegurar la formación continua del equipo de trabajo y proporcionarles herramientas innovadoras que agilicen las tareas de los colaboradores.

Para finalizar, cabe destacar que “la calidad en el servicio es la verdadera ventaja competitiva de una organización. El servicio y la atención de calidad son el reflejo del compromiso de quienes integran una institución orientada al cliente, usuario o público en general” (Colunga, 1995, citado en López, 2023, p. 65).

### **7.5.9. Mayor rentabilidad**

Para Santiesteban & Edelsy (2011, citado en Ochoa et. al., 2020), “la rentabilidad de forma general es la medida en que la empresa es administrada eficientemente” (p. 291). En la literatura económica, en su sentido general se refiere al rendimiento que los capitales utilizados generan en un periodo específico. Esta evaluación implica comparar la renta generada con los recursos empleados, facilitando la toma de decisiones entre alternativas y la valoración de la eficiencia de las acciones realizadas.

El Endomarketing desempeña un papel clave en el logro de los objetivos organizacionales. En primer lugar, favorece la satisfacción y reduce la rotación del personal, ya que un empleado satisfecho tiende a permanecer más tiempo en la empresa, disminuyendo así los costos asociados a la contratación y formación de nuevos trabajadores. Además, fortalece la internalización de los valores corporativos, refuerza la cultura interna y potencia la productividad al mantener a los colaboradores motivados, generando mejoras en su rendimiento y contribuyendo al aumento de los beneficios empresariales, así como a su rentabilidad (Pico, 2023).

Continuando con lo anterior, Pico (2023) menciona que aplicar eficazmente la gestión del capital humano junto con el Endomarketing tiene el potencial de mejorar el desempeño global de la organización y sus procesos. Este enfoque busca atraer y retener a los mejores talentos, aspectos cruciales para el éxito empresarial. La prioridad radica en identificar y conservar a individuos talentosos, garantizando así la competitividad futura y el compromiso con los objetivos organizacionales. Este enfoque influye directamente en el rendimiento y la rentabilidad de la empresa.

Conforme los empleados sean valorados por sus logros tanto profesionales como personales, siendo reconocidos como elementos fundamentales para el triunfo del Endomarketing y participando en una competencia saludable que contribuya de manera valiosa a la gestión, se logrará un impacto significativo en la estabilidad de la organización. Esto, acompañado de perspectivas más amplias de expansión y crecimiento continuo en el mercado, resultará en una mayor rentabilidad para la organización (El Kadi, 2018, citado en López, 2023).

En la misma línea, Linares (2022) indica que el Endomarketing potencia las capacidades de los colaboradores al ofrecerles instancias de reconocimiento, donde experimentan valoración y motivación al cumplir con sus compromisos hacia los objetivos de la organización, por lo que se percibe como una herramienta valiosa. Este enfoque posibilita “que la empresa se convierta en un agente competitivo, productivo y rentable en el mercado” (p. 28).

A su vez, menciona que el Endomarketing se convierte en una herramienta que consigue alinear al cliente interno con las estrategias de la organización, buscando impactar positivamente en la rentabilidad de la empresa (Linares, 2022).

Por otro lado, el modelo de Endomarketing de Grönroos (1990, citado por Gamez, 2022) se centra en las estrategias de marketing que priorizan comunicar las campañas publicitarias de forma anticipada al cliente interno antes de hacerlas llegar al cliente final. Esta estrategia tiene como objetivo motivar a los empleados y orientarlos hacia el cliente, generando así una ventaja competitiva que se traduce en un incremento de las ventas y, por ende, en una mayor rentabilidad.

Para finalizar, Zemke & Woods (1998, citado en Delgado, 2023) afirman que la mejora en la calidad del servicio interno tiene un efecto positivo en la eficiencia de los procesos y en el clima laboral de los colaboradores, lo cual repercute en los servicios proporcionados al cliente

externo. Esto se traduce en un aumento de la lealtad y la satisfacción del colaborador, contribuyendo así al crecimiento financiero de la organización.

En resumen, antes de diseñar una estrategia de Endomarketing, es crucial tener claro cómo se espera que impacte en la organización. La gestión eficiente del capital humano no solo añade valor al fortalecer las relaciones internas y externas, beneficiando tanto a la empresa como a los empleados, sino que también influye directamente en la experiencia del cliente externo que consume los servicios ofrecidos por la organización. En este contexto, el Endomarketing surge como una herramienta que impulsa positivamente la estrategia corporativa, generando beneficios desde diversas perspectivas (Pico, 2023).

En primer lugar, contribuye a aumentar la satisfacción y reducir la rotación de personal. Un empleado satisfecho tiende a permanecer más tiempo en la empresa, disminuyendo los costos asociados a la contratación y formación de nuevos colaboradores. Además, fortalece la comunicación e internalización de los valores corporativos, consolidando la cultura interna. Este enfoque también se traduce en una mayor productividad al mantener a los colaboradores motivados, lo que se refleja en un rendimiento mejorado y, por ende, en beneficios empresariales incrementados (Pico, 2023).

A su vez, el Endomarketing potencia las acciones centradas en el desarrollo profesional del cliente interno, impulsando sus habilidades tanto técnicas como interpersonales. Este enfoque se percibe como una inversión que genera un valor significativo para la empresa. Finalmente, crea un entorno laboral atractivo que facilita la atracción de nuevos talentos. Un ambiente positivo, empleados felices y satisfechos contribuyen a mejorar la percepción de la empresa en el mercado externo, proporcionándole ventajas competitivas adicionales (Pico, 2023).

## 8. RESULTADOS

En este capítulo, analizaremos los resultados obtenidos de las encuestas llevadas a cabo en 24 Pymes de venta directa a clientes finales en Montevideo. Estas encuestas fueron dirigidas a los líderes de las empresas y se enfocaron en la situación actual de las mismas con relación al Endomarketing, ofreciendo una visión detallada de las percepciones y experiencias recabadas sobre la comprensión, aplicación y beneficios del Endomarketing en sus respectivas organizaciones.

Cabe destacar que para la elaboración de la encuesta se utilizó el análisis derivado de los componentes detallados en el ANEXO 1, los cuales se basaron en los modelos teóricos desarrollados a lo largo del trabajo, así como el modelo de elaboración propia. Además, se tomaron en consideración las encuestas realizadas por Gamez (2022) y Alaggia et al. (2022).

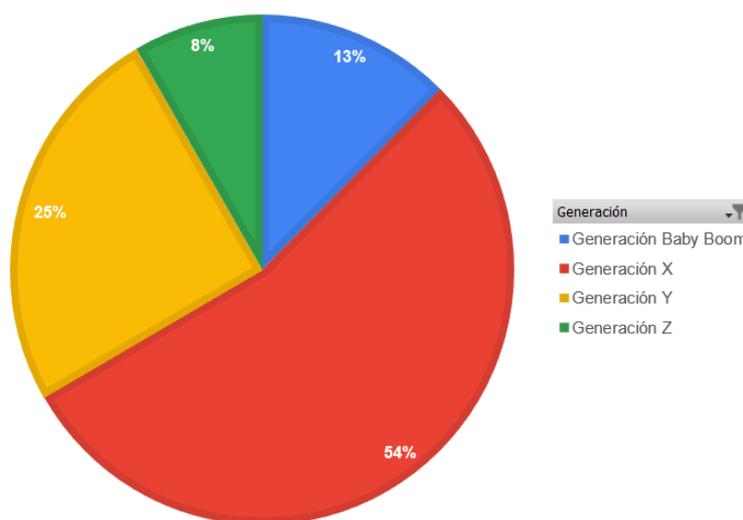
Es importante resaltar que, debido a la extensión y la cantidad de respuestas recopiladas, esta no constituye una muestra estadística representativa de la totalidad de las Pymes. No obstante, posibilita inferir una realidad o situación específica en el contexto de esta investigación.

A continuación, detallamos las Pymes que participaron en esta investigación: Gestae incluye, Crem LTDA, Publicartel SA, La más linda, ACSA, Cimarron Cine, Sense Fitness, Femabel SRL, Lavandus, Rifvans, Ferretería Diego, Club papá frita, Bar Castrobo, Hairstyle, Soraya estética integral, Natal, Pallicer, El novillo alegre, Lo de Pepe, La Italiana, Cómo crecen!, Perfumería Saul y dos empresas que optaron por ser anónimas en la encuesta.

### 8.1. Datos socio-demográficos de las Pymes encuestadas

A continuación, en la figura 18 se refleja el grupo generacional de responsables en las Pymes consultadas, donde el 54% de los encuestados corresponde a la Generación X, el 25% a la Generación Y, el 13% a la Generación Baby Boom y el restante 8% a la Generación Z.

**Figura 18 Grupo generacional de los responsables de Pymes**

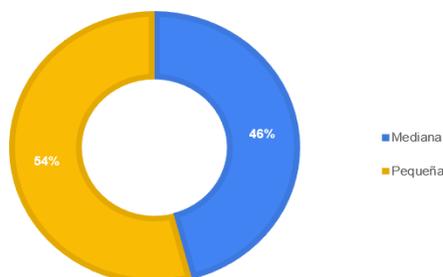


Fuente: Elaboración propia en planilla Excel

### 8.2. Caracterización de las Pymes encuestadas

A continuación, en la figura 19 se refleja el tamaño de las Pymes consultadas. En cuanto al tamaño de las organizaciones encuestadas, se recopilieron datos de un total de 24 empresas. De estas, 13 son pequeñas, representando el 54%, mientras que los 11 restantes son medianas, conformando el 46%. Esta clasificación se basa en la cantidad de personal empleado por cada empresa.

**Figura 19 Tamaño de las Pymes**



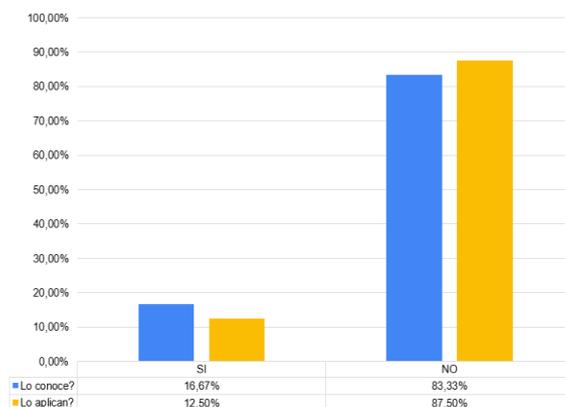
Fuente: Elaboración propia en planilla Excel

**8.3. Análisis de la información de la encuesta a Pymes**

En este punto, se presentarán los resultados gráficos que abordan el conocimiento, la percepción y la aplicación del Endomarketing por parte de los responsables de impulsar y aplicar el mismo en las Pymes, así como los principales componentes y beneficios asociados que surgen de esta práctica.

A continuación, en la figura 20 se presentan los resultados sobre el grado de conocimiento del Endomarketing en las Pymes encuestadas. Según la figura, se observa que el 83.33% de los participantes no está familiarizado con el concepto de Endomarketing, lo que se traduce en un 87.50% de ellos que no lo implementa.

**Figura 20 Conocimiento y aplicación de Endomarketing en las Pymes**

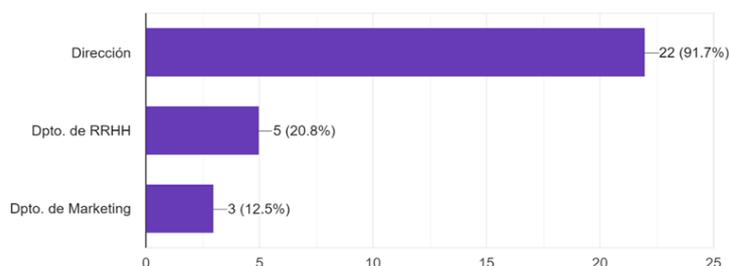


Fuente: Elaboración propia en planilla Excel

En la figura 21 se expone el responsable de impulsar el Endomarketing en las Pymes consultadas. Según los encuestados, el 91.7% señala a la Dirección como el principal responsable de implementar la estrategia de Endomarketing en las Pymes. Además, el 20.8% identifica al Departamento de Recursos Humanos como responsable, y un 12.5% hizo lo propio con el Departamento de Marketing.

**Figura 21 Responsable de impulsar el Endomarketing en las Pymes**

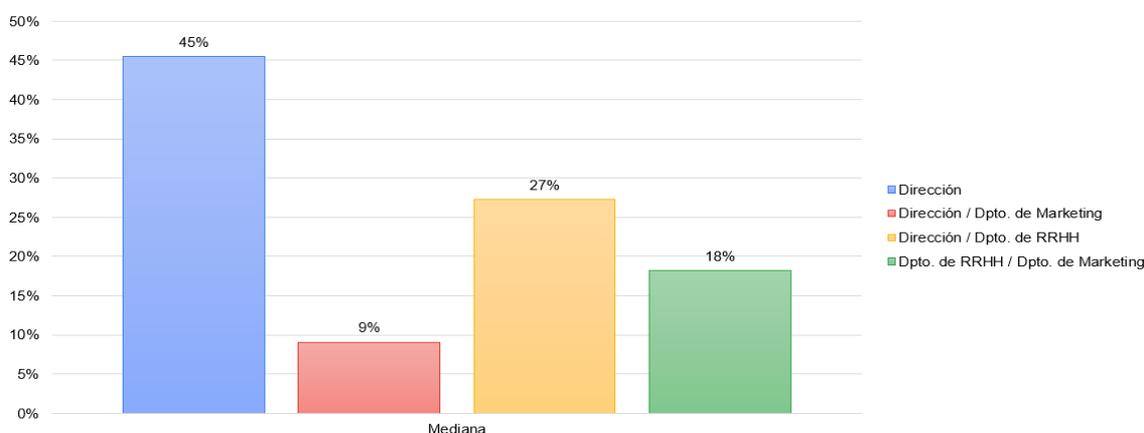
Independientemente si la aplica o no al día de hoy, ¿es una estrategia empresarial impulsada desde la Dirección y/o desde algún Departamento? (Marque todas las que considere adecuadas):  
24 respuestas



Fuente: elaboración propia en Google Forms

En la figura 22 se refleja la percepción sobre quiénes son los responsables de aplicar el Endomarketing en las Pymes. En función de los encuestados, se puede visualizar que el 100% de las empresas pequeñas señalan a la Dirección/Dueño como el responsable de llevar adelante la estrategia de Endomarketing en la organización. En cambio, en las empresas medianas, casi la mitad (46%) identifica a la Dirección como el principal responsable, seguido de un 27% que considera una responsabilidad compartida entre la Dirección y el Departamento de RRHH. Además, un 18% lo sitúa entre los Departamentos de Recursos Humanos y Marketing, mientras que el restante 9% lo asigna a la Dirección y el Departamento de Marketing.

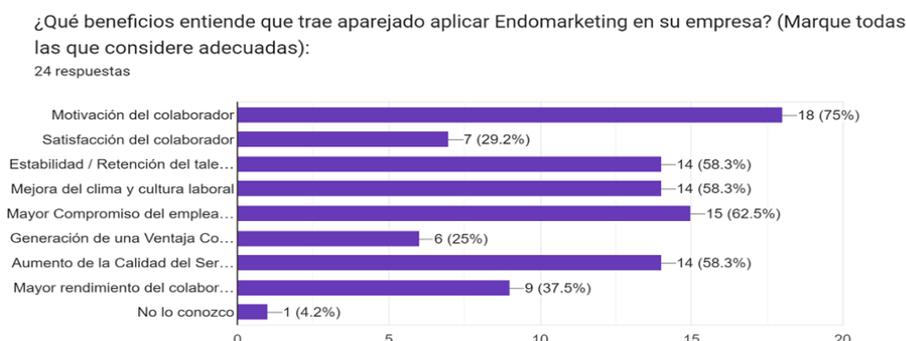
**Figura 22 Responsables de aplicar el Endomarketing en las empresas medianas**



Fuente: Elaboración propia en planilla Excel

En la figura 23 se presenta la percepción sobre cuáles son los beneficios de aplicar el Endomarketing en las Pymes. En cuanto a éstos, según las respuestas obtenidas, el 75% destaca a la motivación del colaborador, seguido por un 62.50% que menciona un mayor compromiso del empleado. Además, el 58% indica los beneficios relacionados con la estabilidad/retención del talento, la mejora del clima y cultura laboral, y el aumento de la calidad del servicio final. Otros aspectos señalados incluyen un 37.50% que menciona un mayor rendimiento del colaborador, un 29.20% la satisfacción del colaborador, un 25% la generación de una ventaja competitiva/posición competitiva relativa, y finalmente, un 4.20% que no lo identifica.

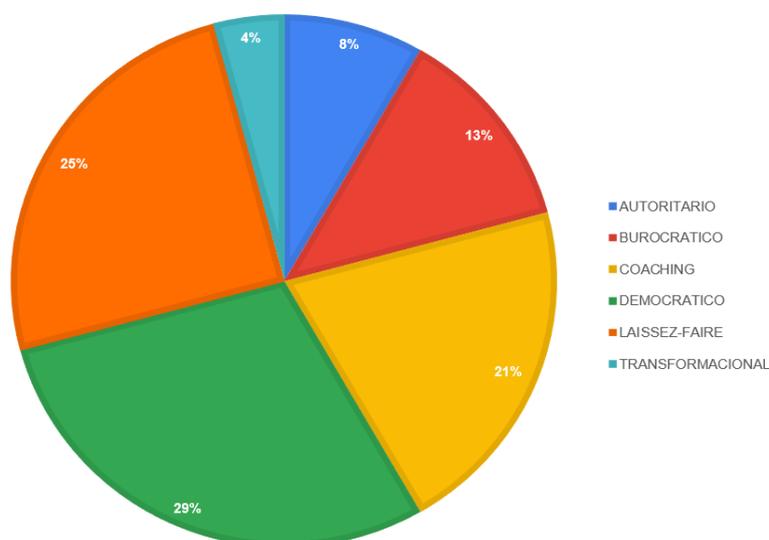
**Figura 23 Beneficios de aplicar el Endomarketing en las Pymes**



Fuente: elaboración propia en Google Forms

En la figura 24 se exponen los estilos de liderazgo en las Pymes encuestadas. De acuerdo con los resultados, se observa que el estilo de liderazgo que predomina es el Democrático con un 29%, seguido por el *Laissez-Faire* con un 25%, el *Coaching* con un 21%, Burocrático con un 13%, el Autoritario con un 8% y por último el Transformacional con un 4%.

**Figura 24 Estilo de Liderazgo en Pymes**



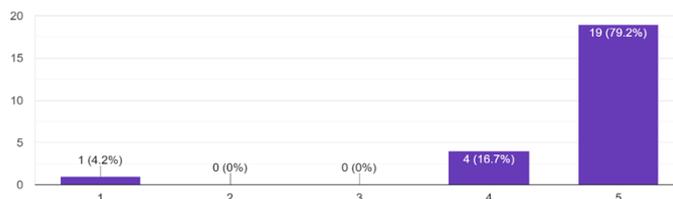
Fuente: Elaboración propia en planilla Excel

En la figura 25 se manifiestan los resultados sobre la percepción de los encuestados acerca del impacto de la comunicación y la escucha activa en la motivación de los empleados. Como se visualiza claramente en dicha gráfica, un significativo 79.20% de los encuestados está completamente de acuerdo con la premisa de que una comunicación efectiva y una escucha activa contribuyen a la motivación y sentido de pertenencia de los empleados dentro de la organización. Asimismo, un 16.70% expresa estar muy de acuerdo con esta afirmación, mientras que únicamente un 4.20% manifiesta estar totalmente en desacuerdo con la misma.

**Figura 25 Comunicación y escucha activa para motivar empleados**

Usted entiende que una buena comunicación dentro de la empresa y una escucha activa, ayuda a que sus empleados estén más motivados y se sientan participe en ella?

24 respuestas



Fuente: elaboración propia en Google Forms

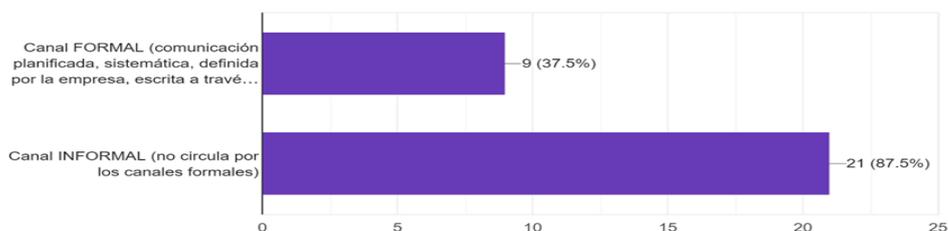
En la figura 26 se exhiben los canales de comunicación utilizados en las Pymes encuestadas. Según se desprende del gráfico, el 87.50% realiza el reconocimiento de manera informal, mientras que el restante 12.50% utiliza canales formales.

**Figura 26 Canales de comunicación en Pymes**

¿Qué tipo de comunicación usan para dar reconocimiento por logros a sus colaboradores?

: Marque todas las que considere adecuadas:

24 respuestas



Fuente: elaboración propia en Google Forms

En la figura 27 se presentan las diversas estrategias que los líderes de las Pymes encuestadas emplean para utilizar el salario emocional como herramienta de motivación para sus colaboradores. Según los resultados de la encuesta, el 75% opta por el reconocimiento a los colaboradores como estrategia motivacional. Asimismo, el 70.80% de las empresas encuestadas busca generar un clima laboral propicio, mientras que el 66.70% considera crucial ofrecer una

remuneración económica acorde. Otros enfoques incluyen brindar flexibilidad horaria (45.80%), proporcionar formación e impulsar la participación de los colaboradores (33.30%), ofrecer oportunidades de carrera (25%), implementar programas de incentivos y fijar objetivos desafiantes (16.70%), organizar jornadas de integración (8.30%), y vender rifas de canastas de fin de año (4.20%).

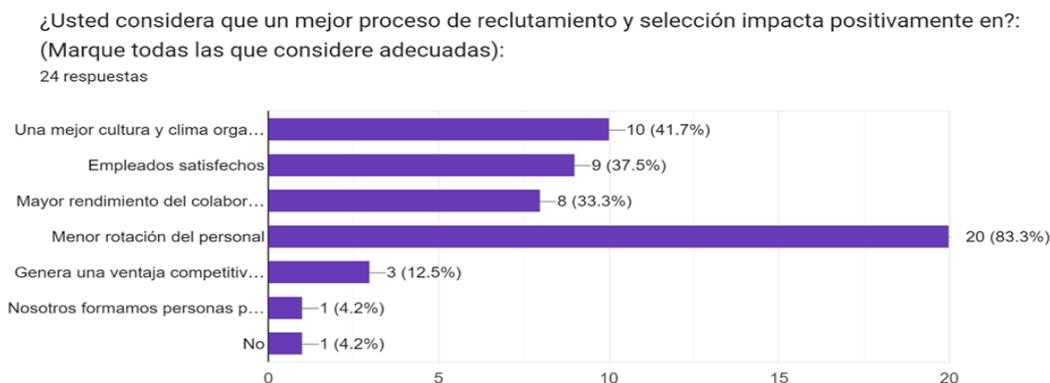
**Figura 27 Salario emocional en Pymes**



Fuente: elaboración propia en Google Forms

En la figura 28 se observa la percepción de los líderes de las Pymes encuestadas, en cuanto al impacto de un mejor proceso de reclutamiento y selección. Según los resultados de la encuesta, se evidencia que el 83.30% de los encuestados opina que un mejor proceso de reclutamiento y selección tiene un impacto positivo en una menor rotación del personal. Además, el 41.70% cree que este proceso contribuye a mejorar la cultura y el clima organizacional, mientras que el 37.50% piensa que influye en la satisfacción de los empleados. Un 33.30% señala un mayor rendimiento del colaborador como consecuencia positiva, el 12.50% menciona la generación de una ventaja competitiva, y un 4.20% no percibe un impacto positivo.

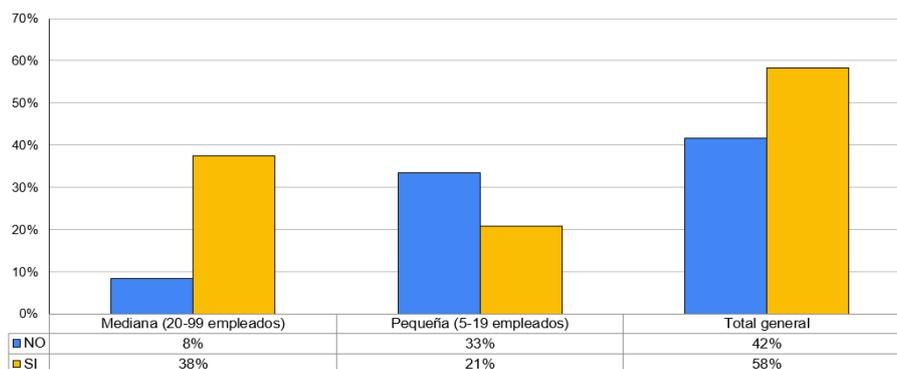
**Figura 28 Impacto del reclutamiento y selección en Pymes**



Fuente: elaboración propia en Google Forms

A continuación, en la figura 29 se destaca la relevancia que los líderes de las Pymes encuestadas otorgan a la implementación de planes de capacitación para sus colaboradores. Según se aprecia en la gráfica proporcionada, el 58% del total de empresas encuestadas implementa programas de capacitación, mientras que el 42% restante no lo hace. Se evidencia que en las empresas medianas, el 38% del total de encuestados capacita a sus colaboradores. En el caso de las pequeñas empresas, el 21% del total de encuestados menciona llevar a cabo capacitaciones. Considerando cada tipo de empresa de manera individual, el 82% de las empresas medianas y el 38% de las pequeñas señalan realizar programas de capacitación.

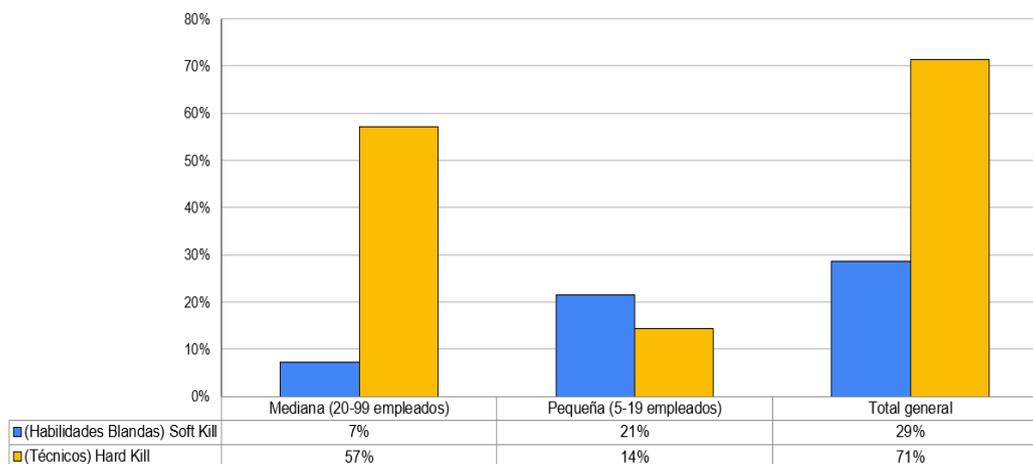
**Figura 29 Capacitación en Pymes**



Fuente: Elaboración propia en planilla Excel

En la figura 30 se evidencia el tipo de capacitación que aplican las Pymes encuestadas. De acuerdo con los resultados, se observa que el 71% de las empresas encuestadas centra sus programas de capacitación en habilidades duras, mientras que el 29% restante se enfoca en habilidades blandas. En las empresas medianas, el 57% de los encuestados indica que capacita en habilidades duras, mientras que el 7% lo hace en habilidades blandas. Por otro lado, en las pequeñas empresas, el 21% de los encuestados menciona que capacita en habilidades blandas, mientras que el 14% lo hace en habilidades duras. Al analizar cada tipo de empresa de manera individual, se destaca que el 60% de las empresas pequeñas capacita en habilidades blandas, y el 40% restante se enfoca en habilidades duras. En cuanto a las empresas medianas, el 89% se centra en habilidades duras, y el 11% restante se enfoca en habilidades blandas.

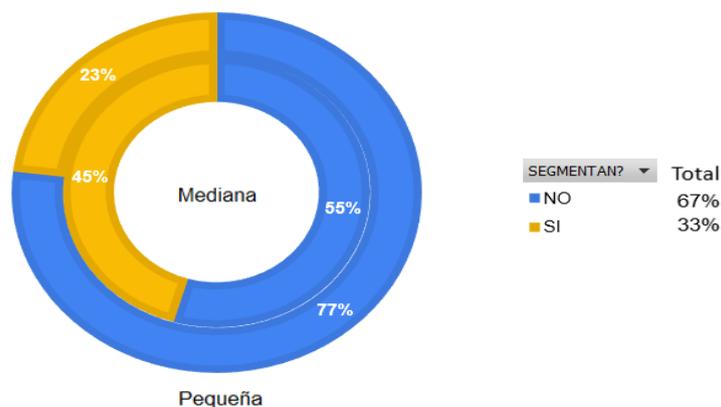
**Figura 30 Tipo de capacitación en Pymes**



Fuente: Elaboración propia en planilla Excel

En la figura 31 se revela si los líderes de las Pymes encuestadas segmentan con el fin de otorgar beneficios a sus colaboradores. Según los resultados, el 67% de los encuestados no segmenta al reconocer a sus colaboradores, mientras que el 33% restante sí lo hace. El 45% de las empresas medianas elige segmentar para recompensar a sus colaboradores, en contraste con el 23% de las pequeñas empresas que adoptan esta práctica.

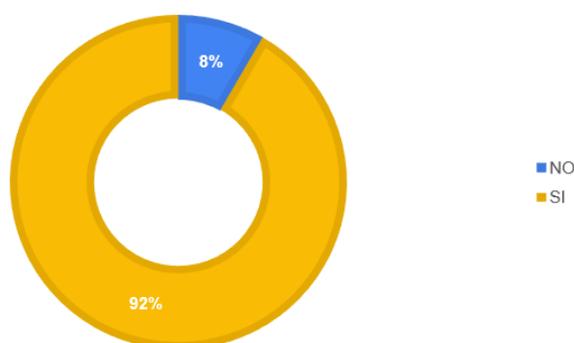
**Figura 31 Segmentación para recompensar en Pymes**



Fuente: Elaboración propia en planilla Excel

La figura 32 muestra si los líderes de las Pymes encuestadas implementan programas de reconocimiento para sus colaboradores. De acuerdo con la gráfica, se destaca que el 92% de los encuestados reconoce a sus colaboradores, mientras que el 8% restante no lo hace.

**Figura 32 Reconocimiento a los colaboradores en Pymes**



Fuente: Elaboración propia en planilla Excel

En relación con la pregunta precedente, en la figura 33 se exponen los diversos tipos de reconocimiento que aplican los líderes de las Pymes encuestadas. Según los resultados, se desprende que el 75% de los participantes utiliza palabras de elogio para reconocer a sus colaboradores. Asimismo, el 70.80% emplea el reconocimiento económico como método,

mientras que el 45.80% opta por el horario flexible. Además, el 25% reconoce a través de la concesión de días libres, el 16.70% mediante el financiamiento de capacitaciones y salidas tempranas en días laborales, y el 12.50% mediante la implementación de teletrabajo.

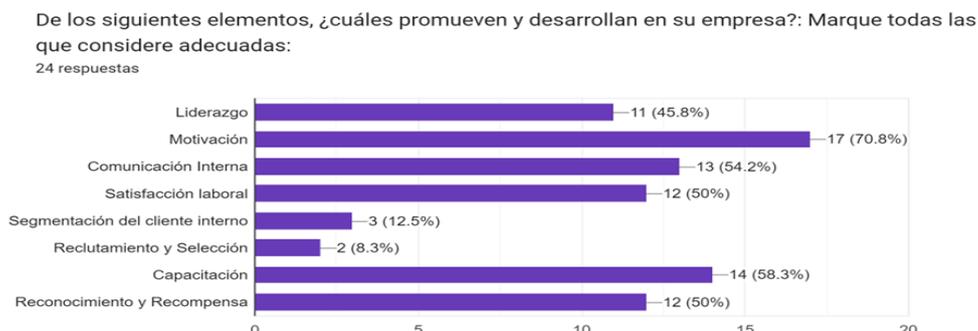
**Figura 33 Tipos de reconocimiento a los colaboradores en Pymes**



Fuente: elaboración propia en Google Forms

En la figura 34 se visualizan los componentes del Endomarketing que se promueven y desarrollan en las empresas encuestadas. Los resultados revelan una variedad de elementos destacados, siendo la motivación el principal con un 70.80%, seguido por la capacitación con un 58.30%. Otros elementos significativos incluyen la comunicación interna con un 54.20%, el reconocimiento y recompensa, junto con la satisfacción laboral, ambos con un 50%. Asimismo, se observa atención al liderazgo con un 45.80%. Componentes como la segmentación del cliente interno y el reclutamiento y selección muestran menor énfasis, con un 12.50% y un 8.30%, respectivamente.

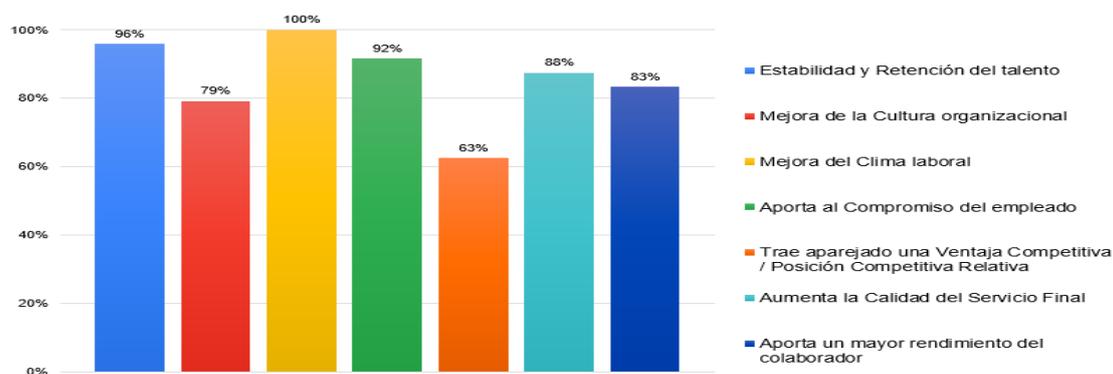
**Figura 34 Componentes del Endomarketing**



Fuente: elaboración propia en Google Forms

En la figura 35 se muestra la percepción de los líderes de las Pymes encuestadas sobre los beneficios de aplicar el Endomarketing. Los resultados revelan que todos los participantes destacan la mejora en el clima laboral como un beneficio asociado. Además, un 96% reconoce la influencia positiva en la estabilidad y retención del talento, el 92% valora la contribución al compromiso de los empleados, el 88% experimenta un aumento en la calidad del servicio final, el 83% aprecia un mayor rendimiento del colaborador, el 79% señala mejoras en la cultura organizacional y, por último, el 63% percibe que esto conlleva una ventaja competitiva o posición relativa frente a la competencia.

**Figura 35 Percepción de Beneficios del Endomarketing**



Fuente: Elaboración propia en planilla Excel

## **8.4. Análisis de datos**

En la presente sección, exploraremos las principales tendencias de la recopilación y examen exhaustivo de la información obtenida en la encuesta, utilizando estadística descriptiva. Mediante la interpretación y contextualización de estos datos, nuestro propósito es descubrir patrones significativos en distintos aspectos, así como identificar áreas de oportunidad y fortaleza en relación con el Endomarketing aplicado en las Pymes.

### **8.4.1. Tipología de Pymes**

Los resultados muestran una concentración significativa de líderes pertenecientes a las generaciones X y *millennials* en los roles de Dirección, Dueños y Gerencia en las Pymes encuestadas, representando alrededor del 80% de dichos cargos. Es necesario subrayar la importancia de comprender y adaptarse a las dinámicas y preferencias específicas de estas generaciones en el contexto empresarial.

En cuanto al tamaño de las organizaciones, la distribución equitativa entre empresas pequeñas y medianas señala una participación balanceada en la muestra. Esta simetría puede proporcionar una visión más completa de las prácticas y desafíos dentro del espectro de tamaños empresariales, permitiendo identificar patrones y tendencias relevantes para ambos segmentos.

### **8.4.2. Acercamiento al Endomarketing**

Los datos revelan una falta generalizada de familiaridad con el concepto de Endomarketing, ya que más del 80% de las empresas encuestadas no están al tanto de este enfoque estratégico. Esta falta de conocimiento contribuye a que casi el 90% de las empresas no implementen el Endomarketing en sus prácticas comerciales.

En el caso de las empresas que sí aplican el Endomarketing (12.50%), se destaca que reconocen beneficios significativos. La motivación de los colaboradores, un mayor compromiso del empleado, la mejora en la calidad del servicio final y un aumento en el rendimiento del personal son identificados como los principales beneficios asociados con la implementación del Endomarketing. Estos resultados sugieren que aquellas empresas que han adoptado esta estrategia experimentan impactos positivos en la cultura laboral y en el desempeño de los colaboradores.

Los datos proporcionan una perspectiva interesante sobre la asignación de responsabilidades en la implementación del Endomarketing, destacando diferencias significativas entre empresas pequeñas y medianas.

En cuanto a los responsables de implementar el Endomarketing en las Pymes, el 75% del total de los encuestados identifica a la Dirección/Dueño como el principal responsable a nivel organizacional. El restante 25% del total de los encuestados se distribuye entre diversas opciones, siendo el 12.50% quienes consideran que la Dirección/Dueño lleva adelante la estrategia junto con el Departamento de recursos humanos. Esta distribución puede indicar una tendencia a involucrar al área de recursos humanos en la ejecución del Endomarketing, reconociendo su papel en la gestión de las relaciones laborales y la motivación de los empleados.

En las pequeñas empresas, el 100% identifica al Dueño como el principal responsable, lo que sugiere una estructura organizativa y una toma de decisiones más centralizada. Esta concentración de responsabilidad puede deberse a la agilidad y simplicidad inherentes a las pequeñas empresas.

En contraste, en las medianas empresas, la distribución de responsabilidades es más diversificada. El 45% señala al Dueño/Directorio como responsable, el 36% indica al Dueño/Directorio junto con el Departamento de recursos humanos o marketing, y el 18% identifica a los Departamentos de recursos humanos y marketing. Este panorama refleja una estructura organizativa más compleja y una mayor colaboración entre diferentes áreas funcionales.

### **8.4.3. Beneficios del Endomarketing**

En relación con los beneficios asociados al Endomarketing, se observa que más del 50% de las respuestas identifican la motivación del colaborador, un mayor compromiso del empleado, así como la estabilidad/retención del talento, la mejora del clima y la cultura laboral, y el aumento de la calidad del servicio final como los elementos más destacados.

La alta proporción que resalta la motivación del colaborador sugiere que los encuestados reconocen la capacidad del Endomarketing para crear un ambiente laboral inspirador y energizante, influyendo directamente en la disposición de los empleados para realizar sus tareas con entusiasmo. El significativo porcentaje que menciona un mayor compromiso indica que el Endomarketing impacta positivamente en la conexión emocional y el nivel de compromiso de los empleados con los objetivos y valores de la organización.

Adicionalmente, se reconoce un impacto en el rendimiento del colaborador y la satisfacción laboral, así como la generación de una ventaja competitiva, aunque en menor proporción. Un pequeño porcentaje no identifica beneficios específicos. Estos resultados subrayan la importancia percibida del Endomarketing para mejorar la dinámica laboral y fortalecer la competitividad organizacional.

#### **8.4.4. Liderazgo**

En el trabajo de campo, se observó que la mayoría de las Pymes vinculadas a la dirección por parte de empresas familiares presentan una diversificación de perspectivas y enfoques de liderazgo hacia sus colaboradores, careciendo de una unidad clara en términos de mando, así como del criterio de liderazgo.

En cuanto a los estilos de liderazgo predominantes en las Pymes encuestadas, el 75% corresponde a los estilos Democrático, *Laissez-Faire* y *Coaching*, en ese orden de importancia.

El análisis de los resultados de la encuesta revela patrones distintivos en los estilos de liderazgo predominantes en las Pymes encuestadas. En primer lugar, destaca el estilo Democrático, que lidera con un 29%, indicando una tendencia hacia la toma de decisiones colaborativa y la participación activa de los empleados en la gestión la cual refleja una cultura organizacional que valora la inclusión y la diversidad de opiniones.

A continuación, el estilo *Laissez-Faire*, con un 25%, sugiere una cierta delegación de responsabilidades y libertad para la autonomía de los empleados asociada con la confianza en la capacidad individual y la autorregulación.

Por último, el *Coaching*, con un 21%, muestra una orientación hacia el desarrollo personal y profesional de los empleados, destacando la importancia de la mentoría y la guía en la gestión del talento.

Además, en relación con los encuestados, el 54% indica que trabaja activamente en el desarrollo de líderes dentro de su organización.

Para finalizar, es importante destacar que el análisis de los resultados de la encuesta revela un porcentaje relativamente bajo, con un 45.80%, en lo que respecta a la consideración del

liderazgo como componente del Endomarketing. Esta tendencia puede atribuirse a la estructura predominante de las Pymes, donde la responsabilidad de liderazgo recae mayormente en el Director/Dueño.

#### **8.4.5. Comunicación**

Existe un consenso sólido entre los participantes en cuanto a la relevancia de una comunicación efectiva y una escucha activa en el ámbito laboral. Con un destacado 95.80% manifestando un alto grado de acuerdo, se subraya la percepción generalizada de que estas prácticas desempeñan un papel significativo en la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados en la organización. Esto refuerza la idea de que una comunicación efectiva y una escucha activa son elementos clave para fomentar un ambiente laboral positivo y comprometido.

Por otro lado, el reducido porcentaje del 4.20% que manifiesta total desacuerdo, sugiere que existe una perspectiva que no percibe esta relación directa entre la comunicación organizacional y la motivación de los empleados.

En lo que respecta a la comunicación para reconocer a los colaboradores, los datos indican que la mayoría, un 87.50%, opta por llevar a cabo el reconocimiento de manera informal. Esto sugiere que las prácticas de reconocimiento en estas organizaciones tienden a ser más flexibles y basadas en interacciones cotidianas y no estructuradas. Por otro lado, el 12.50% que utiliza canales formales indica que existe un segmento de empresas que prefieren o consideran más efectivo formalizar el reconocimiento a través de procesos específicos y protocolos establecidos.

Adicionalmente, se observa que casi el 80% reconoce que una comunicación efectiva dentro de la organización contribuye a la retención del talento.

#### **8.4.6. Motivación y Satisfacción**

Los datos revelados por la encuesta muestran una alta conciencia entre los encuestados sobre la importancia de la motivación y satisfacción de los colaboradores en el contexto de la retención del talento. La gran mayoría de los participantes (91.70%) reconoce la relevancia de estos factores para mantener a los empleados dentro de la organización. Asimismo, es significativo que el mismo porcentaje indique que un colaborador motivado y satisfecho se compromete con las metas y objetivos de la organización.

Los resultados de la encuesta subrayan que la motivación ocupa un papel central en las estrategias de Endomarketing, evidenciando un marcado énfasis del 70.80% en la creación de un ambiente laboral inspirador. Además, se observa que las organizaciones emplean diversas estrategias para motivar a sus colaboradores, siendo el reconocimiento la práctica más prevalente, mencionada por el 75% de las empresas encuestadas. Estos resultados sugieren que valorar y reconocer el trabajo desempeñan roles fundamentales en las iniciativas de motivación empresarial.

Además, se destaca la importancia otorgada al clima laboral propicio, lo que sugiere que las empresas reconocen la influencia positiva de un entorno de trabajo favorable en la motivación de los empleados. La remuneración económica adecuada también es una estrategia ampliamente empleada, siendo mencionada por el 66.70% de las organizaciones, lo que refleja la percepción de que una compensación justa es esencial para motivar al personal.

Otros enfoques, como la flexibilidad horaria, la formación, la participación de los colaboradores y las oportunidades de carrera muestran una diversidad de estrategias utilizadas para abordar las necesidades y preferencias variadas de los empleados.

Los datos muestran que la mayoría de las Pymes encuestadas, representando el 87%, no mide la satisfacción de sus colaboradores. Este resultado sugiere que una proporción significativa de estas organizaciones puede no estar implementando medidas formales para evaluar y comprender la satisfacción de su fuerza laboral. Dentro del 13% que sí realiza mediciones, se observa una diversidad en las herramientas utilizadas, que incluyen encuestas de clima interno, evaluaciones de desempeño y *Google Forms*.

#### **8.4.7. Reclutamiento y selección**

Los datos revelan que existe un claro consenso entre los encuestados respecto al impacto positivo de un mejor proceso de reclutamiento y selección. La mayoría (83.30%) reconoce que esto contribuye significativamente a reducir la rotación del personal, lo cual sugiere la importancia que se atribuye a un enfoque más efectivo en la contratación para mantener la estabilidad laboral.

Además, hay una percepción generalizada de que un enfoque más eficiente en la atracción y retención de talento influye en la mejora de la cultura y el clima organizacional, indicando una conexión entre la calidad del proceso de selección y la dinámica interna y cultural de la empresa. Asimismo, el impacto en la satisfacción de los empleados destaca la importancia de seleccionar candidatos que se alineen con las expectativas y valores de la organización.

La creencia en un mayor rendimiento del colaborador sugiere que la calidad del proceso de selección puede incidir directamente en el desempeño individual de los empleados, lo cual es crucial para el éxito general de la empresa. Por otro lado, un menor porcentaje considera que genera una ventaja competitiva, subrayando la importancia estratégica de la selección de talento para destacar en el mercado.

Por último, cabe mencionar que el 62.50% de los encuestados que selecciona y recluta a su personal lo hace teniendo en cuenta la cultura de la empresa para que el nuevo colaborador esté alineado a los objetivos y filosofía de la organización.

#### **8.4.8. Capacitación**

El análisis de los datos revela patrones interesantes en cuanto a la implementación de programas de capacitación y el enfoque en habilidades específicas en las empresas encuestadas.

Los resultados de la encuesta revelan que la capacitación ocupa un lugar secundario en los componentes del Endomarketing, con un 58,30%, evidenciando el reconocimiento de la importancia del desarrollo de habilidades y conocimientos en el personal. Este resultado se respalda al observar que el 58% de las empresas encuestadas ha optado por implementar programas de capacitación. La distribución de esta cifra muestra un mayor interés en la capacitación en empresas medianas, con un 38%, en comparación con el 21% en las pequeñas empresas, indicando una mayor propensión de las medianas a invertir en el desarrollo de su personal.

En cuanto al enfoque de los programas de capacitación, el 71% de las empresas encuestadas se centra en habilidades duras, indicando una preferencia generalizada por el desarrollo de competencias técnicas y específicas del trabajo. Este enfoque es especialmente evidente en las empresas medianas, donde el 89% se enfoca en habilidades duras, en comparación con el 11% que se centra en habilidades blandas. Por el contrario, en las pequeñas empresas encuestadas, el 40% se enfoca en habilidades duras, mientras que el 60% lo hace en habilidades blandas.

Es interesante notar que, aunque existe una preferencia marcada por las habilidades duras, un 29% del total de empresas encuestadas dirige sus esfuerzos de capacitación hacia habilidades

blandas. Este enfoque puede indicar un reconocimiento creciente de la importancia de competencias como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el liderazgo en el entorno laboral.

Al considerar el tipo de empresa, se destaca que el 82% de las empresas medianas y el 38% de las pequeñas señalan realizar programas de capacitación. Lo que demuestra que las empresas medianas presentan una mayor propensión a invertir en el desarrollo de su personal en comparación con las pequeñas.

#### **8.4.9. Reconocimiento**

Los resultados de la encuesta proporcionan una visión detallada de las prácticas de reconocimiento en las empresas evaluadas. En términos generales, la mayoría de los participantes no utiliza segmentación al reconocer a sus colaboradores, mientras que un grupo menor sí lo implementa (33%). Se destaca que las empresas medianas muestran una tendencia más marcada hacia la segmentación para recompensar a sus colaboradores en comparación con las pequeñas.

Los datos analizados revelan que el reconocimiento es una práctica generalizada, siendo adoptada por la gran mayoría de los encuestados. Esto sugiere una conciencia generalizada de la importancia del reconocimiento en el entorno laboral.

En cuanto a las estrategias específicas de reconocimiento, el uso de palabras de elogio es la práctica más común, seguida por el reconocimiento económico y el horario flexible. Otras prácticas incluyen la concesión de días libres, el financiamiento de capacitaciones y salidas tempranas en días laborales, y el teletrabajo.

Además, entre los que sí segmentan, se observa que la segmentación se realiza principalmente por cargos, aunque algunos también lo hacen por sector o edades.

#### **8.4.10. Percepción de Beneficios del Endomarketing**

Los datos obtenidos de la encuesta muestran que la implementación del Endomarketing en las Pymes tiene un impacto positivo significativo según la percepción de los encuestados. La mejora en el clima laboral se destaca como el beneficio más reconocido, siendo señalado por la totalidad de las empresas encuestadas. Este resultado sugiere que el Endomarketing contribuye de manera efectiva a crear un ambiente laboral más positivo y motivador.

La estabilidad y retención del talento son percibidas como beneficios por casi la totalidad de las Pymes, indicando que la estrategia interna tiene un papel crucial en la retención de empleados y la construcción de una fuerza laboral estable. Asimismo, un alto porcentaje reconoce la contribución al compromiso de los empleados y sugiere que el Endomarketing desempeña un papel fundamental en fortalecer la conexión emocional y la lealtad de los empleados hacia la empresa.

El aumento en la calidad del servicio final es apreciado por el 88%, lo que implica que el Endomarketing no solo impacta internamente, sino que también tiene repercusiones positivas en la oferta de servicios o productos al cliente. El 83% que percibe un mayor rendimiento del colaborador refuerza la idea de que una fuerza laboral comprometida y motivada tiende a ser más productiva.

La mejora en la cultura organizacional es mencionada por varios de los encuestados, indicando que el Endomarketing no solo afecta aspectos individuales, sino que también contribuye a la formación de una cultura empresarial sólida y positiva.

Finalmente, la ventaja competitiva es el beneficio con menor grado de percepción. Aquellos que identifican la aplicación del Endomarketing como generador de una posición competitiva destacan su importancia estratégica en el ámbito empresarial. Esta perspectiva resalta que las empresas que adoptan estas prácticas logran una posición relativa favorable frente a la competencia. Estos resultados subrayan la significativa influencia y el impacto positivo reconocido del Endomarketing en varias áreas clave de las Pymes participantes en la encuesta.

Es pertinente señalar que, si se hubiera optado por la escala Likert en la última pregunta, ésta podría haber influido en las respuestas y, por lo tanto, en la tendencia general de los resultados. Por ende, es posible que los porcentajes asociados a esta consulta hayan sido algo influenciados por la elección de la escala en cuestión.

Destacamos a continuación algunos comentarios realizados por los encuestados:

“algo bien estamos haciendo” con relación a la retención y baja rotación de empleados.

A su vez, varias personas encuestadas coincidieron en que “el mejor beneficio para un empleado es una buena remuneración” así como también “no podemos incorporar más personal por el peso del Estado en cuanto a las cargas sociales”.

Para cerrar este capítulo, podemos mencionar que la falta de familiaridad generalizada con el Endomarketing destaca una oportunidad de educación. Aquellas que lo implementan experimentan mejoras sustanciales en la motivación y compromiso del colaborador, la retención del talento y un aumento de la calidad del servicio final. Además, entendemos que los resultados proporcionan valiosas percepciones para las Pymes, destacando áreas de fortaleza y oportunidades de mejora. La implementación efectiva de estrategias como el Endomarketing, el reconocimiento segmentado y un enfoque consciente en liderazgo y desarrollo de personal pueden contribuir significativamente al éxito y la sostenibilidad de las Pymes.

## **9. DISCUSIÓN**

En este capítulo, abordaremos la discusión para examinar las convergencias, divergencias y sinergias entre los resultados obtenidos en la encuesta, las opiniones y comentarios de los expertos en la temática, el marco teórico que sustenta este estudio y nuestro modelo de Endomarketing, concebido de manera única y específica para esta investigación.

### **9.1. Tipología de Pymes para aplicar Endomarketing**

Según las entrevistas realizadas a expertos en la temática, surge la discusión de la viabilidad de aplicar el Endomarketing como herramienta según el tamaño de las Pymes. Desde la perspectiva de especialistas como Roberto Acosta, se sugiere su aplicabilidad incluso en microempresas con dos empleados. Por otro lado, Sebastián Ruiz, de ANDE, destaca la importancia de la rentabilidad como base y estabilidad antes de considerar la implementación de Endomarketing en empresas más pequeñas. Ruiz sugiere que la empresa debe tener una base y estructura mínima para aplicar esta herramienta. Por último, Ignacio Gonel opina que se requiere una estructura mínima de 20 o 30 personas en la empresa, ya que un número menor impactaría directamente en el liderazgo del Dueño/Director, quien suele impartir su visión en empresas más pequeñas. Además, destaca que el costo de agencia asociado a la implementación puede resultar elevado para empresas con un número reducido de empleados.

### **9.2. Responsables de la implementación del Endomarketing**

Contrario a lo planteado por Vilchez (2023) respecto a la co-responsabilidad entre la alta dirección y el área de gestión del talento humano en la implementación del Endomarketing, enfocándose en una gestión eficiente del personal para convertir a los colaboradores en aliados satisfechos, motivados y comprometidos, los resultados de la encuesta sugieren una percepción

más enfocada en la Dirección como el principal responsable en las pequeñas empresas. Sin embargo, este enfoque cambia en el caso de las empresas medianas, donde se observa una dinámica más acorde a lo mencionado por la autora.

Por otro lado, lo planteado por Bohnenberger (2006) sobre la conducción conjunta de recursos humanos y marketing en el proceso de Endomarketing encuentra cierta resonancia en la encuesta. Aunque en un porcentaje muy pequeño, algunos encuestados de las empresas medianas reconocen el papel del Departamento de recursos humanos y del Departamento de marketing en la implementación de la estrategia. Este contraste revela la diversidad de perspectivas y enfoques en la asignación de responsabilidades para el Endomarketing en el contexto de las Pymes.

### **9.3. Generaciones**

Los datos recolectados en la encuesta revelan una correspondencia entre la distribución generacional de los líderes en las Pymes y las tendencias teóricas identificadas en la literatura (Bayton Argentina, 2023). La preeminencia de líderes pertenecientes a las generaciones X y *millennials* en roles de Dirección, Dueños y Gerencia, representando aproximadamente el 80% de dichos cargos, refleja la realidad del mercado laboral en las organizaciones encuestadas. La teoría sostiene la coexistencia de cuatro generaciones en el mercado laboral actual, y los datos corroboran esta diversidad, identificando a la Generación X, la Generación *millennials*, la Generación *Baby Boom* y la Generación Z entre los encuestados (Alaggia et. al., 2022).

Por otro lado, se observa una discrepancia con lo mencionado por los autores Jauregui-Arroyo et. al. (2023), quienes mencionan que las generaciones *millennials* y Z son las predominantes en los cargos de jerarquía en la actualidad. Contrariamente, los resultados de la encuesta indican

que la mayoría de los líderes son de la Generación X, seguida por la Generación *millennials* en los roles de liderazgo, siendo la Generación Z la menos representada.

Por lo cual, es crucial la comprensión de las dinámicas generacionales para una gestión efectiva en el entorno empresarial actual de las Pymes.

#### **9.4. Liderazgo**

Los resultados proporcionan una visión integral de la diversidad de estilos de liderazgo presentes en las Pymes encuestadas, reflejando la variedad de enfoques adoptados por los líderes en la gestión de sus equipos y organizaciones. Jauregui-Arroyo et al. (2023) y Bayton Argentina (2023) señalan que los diversos estilos de liderazgo resultan de la interacción entre comportamientos, rasgos y patrones, que, en conjunto, determinan un estilo de liderazgo deseable. Aunque los resultados de la encuesta indican una preferencia hacia estilos más modernos en las generaciones X y *millennials*, como el liderazgo democrático o participativo, el *Laissez-Faire* y el *Coaching* (75% según la encuesta), es importante destacar que estos estilos no llegan a ser transformacionales como se observa en la Generación Z y *millennials* (Bayton Argentina, 2023). Aun así, reflejan una adaptación de los líderes a enfoques que fomentan la participación, la libertad de acción y el desarrollo individual de los colaboradores, según lo identificado por la Cámara de Comercio de Madrid (2022).

Por otro lado, la concentración de la responsabilidad de liderazgo en la alta dirección, especialmente en las Pymes más pequeñas, se refleja en los datos de la encuesta, donde el 100% de las pequeñas empresas identifica al Dueño como el principal responsable del liderazgo. Esta estructura centralizada contrasta con las empresas medianas, donde se distribuyen las responsabilidades entre el Dueño/Directorio y el Departamento de recursos humanos o marketing.

En cuanto a la teoría respalda la importancia del liderazgo, describiéndolo como esencial para mantener la energía en el equipo (ASANA, 2021), y respaldar la gestión estratégica mediante un proceso de mercado interno liderado por la alta dirección (Pico, 2023).

La comparación revela que, aunque en la teoría se reconoce la importancia del liderazgo diversificado y estratégico, en la práctica, especialmente en Pymes más pequeñas, la responsabilidad tiende a concentrarse en la alta dirección, lo que podría influir en la forma en que se desarrolla el liderazgo en estas organizaciones. En cambio, en el caso de las empresas medianas, la realidad se alinea de manera coherente con la teoría, que aborda la delegación del liderazgo como un enfoque efectivo.

### **9.5. Reclutamiento y Selección**

Desde la perspectiva teórica, Calcagno & Ronquillo (2023) respaldan la importancia estratégica del reclutamiento y selección. Se destaca que este proceso no solo es fundamental para atraer individuos de alto rendimiento y satisfechos, sino que también contribuye a obtener una ventaja competitiva al reclutar el mejor talento disponible en el mercado. La idea de utilizar valores y creencias como criterios de reclutamiento, mencionada por Adecco (2023), se alinea con la noción de que un proceso de reclutamiento alineado con la cultura organizacional puede resultar en una mayor retención y compromiso de los empleados, facilitando la consecución de los objetivos de la empresa. Esto está en concordancia con los resultados de la encuesta donde se evidencia que el 83.30% opina que un mejor proceso de reclutamiento y selección tiene un impacto positivo en una menor rotación del personal.

En el análisis de los datos y la teoría sobre el componente de reclutamiento y selección, se observa una aparente contradicción entre la baja preferencia demostrada en la encuesta (8.30%) y la alta percepción de su importancia expresada por los encuestados. Esto sugiere que, aunque

el reclutamiento y selección no es una prioridad general, se reconoce su valor estratégico para fortalecer diversos aspectos organizacionales.

Gartner (2022) destaca el reclutamiento como una de las principales prioridades para el 46% de los líderes de recursos humanos de cara a 2023. Esta observación contrasta con los resultados de la encuesta, donde el reclutamiento y selección se ubica como el componente menos preferido.

En conjunto, estos resultados sugieren que, a pesar de la baja prioridad otorgada al reclutamiento y selección en la encuesta, existe un reconocimiento implícito de su relevancia estratégica para el éxito organizacional.

## **9.6. Segmentación del cliente interno**

Es oportuno comenzar mencionando que los datos de la encuesta sugieren que un 33% de las Pymes practican la segmentación, principalmente centrada en cargos, aunque también existen en menor medida segmentaciones por sector o edades. Este enfoque contrasta con la amplia gama de posibilidades que menciona Páez (2018) en cuanto a la segmentación en el ámbito empresarial. El autor destaca que la segmentación puede adoptar diversas formas, incluyendo la separación entre líderes y colaboradores, áreas de negocios y áreas de soporte, regiones e incluso generaciones. Sin embargo, la encuesta muestra que las Pymes no abordan específicamente la segmentación por generaciones, un aspecto que Páez (2018) considera importante para una segmentación efectiva. Considerando la coexistencia de diversas generaciones en las organizaciones actuales, este factor podría ser esencial para una segmentación más precisa y alineada con las necesidades y expectativas de los empleados. Por lo tanto, la integración de estas perspectivas podría enriquecer la comprensión y aplicación de estrategias de segmentación en las Pymes.

Por otro lado, el 67% de los encuestados no implementa segmentación en sus estrategias de reconocimiento. Esto contrasta con la teoría respaldada por Bohnenberger et al. (2019), quienes destacan que la segmentación de clientes internos es un proceso clave que implica conocer las necesidades de los empleados y adaptar los procesos de la empresa para satisfacer esas necesidades. La falta de segmentación observada en la encuesta podría indicar una brecha en la aplicación de estos principios teóricos en la práctica empresarial.

Es interesante notar que, a pesar de la falta generalizada de segmentación en la encuesta, se observe una diferencia significativa entre las empresas medianas (45% de segmentación) y las pequeñas empresas (23% de segmentación), siendo las medianas las que muestran una mayor propensión a segmentar. Lo que podría respaldar la propuesta de Fuentes (2009), quien aboga por la segmentación de clientes internos para aplicar estrategias personalizadas según sus características individuales.

Para finalizar, cabe señalar que la divergencia en la adopción de la segmentación entre diferentes tamaños de empresas destaca la importancia de considerar las particularidades organizativas al diseñar estrategias de reconocimiento y recompensa personalizadas.

### **9.7. Salario emocional**

Sobre este mecanismo los datos revelan que hay una práctica generalizada de reconocimiento entre la gran mayoría de los encuestados, indicando una conciencia extendida sobre la importancia de esta estrategia en el entorno laboral. Específicamente, el 75% de los participantes utiliza el reconocimiento a los colaboradores como una herramienta para motivar a su personal. Estos resultados coinciden con la investigación de Alvis (2023), quien concluye que existe una relación directa y significativa entre el salario emocional y el compromiso

organizacional. Tanto los reconocimientos monetarios como no monetarios se consideran esenciales para mantener a los colaboradores motivados y generar un sentido de pertenencia, respaldando la retención de talentos y la productividad, como señalan Pincay & Bustamante (2023). La conexión directa entre estrategias de reconocimiento y aspectos clave del desempeño laboral y la satisfacción se evidencia en ambos contextos, teórico y práctico.

Asimismo, las estrategias específicas de reconocimiento más utilizadas son las palabras de elogio (75%), seguidas por el reconocimiento económico (70.80%) y el horario flexible (45.80%). Estas prácticas coinciden con la teoría, donde se destaca que los programas de reconocimiento pueden ir desde el elogio hasta actividades más formales (Robbins & Judge, 2013). Además, la importancia del salario emocional, considerado a nivel de retribución económica por Santander (s.f.), se alinea con la alta adopción del reconocimiento económico en la encuesta. La implementación de estas estrategias se considera esencial para la gestión de personal y puede ser realizada sin una inversión significativa, respaldando la idea de que el reconocimiento sincero es un fuerte incentivo para el buen desempeño (Puchol, 2003, citado en Tapia, 2020).

## **9.8. Capacitación**

Los datos de la encuesta revelan que el 58% de las empresas implementa programas de capacitación, destacándose como el segundo componente más importante del Endomarketing. Este resultado refleja el reconocimiento generalizado de la importancia del desarrollo de habilidades y conocimientos en el personal, y la preferencia por programas de capacitación es más evidente en las empresas medianas en comparación con las pequeñas.

En el ámbito teórico, Adecco (2023) respalda la importancia que los colaboradores asignan al aprendizaje y desarrollo en el trabajo. Un alto porcentaje lo considera esencial y casi la mitad

lo clasifica como el segundo beneficio más solicitado, resultados que concuerdan con la preferencia observada en la encuesta, donde la capacitación destaca como componente clave del Endomarketing. A su vez, World Economic Forum (2023) refuerza la relevancia estratégica de la inversión en capacitación, destacando su papel esencial en el desarrollo sostenible de las organizaciones. La alineación entre teoría y datos subraya la necesidad de priorizar la capacitación en las estrategias de Endomarketing.

El análisis de datos resalta la relevancia de los programas de capacitación en las empresas encuestadas, con un foco considerable en habilidades duras, representando aproximadamente el 71% de las preferencias. Estos resultados presentan un contraste con la teoría que aboga por la tendencia de capacitar a los trabajadores en habilidades transferibles, respaldada por Adecco (2023), y enfatiza la importancia del *upskilling* y *reskilling* según Crehana (2023). Además, se subraya la necesidad de equilibrio entre habilidades duras y blandas, según lo sugerido por Deloitte (2023). Este contraste entre datos y teoría destaca la complejidad en las decisiones de capacitación, resaltando la importancia de adaptar estrategias de formación a las demandas específicas de cada organización.

### **9.9. Comunicación Interna**

La convergencia entre datos empíricos y teoría refuerza la importancia estratégica de la comunicación interna en el Endomarketing, destacando su papel crucial en la creación de un entorno laboral positivo y en la adaptación a los cambios en el entorno empresarial.

Los resultados de la encuesta resaltan la importancia otorgada a la comunicación y la escucha activa (95.80%) como factores impulsores de la motivación y la conexión de los empleados con la organización. Estos resultados coinciden con la perspectiva teórica que destaca la relevancia

de una estrategia de comunicación interna adecuada y asertiva para el éxito del Endomarketing (Alaggia et. al., 2022).

Por otro lado, según los datos de la encuesta, la mayoría de las organizaciones (87.50%) elige llevar a cabo el reconocimiento de manera informal. Este resultado sugiere que las prácticas de reconocimiento tienden a ser más flexibles y basadas en interacciones cotidianas y no estructuradas.

En la actualidad, este componente se posiciona como una herramienta efectiva de gestión, contribuyendo a mejorar el clima laboral, la retención del talento y la competitividad de la empresa, según lo señalado por Brandolini & González (2009). Esto va en concordancia con los resultados de la encuesta, donde casi el 80% reconoce que una comunicación efectiva dentro de la organización desempeña un papel fundamental en la retención del talento.

### **9.10. Motivación y Satisfacción**

Los datos revelados por la encuesta y las perspectivas teóricas convergen en resaltar la importancia asignada por las organizaciones a la personalización de las estrategias de motivación para adaptarse a la diversidad de su fuerza laboral. El reconocimiento unánime de la relevancia de la motivación y la satisfacción de los colaboradores para la retención del talento es respaldado por casi la totalidad de los participantes. La encuesta enfatiza que la motivación ocupa un lugar central en las estrategias de Endomarketing, con un fuerte énfasis (70.80%) en la creación de un ambiente laboral inspirador. La influencia del clima laboral en la satisfacción, compromiso y productividad de los empleados, así como su papel crucial en retener colaboradores valiosos, reducir el estrés y fomentar el compromiso y estabilidad laboral, son puntos de concordancia entre la encuesta y la literatura (Mercado, 2021 y Gutiérrez et al., 2022).

A su vez, los datos de la encuesta indican que el 50% de los participantes consideran que la satisfacción laboral es un beneficio del Endomarketing. Esta percepción se ve respaldada por la investigación de Vilchez (2023), quien concluye que existe una correlación positiva significativa entre el Endomarketing y la satisfacción laboral (0,634), la motivación laboral (0,580) y el compromiso organizacional (0,647).

Por otro lado, la encuesta revela que el reconocimiento es la estrategia de motivación más utilizada (75%), seguida por la creación de un buen clima laboral (66.70%), remuneración adecuada (45.80%), y flexibilidad horaria (45.80%). Estos resultados respaldan la idea de que valorar y reconocer el trabajo juegan roles fundamentales en las iniciativas de motivación empresarial. La perspectiva teórica señala elementos de motivación como salario, reconocimiento, tiempo libre, promoción, autonomía, formación, acciones *outdoor*, y modelos organizativos (Álvarez, 2022). Además, destaca el concepto de salario emocional, que implica satisfacción y bienestar no monetarios en contraposición a compensaciones financieras y beneficios materiales (Santander, s.f.). Estos conceptos teóricos respaldan la diversidad de estrategias observadas en las prácticas de motivación identificadas en la encuesta. La convergencia entre los resultados empíricos y la teoría enfatiza la importancia de reconocer la multifacética naturaleza de las estrategias de motivación en el entorno laboral.

En último lugar, cabe destacar que los datos indican que el 87% de las Pymes encuestadas no realiza mediciones formales de la satisfacción de sus colaboradores, señalando una carencia en la aplicación de evaluaciones estructuradas en este ámbito. Según Ruiz Lopez (2016), es imperativo para las Pymes incorporar herramientas como esfuerzo, satisfacción, tiempo y motivación, los cuales son cuantificables mediante la evaluación del desempeño. Este enfoque teórico resalta la importancia de medir y gestionar la satisfacción laboral para potenciar el rendimiento empresarial en las Pymes. Por lo que se evidencia una desconexión entre la teoría,

que destaca la importancia de medir la satisfacción laboral para la implementación de estrategias de Endomarketing, y la realidad observada en estas organizaciones donde no se llevan a cabo dichas mediciones.

### **9.11. Beneficios del Endomarketing**

Los datos extraídos de la encuesta respaldan de manera contundente los beneficios asociados al Endomarketing, evidenciando que las empresas participantes reconocen y valoran positivamente su impacto en distintos aspectos clave. En primer lugar, se destaca el compromiso del empleado como uno de los principales beneficios, con un significativo 62.50% de los encuestados identificándolo como un resultado positivo de la implementación del Endomarketing. Este resultado refleja una clara percepción por parte de los colaboradores sobre el impacto positivo que esta estrategia tiene en su involucramiento y conexión con la organización.

Asimismo, la estabilidad del talento surge como un aspecto crucial respaldado por el 58% de los participantes, lo que indica que las empresas reconocen la capacidad del Endomarketing para contribuir a la retención de empleados, un aspecto esencial en un entorno laboral cada vez más competitivo y cambiante. La mejora en el clima laboral, la cultura organizacional y la calidad del servicio final son también beneficios destacados por la mayoría de las empresas encuestadas, reforzando la noción de que el Endomarketing impacta de manera positiva en la experiencia laboral y en la oferta de servicios al cliente.

En el contexto de las Pymes, se observa una particular importancia otorgada a estos beneficios. En particular, estas enfatizan la mejora del clima laboral de manera unánime, buscando crear un entorno propicio para sus colaboradores. Este énfasis refleja la relevancia que estas

organizaciones asignan a la generación de un ambiente de trabajo favorable para promover la satisfacción y el compromiso de sus empleados.

Un aspecto adicional resaltado por los datos es la contribución significativa de la comunicación efectiva al proceso de retención del talento. Casi el 80% de los participantes reconoce la importancia de una comunicación interna eficiente para retener a los empleados, subrayando la necesidad de establecer canales de diálogo abiertos y transparentes en el marco de las estrategias de Endomarketing.

Desde la perspectiva teórica, se destaca la conexión entre el compromiso de los empleados y la productividad, estableciendo que el Endomarketing desempeña un papel clave en este proceso. La relación positiva entre Endomarketing y compromiso organizacional, según Churquipa (2017), se confirma a través de los resultados de la encuesta, evidenciando la influencia positiva de esta estrategia en aspectos cruciales como el clima laboral y la retención del talento.

Adicionalmente, la importancia de la retención del talento en un entorno competitivo, según Adecco (2023) y Morgan Philips (s.f), encuentra respaldo en los datos obtenidos, ya que las Pymes muestran una percepción positiva de este beneficio asociado al Endomarketing.

Gámez (2022) destaca que el Endomarketing genera ventaja competitiva, una afirmación que se alinea con la percepción, aunque baja, de ventaja competitiva en las Pymes encuestadas. Esta discrepancia puede sugerir una brecha entre la teoría y la práctica, destacando la necesidad de una mayor comprensión y aplicación de las estrategias de Endomarketing en este contexto.

Finalmente, Payne (1996) propone que el Endomarketing es innovador para analizar factores internos y externos, reflejando la capacidad de esta estrategia para mejorar la calidad del servicio y la eficacia, aspectos que son respaldados por los resultados de la encuesta.

## 10. CONCLUSIÓN

### 10.1. Componentes relevantes del Endomarketing

En el contexto empresarial actual, caracterizado por su dinamismo, la atención se ha vuelto hacia un enfoque estratégico innovador que no solo se orienta a la atracción de clientes externos, sino que también busca cautivar y comprometer a la audiencia interna, es decir, a los colaboradores.

En este contexto, destacamos la relevancia del Endomarketing como una herramienta fundamental. Según la entrevista con el especialista Ignacio Gonel (2023) “el Endomarketing es generar una conexión emocional entre las personas y su trabajo, para que sientan que lo que hacen es trascendente y que no lo pueden hacer en otra parte. Como resultado de esta motivación y de esta inspiración que generamos, impacta en los resultados de la empresa al alinear a los equipos y mirarlo con los objetivos corporativos y estratégicos”.

A partir de la revisión de los modelos de los autores analizados en este trabajo y mediante la comparación entre ellos, identificamos los elementos que conforman el Endomarketing como los siguientes: la motivación, la satisfacción laboral, la segmentación del cliente interno, la comunicación interna, el reclutamiento y selección, la capacitación, el salario emocional, la cultura organizacional, la retención del talento, el compromiso del colaborador, el clima organizacional y el bienestar equilibrio vida/trabajo. Se suma a ellos el liderazgo, que engloba al resto de los componentes.

## **10.2. Modelo de Endomarketing propio y beneficios**

En el desarrollo de este trabajo, hemos creado nuestro propio modelo de Endomarketing a partir de la revisión de la bibliografía consultada y enriquecido con las entrevistas realizadas a expertos en la temática. La estructura de este modelo se presenta de la siguiente manera:

- Componentes base, tales como el reclutamiento y selección, la segmentación del cliente interno y la cultura organizacional.
- Mecanismos, tales como el salario emocional, que contiene el reconocimiento y recompensa a los colaboradores, y una capacitación apropiada.
- La comunicación interna como el principal canal de implementación.
- Beneficios que tienen impactos positivos en los colaboradores en forma directa, y en la empresa de manera indirecta, tales como el compromiso, la satisfacción, la motivación, la mejora del clima laboral y el bienestar a través del equilibrio entre vida y trabajo.
- Beneficios que tienen impactos directos en la organización, tales como el clima organizacional, retención del talento, ventaja competitiva, aumento de la calidad del servicio final y mayor rentabilidad.
- Liderazgo como elemento unificador de la herramienta.

Es importante destacar que la responsabilidad de liderar esta estrategia recae en la alta dirección, siendo fundamental una gestión estratégica del área de talento humano respaldada por el área de marketing en el caso de corresponder por su tamaño.

Para finalizar, mencionar que la implementación del Endomarketing en las Pymes presenta desafíos y oportunidades, y la alineación entre la teoría y la práctica podría beneficiarse de un mayor enfoque en la personalización de estrategias, la medición de resultados y la integración

efectiva de los componentes del Endomarketing en la cultura organizacional, teniendo en cuenta el tamaño y características en cada caso.

### **10.3. Valoración de los beneficios del Endomarketing**

La valoración, por parte de los responsables de las Pymes encuestadas, en cuanto a la implementación del Endomarketing revela beneficios sustanciales, destacando la mejora en el clima laboral como el más significativo, seguido de cerca por la estabilidad y retención del talento, el compromiso de los empleados, la mejora en la cultura organizacional y el aumento de la calidad del servicio final.

La destacada importancia atribuida a la motivación del colaborador indica el reconocimiento por parte de los encuestados de la capacidad del Endomarketing para fomentar un entorno laboral inspirador y energizante. Además, el significativo porcentaje que destaca un mayor compromiso refleja el impacto positivo del Endomarketing en la conexión emocional y el nivel de compromiso de los empleados con los objetivos y valores de la organización.

Estos resultados proporcionan valiosas percepciones para las Pymes, identificando áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en su gestión interna y prácticas laborales. En términos de beneficios, los datos respaldan el impacto positivo del Endomarketing en aspectos cruciales como el compromiso del empleado, la estabilidad del talento, la mejora del clima laboral y la cultura organizacional.

Sin embargo, la baja percepción de ventaja competitiva indica una oportunidad para fortalecer la comprensión y aplicación de las estrategias de Endomarketing con el propósito de generar una ventaja competitiva sostenible.

#### **10.4. Situación actual de las Pymes**

En el contexto actual de las Pymes de venta directa al cliente final en Montevideo, según los resultados de nuestra muestra estadística en cuanto a los componentes del Endomarketing, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Las generaciones X y *millennials* predominan en los roles de liderazgo de las Pymes.
- Se evidencia falta de familiaridad con el concepto de Endomarketing, lo que lleva a la no implementación de la herramienta, señalando una oportunidad clave para la educación en este ámbito. En contraste, aquellas empresas en nuestra muestra que la aplican experimentan beneficios significativos, como la motivación de los colaboradores, un mayor compromiso del empleado, una mejora en la calidad del servicio final, la retención del talento y un ambiente laboral más positivo.
- La responsabilidad de la implementación del Endomarketing recae, en el caso de las pequeñas empresas, en el Dueño/Director, mientras que en las medianas es compartida entre el Dueño/Director y el Departamento de recursos humanos.
- En el caso de las Pymes familiares, se observa una falta de unidad clara en términos de estructura de mando, así como de perspectivas y enfoques de liderazgo hacia sus colaboradores. En cuanto a los estilos de liderazgo que prevalecen son principalmente Democrático, *Laissez-Faire* y *Coaching*, en ese orden de importancia.
- En lo que respecta al canal de comunicación para reconocer a los colaboradores, la mayoría elige realizar el reconocimiento de manera informal, mediante prácticas más flexibles y basadas en interacciones cotidianas y no estructuradas.
- Casi la totalidad de los encuestados reconoce la importancia crucial de la motivación y satisfacción de los colaboradores en el contexto de la retención del talento.

- La falta de medición de la satisfacción de los colaboradores en la mayoría de las Pymes puede generar fuga de talento debido a la insatisfacción laboral.
- Aunque las Pymes encuestadas reconocen que un mejor proceso de reclutamiento y selección tiene un impacto positivo en una menor rotación del personal, sin embargo, no se percibe como una prioridad general, a pesar de reconocer su valor estratégico.
- Poco más de la mitad de las Pymes ofrecen programas de capacitación, siendo las medianas las que muestran una mayor propensión a invertir en este aspecto en comparación con las pequeñas. En cuanto al enfoque de la capacitación, la mayoría se centra en habilidades duras, siendo las medianas las que priorizan más este tipo de habilidades, mientras que las pequeñas enfocan su capacitación en habilidades blandas.
- La mayoría de las Pymes no aplican una segmentación para el reconocimiento de sus colaboradores. Sin embargo, entre aquellas que sí lo hacen, las medianas exhiben una tendencia más pronunciada que las pequeñas. En relación con las estrategias específicas de reconocimiento, el elogio verbal se destaca como la práctica más común, seguida por el reconocimiento económico.

*“El Endomarketing es una tendencia que llegó para quedarse en el mundo organizacional”*

(Gamez, 2022, p. 66)

## 11. RECOMENDACIONES

En la entrevista con el especialista en Endomarketing Ignacio Gonel (2023) el mismo recomienda que:

“Los líderes deberían conocer de qué se trata el Endomarketing. Es una técnica que busca difundir a través de la empresa ideas, creencias con el objetivo de alinear y motivar, inspirar a las personas que trabajan dentro de la empresa para que entreguen mayor valor”.

A continuación, presentaremos una guía simplificada dirigida a las Pymes de venta directa al cliente final en Montevideo. Además, exploraremos algunas tendencias en Endomarketing y sugeriremos posibles líneas de investigación futuras sobre esta temática.

### 11.1. Guía para la implementación del Endomarketing en Pymes

En base a la reunión con representantes de ANDE, se destacó la importancia de contar con una base financiera sin pérdidas, como requisito para desarrollar e impulsar las estrategias de Endomarketing de manera sostenible a lo largo del tiempo en las Pymes. Esto se debe a que su principal prioridad radica en garantizar la estabilidad financiera antes de considerar la implementación de otro tipo de estrategias.

El liderazgo de este proceso recae en la Dirección/Dueño, con el respaldo del Departamento de recursos humanos, en caso de existir, y del Departamento de marketing, si también está presente. A continuación, se enumeran de manera concisa las siguientes etapas de la guía para la implementación del Endomarketing:

A. Análisis inicial: evaluación general para comprender la situación actual de la Pyme, caracterizando aspectos como la cantidad de empleados, las generaciones presentes en el

equipo, las aspiraciones y necesidades de los colaboradores, la satisfacción laboral, así como el clima y la cultura organizacional.

- B. Establecimiento de objetivos: definición de prioridades para alcanzar los beneficios del Endomarketing, en línea con lo obtenido del análisis inicial.
- C. Implementación y adaptación de estrategias: siguiendo las etapas previas, se recomienda considerar las siguientes acciones:
- Definir la cultura deseada para la empresa.
  - Priorizar el reclutamiento y selección de colaboradores alineados con la cultura organizacional.
  - Utilizar canales de comunicación efectivos, charlas, carteleras, redes sociales corporativas, el correo electrónico, las aplicaciones móviles, la intranet, las reuniones presenciales, los *webinars*, los eventos, los boletines de noticias o las revistas internas y *Coffee Work*.
  - Diseñar programas de capacitación que aborden habilidades blandas, duras y de liderazgo.
  - Segmentar a los colaboradores para personalizar los reconocimientos.
  - Identificar y promover beneficios asociados al salario emocional para fomentar el equilibrio entre vida y trabajo.
  - Desarrollar planes concretos para reconocer y valorar el desempeño de los colaboradores.
  - Aconsejamos la aplicación de un estilo de liderazgo transformacional o *Coaching* para impulsar el compromiso y la motivación del equipo.
- D. Evaluación y retroalimentación: es fundamental evaluar el progreso hacia los objetivos establecidos y controlar la implementación del plan de Endomarketing para garantizar su efectividad y éxito a largo plazo. Esto implica fomentar una retroalimentación continua y ajustar las estrategias según sea necesario.

Para ello, se recomienda utilizar los siguientes indicadores clave de rendimiento (KPI):

- Satisfacción laboral, compromiso y clima organizacional, medidos a través de encuestas de clima laboral.
  - Rotación del personal, evaluada mediante la antigüedad de los empleados.
  - Ausentismo, monitoreado a través de indicadores de ausencias.
  - Evaluación de la efectividad y el alcance de los planes de capacitación, incluyendo la comparación de la cantidad con años anteriores.
  - Productividad, evaluada en función del volumen de ventas por cliente y cantidad de nuevos clientes.
  - Rentabilidad, comparada con el año anterior para evaluar el impacto financiero de las estrategias de Endomarketing implementadas.
- E. Reconocimiento: celebrar los logros y reconocer a los colaboradores por alcanzar los objetivos trazados. Esto se puede lograr destacando los éxitos del equipo mediante palabras de elogio, reuniones de celebración u otros eventos sencillos.

## **11.2. Tendencias en Endomarketing**

A continuación, resaltaremos dos tendencias esenciales identificadas a partir de las entrevistas con expertos en la temática y de investigaciones recientes (Arias & Botero, 2023), debido a su marcado impacto en las futuras generaciones y en la dinámica cambiante del mundo actual. Estas tendencias no solo inciden en el contexto actual, sino que también moldearán el panorama empresarial y social en el futuro cercano. Las tendencias destacadas son las siguientes:

- Endomarketing y Responsabilidad Social Empresarial (RSE): según lo indicado por la experta en la materia, Jackeline Michel (2023), durante la entrevista realizada, una

tendencia emergente en el campo del Endomarketing es la atención al medio ambiente dentro del marco de la RSE: “se conecta con las políticas o los valores de la empresa y a las personas que trabajan con iniciativas RSE tales como reciclaje y cuidado del medio ambiente”.

En consonancia con esto, Guadarrama (2023) señala que las empresas modernas reconocen la relevancia de integrar estrategias de RSE para promover la satisfacción y lealtad de sus colaboradores. El Endomarketing, al centrarse en el bienestar del trabajador como un activo clave, fomenta equipos comprometidos y contribuye a la imagen de las organizaciones que promueven acciones sociales responsables como parte de su filosofía de RSE. Esto implica satisfacer las necesidades y expectativas de los empleados como las de otros grupos de interés y la comunidad en general.

- Endomarketing digital: según Arias & Botero (2023) el objetivo del Endomarketing digital es desarrollar una serie de estrategias y actividades dirigidas a mejorar la relación y el bienestar de los empleados dentro de una empresa, pero utilizando medios digitales. Esto tiene como propósito involucrar a los empleados en el negocio, aumentar su motivación y productividad, y así lograr la fidelización tanto de los clientes internos como externos.

Los autores sugieren emplear estas estrategias tanto en el ámbito digital como en el físico, ya que pueden tener un efecto significativo en las Pymes. El respaldo del entorno digital al Endomarketing permite que las Pymes puedan identificar y aplicar las eficaces estrategias y prácticas utilizadas por las grandes organizaciones (Arias & Botero, 2023).

### **11.3. Futuras líneas de investigación**

- Sugerir la realización de un estudio cuantitativo en el contexto de las Pymes con el fin de medir y analizar la aplicación del Endomarketing. Este estudio podría abordar diversos aspectos, como la percepción de los empleados sobre las prácticas de Endomarketing implementadas, su impacto en la satisfacción laboral, el nivel de compromiso de los empleados, la retención del talento y otros indicadores relevantes para evaluar la eficacia de estas estrategias en el entorno empresarial de las Pymes. Mediante este enfoque cuantitativo, se podrían obtener datos cuantificables y estadísticas significativas que permitan comprender mejor el panorama del Endomarketing en las Pymes y extraer conclusiones sólidas para mejorar su implementación y gestión en el futuro.
- Elaborar una guía detallada que se adapte a las diversas características y particularidades de cada tipo y sector de Pymes. Esta guía deberá abordar las necesidades específicas de cada organización, teniendo en cuenta aspectos como su tamaño, estructura organizativa, sector de servicio en la que opera, recursos disponibles, entre otros factores relevantes que influyan en la aplicación efectiva de estrategias de Endomarketing.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

- Adecco (2019, Diciembre 26). Importancia de un buen clima laboral. <https://blog.adecco.com.mx/2019/12/26/importancia-buen-clima-laboral/>. Recuperado el 20 de enero de 2024
- Adecco (2023). Infome Gestión de Personas. <https://adecco.cl/gestion-de-personas/>. Recuperado el 28 de octubre de 2023
- Adecco (2023). Informe Replanteamiento de la inversión de la fuerza laboral: Capacitar y especializar. <https://adecco.cl/gestion-de-personas/https://adecco.cl/estudio/informe-capacitar-y-especializar/Informe-capacitar-y-especializar.pdf> /. Recuperado el 28 de octubre de 2023
- Adecco (s.f.). ¿Qué es el salario emocional?. <https://blog.adecco.com.mx/2018/04/13/que-es-salario-emocional/>. Recuperado el 3 de febrero de 2024
- Ahmed, P. K.; Rafig, M. & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221–1241.
- Alaggia, F., Esquire F & Santini F (2022). Endomarketing para PYMES de servicios. Universidad de la República. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.
- Álvarez González, B. (2022). La influencia de la motivación laboral en el compromiso y la felicidad en el trabajo.
- Alvis Cuti, J. A. (2023). Relación del salario emocional en el compromiso organizacional del personal de las universidades de la región Arequipa, 2021.
- Amaya Gutiérrez, A. Y., Hernández Ramírez, L. M., & Mayorga Guerrero, L. M. (2023). Definición de un modelo de liderazgo aplicado durante la ejecución de los proyectos en el sector de la construcción (Master's thesis, Maestría en Gerencia de Proyectos-Virtual).
- American Marketing Association. (s.f.). Definition of Marketing. Recuperado el 20 de noviembre de 2022. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- ANDE - Agencia Nacional de Desarrollo. (s.f.). Alcance territorial. Recuperado el 1 de diciembre de 2022. <https://www.ande.org.uy/alcance-territorial.html>

- Arias J. & Botero L. (2023), Endomarketing Digital en Colombia y Latinoamérica: Revisión Sistemática de la Literatura.
- Arreola Bravo, F. M., & Canizales Rodríguez, J. M. (2023). Identidad y compromiso organizacional en empleados de la empresa familiar mediana de Mazatlán, Sinaloa. *CIENCIA ergo-sum: revista científica multidisciplinaria de la Universidad Autónoma del Estado de México*, 30(1).
- Bansal, H. S.; Mendelson, M. B. & Sharma, B. (2001) The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61-76. DOI: 10.1016/S1084-8568(01)00029-3
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology press. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bayton Argentina (2023, Marzo 1). El mundo del trabajo y las nuevas generaciones. <https://es.linkedin.com/pulse/el-mundo-del-trabajo-y-las-nuevas-generaciones-baytonargentina-1f/>. Recuperado el 21 de octubre de 2023
- Beltrán Cruz, A. L., Castañeda Pineda, F. A., García Grisales, L. D., & Montenegro Archila, Y. K. (2021). Análisis comparativo del modelo tradicional y digital en la selección del Talento Humano.
- Berry, L. L. (1981) The employee as Customer. *Journal of Retailing Banking*, 3(1), 33–40.
- Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1991). Marketing services: Competing through quality. En L. L. Berry, & A. Parasuraman, *Marketing services: Competing through quality* (pág. 151). Simon and Schuster.
- Bohnenberger, M. C. (2006). Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. *Universitat de les Illes Balears*.
- Bohnenberger, Maria C.; Schmidt, Serje; Damacena, Cláudio & Batle-Lorente, Francisco Julio (2019). Internal marketing: a model for implementation and development. *Dimensión Empresarial*, 17(1), DOI: 10.15665/dem.v17i1.1657.
- Brandolini, A., González Frigoli, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna.
- Calcano-Claudio, C. V. & Ronquillo Horsten, J. L. (2023). Un estudio de caso sobre la práctica de reclutamiento y selección en las pymes en Puerto Rico. *Project, Design and Management*, 5(2), -. doi: 10.35992/pdm.5vi2.1764.
- Cámara de Comercio de Madrid (2022, Junio 29). El liderazgo empresarial: definición, tipos e importancia. <https://www.master-mbaonline.com/rrhh/liderazgo-empresarial/>. Recuperado el 30 de setiembre de 2023

- Centro Europeo de Posgrados (s.f.). ¿Qué es la motivación laboral? Beneficios, tipos y estrategias. <https://www.ceupe.com/blog/motivacion-laboral.html?dt=1697421156873/>. Recuperado el 16 de octubre de 2023
- Centro Europeo de Posgrados (s.f.). ¿Qué es la comunicación interna?. <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-comunicacion-interna.html?dt=1695481364147/>. Recuperado el 21 de octubre de 2023
- Centro Europeo de Posgrados (s.f.). ¿Qué son los planes de recompensa y reconocimiento?./www.ceupe.com/blog/que-son-los-planes-de-recompensa-y-reconocimiento.html/. Recuperado el 1 de noviembre de 2023
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: Mc GrawHill.
- Crehana (2023, Enero 25). Las tendencias de liderazgo que dominarán el panorama empresarial en 2023. <https://www.crehana.com/blog/liderazgo-equipos/tendencias-de-liderazgo/>. Recuperado el 30 de setiembre de 2023
- Crehana (2023). Tendencias de reclutamiento y selección de personal: 12 técnicas para encontrar al talento ideal para tu empresa. <https://www.crehana.com/blog/gestion-talento/tendencias-reclutamiento-seleccion-de-personal/>. Recuperado el 28 de octubre de 2023
- Decreto 504 de 2007 [con fuerza de ley]. Reformulación de la categorización de micro, pequeñas y medianas empresas. 20 de diciembre de 2007. Registro Nacional de Leyes y Decretos: Tomo: 2 Semestre: 2 Año: 2007 Página: 1485
- Del Pezo Orrala, J. L. (2023). Reclutamiento y selección de personal de los regímenes existentes en la UPSE, año 2022 (Master's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2023.).
- Del Rosario, L., Feijoo, I., Sarmiento, C., Ramón, D. (2024). El marketing interno, satisfacción laboral y compromiso de los empleados en las empresas comerciales. Revista Universidad de Guayaquil, 138(1), 13-24.
- Delgado, W., Veliz, A., & Morán, B. (2023). Endomarketing y su incidencia en la calidad del servicio interno: transporte público urbano de Manta-Ecuador. Dominio de las Ciencias, 9(3), 1435-1461.
- Deloitte (2023) Nuevos fundamentos para un mundo sin fronteras. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano.html/>. Recuperado el 30 de setiembre de 2023
- Deloitte (2022). Building tomorrow's skills-based organization. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/Deloitte-Skills-Based-Organization.pdf/>. Recuperado el 04 de noviembre de 2023

- Dumont, J. R. D., Cuadros, M. J. L., Cárdenas, J. V. T., & Haro, L. R. C. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(101), 158-170.
- Durán, S. E., Guilianny, J. G., Marcano, A. I. P., & Boscán, M. (2021). Satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(6), 223-244.
- Forbes Argentina (2024, Enero 13). Las 20 tendencias del mercado laboral a tener en cuenta en 2024. <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/las-20-tendencias-mercado-laboral-tener-cuenta-2024-n46587>. Recuperado el 25 de enero de 2024
- Forbes Uruguay (2023, Diciembre 10). Las 10 tendencias que marcarán el mundo del trabajo este año. <https://www.forbesuruguay.com/liderazgo/las-10-tendencias-marcaran-mundo-trabajo-ano-n28540>. Recuperado el 20 de enero de 2024
- Fuentes, P. A. (2009). Operativa del Marketing Interno: Propuesta de Modelo de Endomarketing. *Perspectivas*, Vol. 23, 189 - 231
- Gámez Cuartas, M. (2022). Propuesta de un modelo de endomarketing que apalanque el proceso de cambio en la cultura organizacional (Master's thesis, Escuela de Ciencias Sociales).
- García-Pecina, M. A., & Gutiérrez-Ortiz, M. (2023). El impacto de la motivación laboral, el ambiente laboral, el liderazgo y la comunicación en la satisfacción laboral de los empleados de una empresa pequeña. *Revista Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 53(2).
- García Prado, E. (2023). *Marketing y plan de negocio de la microempresa*. Ediciones Paraninfo, SA.
- Gartner (2022, Octubre 4). Las 5 principales prioridades para Líderes de RR.HH. en 2023. <https://www.gartner.com/en/articles/what-will-hr-focus-on-in-2023/>. Recuperado el 30 de setiembre de 2023
- Gartner (2022). What Will HR Focus on in 2023?. <https://www.gartner.com/en/articles/what-will-hr-focus-on-in-2023/>. Recuperado el 28 de octubre de 2023
- Giraldo Arias, M. A. (2023). Salario emocional: equilibrio entre la vida laboral y personal.

- Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, Vol. 22 No. 1, 68-90.
- Great Place to work (2022, Octubre). Tendencias de la cultura organizacional 2023. <https://greatplacetowork.com.ec/tendencias-de-la-cultura-organizacional-2023/#:~:text=Diversidad%2C%20equidad%2C%20inclusi%C3%B3n%20y%20pertenencia,la%20empat%C3%ADa%20a%20todo%20nivel>. Recuperado el 7 de enero de 2024.
- Great Place To Work (2023, Agosto 10). 8 principales tendencias de bienestar en el lugar de trabajo en 2023. <https://blog.greatplacetowork.com.uy/articulos/8-principales-tendencias-de-bienestar-en-el-lugar-de-trabajo-en-2023>. Recuperado el 25 de enero de 2024
- Grönroos, C. (1990) Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3–11. DOI: 10.1016/0148-2963(90)90037-E
- Grönroos, C. (1990) Service management and marketing: managing the moment of truth in service. Massachusetts: Lexington Books.
- Guadarrama, E. (2023). EL ENDOMARKETING COMO ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. *Revista CARA* , 23 (2).
- Gutiérrez Banegas, A., Olivera Pérez, E., Bastida Escamilla, E., & Castillo Soto, M. (2022). Factores de satisfacción laboral en tiempos de crisis económica. Una revisión sistemática. *Visión de futuro*, 26(2), 1-21.
- Jauregui-Arroyo, R.R., Goñi-Avila, N.M., & Rondon-Jara, E. (2023). Estilos de liderazgo de los millennials y su influencia en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura. *Innovar*, 33(89). 147-160. <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n89.107047>.
- Kincentric A Spencer Stuart Company (2022). La estabilidad es una ilusión. <https://www.kincentric.com/-/media/kincentric/2022/november/talent-uprising-esp/pdfs/10-global-trends-in-employee-engagement-2022-highlightsspa.pdf>. Recuperado el 10 de enero de 2024
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta edición ed.).
- Linares, O. (2022). Endomarketing, calidad de servicio y gerencia en el sector educativo. *Comunifé*, 22(XXII), 23-29.

- Lings, I. N. (1999). Managing Service Quality with Internal Marketing Schematics. Long Range Planning, Vol. 32 No. 4, 452 - 463.
- Lings, I. N. (2004) Internal market orientation - Construct and consequences. Journal of Business Research, Vol. 57 No.4, 405–413.
- Lings, I. N. & Greenley, G. E. (2005) Measuring Internal Market Orientation. Journal of Service Research, 7(3), 290–305. DOI: 10.1177/1094670504271154
- Linkedin Talent Solutions (s.f.). <https://business.linkedin.com/es-mx/talent-solutions/resources/talent-acquisition/ten-creative-ways-to-find-candidates/>. Recuperado el 21 de octubre de 2023
- López, K. (2023). Endomarketing y calidad de servicios en la Universidad Peruana los Andes-sede Huancayo.
- Manpower (2020). 3° Lo que los trabajadores quieren. Resolviendo la escasez de talento - Escasez de talento 2020. Lo - Studocu/. Recuperado el 21 de octubre de 2023
- Manpower (2023). [https://4412988.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/4412988/2023%20White%20Papers%20MPG/GLOBAL\\_Infografia%20Escasez%20de%20Talento%202023\\_ES.pdf?\\_\\_hstc=7348589.1dc0926f9e77cbf1fb5760186d1bd817.1696690302452.1696690302452.1696690302452.1&\\_\\_hssc=7348589.1.1696690302453&\\_\\_hsfp=2452303899&hsCtaTracking=ef9f5737-b09e-433b-ad83-360dcd9367b2%7Cc6cfce93-c860-40f4-9d47-e5a8ae3b4f99](https://4412988.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/4412988/2023%20White%20Papers%20MPG/GLOBAL_Infografia%20Escasez%20de%20Talento%202023_ES.pdf?__hstc=7348589.1dc0926f9e77cbf1fb5760186d1bd817.1696690302452.1696690302452.1696690302452.1&__hssc=7348589.1.1696690302453&__hsfp=2452303899&hsCtaTracking=ef9f5737-b09e-433b-ad83-360dcd9367b2%7Cc6cfce93-c860-40f4-9d47-e5a8ae3b4f99) (Imágenes)/. Recuperado el 21 de octubre de 2023
- Martins, J. (2022, Octubre 21). Líder vs. jefe: ¿cuáles son las diferencias?. <https://asana.com/es/resources/leadership-styles/>. Recuperado el 30 de setiembre de 2023
- Matias, D., Rivera, C., Martel, C. & Torero, N. (2021). El endomarketing como estrategia de gestión en el sector privado. Revista Científica Negocio, Gestión y Contabilidad, ISSN.
- Mercado, A. (2021). CURRÍCULO DE LOS AUTORES. Impulso, Revista de Administración, vol. 2, núm. 3, 1-95.
- Mezzadri, J. J. (2021). La importancia del reconocimiento en las organizaciones. Revista Argentina de Neurocirugía, 35(2).
- Michael Page (2023). Talent Trends 2023 | América Latina La Revolución Invisible. <https://www.michaelpage.com.co/talent-trends/revolucion-invisible/gracias-candidatos/>. Recuperado el 16 de octubre de 2023

- Moreno Briceño, F. & Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. *International Journal of Good Conscience*.
- Morgan Philips (s.f.). Retener el Talento en el Sector Gran Consumo: Claves para un Futuro Sostenible. <https://www.morganphilips.com/es-esp/estudios-y-tendencias/retener-el-talento-en-el-sector-gran-consumo-claves-para-un-futuro-sostenible>. Recuperado el 7 de enero de 2024.
- Nemteanu, M. S. & Dabija, D. C. (2021). The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Market during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Obtenido de <https://doi.org/10.3390/>
- OCHOA C., MARRUFO R., & IBÁÑEZ L. (2020). Gestión de costos como herramienta de la rentabilidad en pequeñas y medianas empresas. *Revista Espacios*, 41(50), 287-298.
- Ortega, F. Z., Girela, D. L., Gutiérrez, C. J. L., Sánchez, M. C., & Cabrera, M. R. (2015). Satisfacción laboral en el profesor de educación física de Cienfuegos (Cuba). *Revista de Ciencias sociales*, 21(2), 261-274.
- Ortiz, A. (2023, Enero 4). 12 tendencias de Endomarketing para el 2023 (segunda parte). *Mercadotecnia Publicidad Marketing*. Recuperado el 28 de febrero de 2023. <https://www.merca20.com/12-tendencias-de-endomarketing-para-el-2023-segunda-parte/>
- Páez, J. (2018, Marzo 5). La segmentación de clientes en la gestión del talento humano. <https://es.linkedin.com/pulse/la-segmentaci%C3%B3n-de-clientes-en-gesti%C3%B3n-del-talento-humano-p%C3%A1ez/>. Recuperado el 21 de octubre de 2023
- Pardinas Duró, E. (2021). Últimas tendencias de la comunicación interna en el ámbito corporativo.
- Percy-Zayas, Indira de la Caridad; Martínez-Delgado, Edith. Diseño de un procedimiento para el reclutamiento y selección online de candidatos. *Ciencias Holguín*, vol. 29, núm. 1, 2023 Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, Cuba Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181574471001>
- Pico, A. (2023). Endomarketing como mecanismo para promover la atracción y retención del talento humano.

- Pincay, S. L. P., Toala, S. E. P., & Bustamante, R. Y. S. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Polo del Conocimiento*, 8(5), 211-232.
- Pozo, L. T., & Oña, R. R. (2023). Gestión de la atracción y retención del talento humano en el siglo XXI: Una revisión bibliográfica sistemática de la literatura latinoamericana. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3), 749-756.
- Quispe Gonzales, G. C., Durán Herrera, V. H., Benites Aliaga, A. A., y Bringas Rios, V. Y. (2023). Motivación laboral en Pymes del sector construcción, Lima. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 113-125. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.8>
- Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Taylor & Francis.
- Real Academia Española. (s.f.). Endo. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 20 de noviembre de 2022. <https://dle.rae.es/endo-?m=form>
- Real Academia Española. (s.f.). Mercadotecnia. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 20 de noviembre de 2022. <https://dle.rae.es/mercadotecnia?m=form>
- Real Academia Española. (s.f.). Filosofía. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 3 de marzo de 2023. <https://dle.rae.es/filosof%C3%ADa>
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno*.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (décima edición). Pearson. México.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional [Organizational behavior]*.
- Rodríguez, L., & Roque, N (2022). El salario emocional y la satisfacción laboral. *Impulso, Revista de Administración*, 2(3), 23-35.
- Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A., & Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *AiBi Revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(2), 62-67.
- Ruiz Lopez, I. (2016). *Diseño de un modelo de marketing interno aplicado a una pequeña empresa*. Universidad Iberoamericana Puebla, México. Recuperado el

20 de noviembre de 2022.  
<https://repositorio.iberopuebla.mx/handle/20.500.11777/2627>

- Ruizalba, J. L., Bermúdez-González, G., Rodríguez-Molina, M., Blanca M.J. (2014). Internal market orientation: An empirical research in hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 38, 11–19.
- Salas-Canales, H. J. (2021). Endomarketing: Una herramienta para la gestión efectiva del capital humano. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 126-142.
- Santander (s.f.). ¿Qué es el salario emocional y cuáles son sus beneficios?. Recuperado el 23 de diciembre de 2023. <https://www.santander.com/es/stories/salario-emocional#:~:text=El%20salario%20emocional%20abarca%20todos,f%C3%A9%20entre%20otros>.
- Santander Universidades (2020, Octubre 14). Motivación laboral: 7 técnicas para recuperar la ilusión en el trabajo. <https://www.becas-santander.com/es/blog/motivacion-laboral-tecnicas.html/>. Recuperado el 16 de octubre de 2023.
- Santoyo, E. V. (2023). La cultura organizacional como factor estratégico en la productividad de una microempresa.
- Solís, F. M. V., Romero, J. G. I. G., & Jiménez, R. R. (2023). La Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, en una empresa metal mecánica de Durango, México. *Administración y Organizaciones*, 26(51).
- Tansuhaj, P.; Randall, D. & McCullough, J. (1988) A services marketing model: integrating internal and external marketing functions. *Journal of Services Marketing*, 2(1), 39–49. DOI: 10.1108/eb024714.
- Tapia Barros, L. X. (2020). El reconocimiento laboral y su relación con la rotación del personal en la generación Millennial de las empresas del sector norte de Quito (Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Maestría en Gestión del Talento Humano).
- TILDE (2023, Enero 20). Las 10 tendencias de comunicación interna más importantes para este 2023. <https://tildecomunicacion.com/las-10-tendencias-de-comunicacion-interna-mas-importantes-para-este-2023/>. Recuperado el 21 de octubre de 2023
- Urrego Guzmán, N. (2013). Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas. Publicidad.

- Valencia Benítez, J. C., & Carmenates Barrios, O. A. (2022). Capacitación a los actores comunitarios: necesidad para garantizar una cultura agraria y sostenible en Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(5), 451-464.
- Valverde, L. G. O., Ortega, J. A. S., & Romero, R. M. (2023). Cultura organizacional en institución educativa del Perú: análisis desde la perspectiva docente en post pandemia. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(2), 324-337
- Van Durme, Y., Scoble-Williams, N., Eaton, K., Kirby, L., Griffiths, M., Poynton, S., Hatfield, S., Mallon, D. & Forsythe, J. (2023) Deloitte 2023 Global Human Capital Trends. New fundamentals for a boundaryless world. Deloitte Insights. Recuperado el 28 de febrero 2022. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html#read-the-introduction>
- Vásquez-Núñez, E. A., & Aliaga-Pacora, A. A. (2023). Comunicación Interna y Endomarketing en los Docentes del Distrito de Independencia, Lima-Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 6108-6127.
- VILAPLANA, Francisco. La generación Z y su impacto en la cultura y gestión de personas en las organizaciones. Stein, G. (dir.). Tesis doctoral. Universidad de Navarra, Pamplona, 2022.
- Vílchez Madrid, N. (2023). Modelo del endomarketing y su relación con la satisfacción, la motivación y el compromiso organizacional en la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo-Piura.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2023). Informe sobre el futuro del empleo 2023. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>. Recuperado el 31 de octubre de 2023
- Zapata Tayupanta, D. M. (2023). El equilibrio trabajo/vida familiar y felicidad como política pública en la Universidad Técnica de Cotopaxi (Master's thesis, Ecuador: Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC)).

### 13. ANEXOS

#### 13.1. ANEXO 1: Autores y sus principales componentes del Endomarketing

Tabla 5 Autores y sus principales componentes del Endomarketing

Autores	Conocimiento del cliente interno	Orientación hacia el cliente externo	Segmentación de cliente interno	Reclutamiento/selección	Capacitación	Estabilidad/Retención	Equilibrio vida/trabajo	Cultura organizacional	Clima laboral	Delegación de la Autoridad	Satisfacción	Liderazgo	Empoderamiento	Comunicación Interna	Motivación	Reconocimiento /Recompensa	Compromiso del empleado	Hacer partícipe al colaborador de las comunicaciones externas	Mejora de procesos	
Berry (1981)											X	X						X		
Grönroos (1990)								X			X	X					X			
Lings (1999)						X					X	X		X		X	X		X	
Tansuhaj, Randall y McCullough (1988)				X	X	X					X	X		X		X	X			
Bansal, Mendelson y Sharma (2001)				X	X	X				X	X	X		X		X	X			
Ahmed, Rafiq y Saad (2003)				X	X	X				X	X	X		X		X	X			
Lings y Greenley (2005)						X					X	X		X		X	X			
Bohnenberger (2005)		X	X	X	X	X		X			X	X	X	X		X	X	X		
Gounaris (2008)			X			X								X						
Fuentes (2009)			X	X	X	X			X		X	X	X	X		X	X	X		
Regalado, Allpaca, Baca, Gerónimo (2011)	X	X	X	X	X	X			X		X	X		X		X	X	X		
Ruiz de Alba (2014)			X		X	X	X	X	X		X	X		X		X	X	X		
Ruiz Lopez (2016)			X	X	X	X					X	X		X		X	X	X	X	
Bohnenberger, Schmidt, Damascena y Baile-Lorente (2019)		X	X	X	X	X		X			X	X	X	X		X	X	X		
Gómez (2022)			X	X	X	X		X	X		X	X	X	X		X	X	X		
Vilchez (2023)			X	X	X	X		X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	
% de menciones	6%	19%	56%	38%	69%	75%	6%	31%	25%	6%	81%	25%	38%	88%	81%	75%	75%	38%	19%	
¡NUESTRO MODELO!			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Fuente: Elaboración propia en planilla Excel

### 13.2. ANEXO 2: Encuesta formulada sobre Endomarketing

Se realizó encuesta a los líderes de 24 Pymes de servicios de atención directa al cliente final de Montevideo a través de Google Forms para relevar situación actual de las mismas.



En cumplimiento de las disposiciones de la LEY DE PROTECCION DE DATOS PERSONALES N° 18.331 reglamentado por el Decreto N° 414/009, todos los datos aquí recolectados se utilizarán como *input* para obtener conclusiones, las cuales serán presentadas exclusivamente con fines académicos en nuestra Tesis de MBA: Endomarketing en Pymes.

“El endomarketing es una tendencia que llegó para quedarse en el mundo organizacional, dado que se convierte en la estrategia para implementar acciones de atracción y retención del talento clave de las empresas y sin duda es una herramienta que le permite a la comunicación organizacional integrar la empresa y generar impacto desde el manejo y el comportamiento de los empleados” (Gámez, 2022, p. 66).

1. Nombre: (opcional)
2. Edad:
  - 18-27
  - 28-42

- 43-58
  - Más de 58
3. Empresa: (opcional)
4. Cargo:
- Director
  - Gerente
  - Mando Medio
  - OTRO
5. ¿Es una empresa de origen uruguayo?
- SI
  - NO
6. ¿Es una empresa de atención directa al cliente final?
- SI
  - NO
7. Tipo de Empresa:
- Pequeña (5-19 empleados)
  - Mediana (20-99 empleados)
  - Grande (más de 100 empleados)
8. ¿Conoce el concepto de Endomarketing?
- SI
  - NO
9. ¿Lo aplican?
- SI
  - NO

10. ¿Qué beneficios entiende que trae aparejado aplicar Endomarketing en su empresa?

- Motivación del colaborador
- Satisfacción del colaborador
- Estabilidad / Retención del talento
- Mejora del clima y cultura laboral
- Mayor Compromiso del empleado
- Generación de una Ventaja Competitiva / Posición Competitiva Relativa
- Aumento de la Calidad del Servicio Final
- Mayor rendimiento del colaborador
- OTRO

11. Independientemente si la aplica o no al día de hoy, ¿es una estrategia empresarial impulsada desde la Dirección/Dueño y/o desde algún Departamento?

- Dirección/Dueño
- Dpto. de RRHH
- Dpto. de Marketing
- OTRO

12. De los siguientes elementos, ¿cuáles promueven y desarrollan en su empresa?:

- Liderazgo
- Motivación
- Comunicación Interna
- Satisfacción laboral
- Segmentación del cliente interno
- Reclutamiento y Selección

- Capacitación
- Reconocimiento y Recompensa
- OTRO

13. ¿Están desarrollando a sus colaboradores y formándolos para ser futuros líderes dentro de la organización?

1 - Totalmente en desacuerdo

2 - Algo en desacuerdo

3 - Indiferente

4 - Algo de acuerdo

5 - Totalmente de acuerdo

14. ¿Con qué frase su empresa se encuentra más identificada respecto a éste tema?:

- “la toma de decisiones está centralizada en el líder”
- “anima y motiva a sus colaboradores para alcanzar los objetivos de la organización”
- “concede a los colaboradores mayor libertad de acción o resolución”
- “se centra en normas y métodos de trabajo, con foco en los objetivos y procedimientos”
- “la resolución final la toma el líder, pero, incita a los integrantes del equipo a colaborar en la toma de decisiones”
- “se basa en la aplicación de recompensas o castigos respecto a los objetivos, así como la obediencia al líder”
- “se orienta al empowerment y la transformación del equipo para que vean a su empresa como un todo”

15. ¿Usted entiende que una buena comunicación dentro de la empresa y una escucha activa, ayuda a que sus empleados estén más motivados y se sientan partícipe en ella?

1 - Totalmente en desacuerdo

2 - Algo en desacuerdo

3 - Indiferente

4 - Algo de acuerdo

5 - Totalmente de acuerdo

16. ¿Qué tipo de comunicación usan para dar reconocimiento por logros a sus colaboradores?

- Canal FORMAL (comunicación planificada, sistemática, definida por la empresa, escrita a través de canales oficiales)
- Canal INFORMAL (no circula por los canales formales)

17. ¿Usted entiende que una buena comunicación dentro de la organización ayuda a retener a sus talentos?

1 - Totalmente en desacuerdo

2 - Algo en desacuerdo

3 - Indiferente

4 - Algo de acuerdo

5 - Totalmente de acuerdo

18. ¿Considera que la motivación y la satisfacción de los colaboradores es importante para retener a sus talentos?

1 - Totalmente en desacuerdo

2 - Algo en desacuerdo

3 - Indiferente

4 - Algo de acuerdo

5 - Totalmente de acuerdo

19. ¿Usted entiende que un empleado motivado y satisfecho ayuda a que se encuentre más comprometido con la empresa y el logro de los objetivos?

1 - Totalmente en desacuerdo

2 - Algo en desacuerdo

3 - Indiferente

4 - Algo de acuerdo

5 - Totalmente de acuerdo

20. ¿Cómo logra motivar a su personal?:

- Generar un clima laboral propicio
- Reconocer a colaboradores
- Flexibilidad horaria
- Jornadas de integración
- Impulsar participación de colaboradores
- remuneración económica acorde
- Programa de incentivos
- Formación
- Fijar objetivos desafiantes
- Oportunidades de carrera
- OTRO

21. ¿En su empresa miden la satisfacción de sus colaboradores mediante algún indicador?

- SI
- NO

22. ¿A través de qué herramienta lo realizan?

23. ¿Cuentan con segmentación de los colaboradores para planes o acciones internas?

- SI
- NO

24. ¿En base a qué segmenta?

- Generacional/edades
- Por sector
- Demográfico
- Por sexo
- Por cargos
- OTRO

25. ¿Con qué objetivo lo segmenta?

26. ¿Usted considera que un mejor proceso de reclutamiento y selección impacta positivamente en?:

- Una mejor cultura y clima organizacional
- Empleados satisfechos
- Mayor rendimiento del colaborador
- Menor rotación del personal
- Genera una ventaja competitiva al verlo reflejado en el cliente final
- OTRO

27. Cuando selecciona y recluta personal, ¿lo hace teniendo en cuenta la cultura de la empresa para que el nuevo colaborador esté alineado a sus objetivos y filosofía?

1 - Totalmente en desacuerdo

2 - Algo en desacuerdo

3 - Indiferente

4 - Algo de acuerdo

5 - Totalmente de acuerdo

28. ¿Tiene planes de Capacitación de su personal?

- SI
- NO

29. ¿A qué tipo de capacitación le dan mayor importancia:

- (Técnicos) *Hard Kill*
- (Habilidades Blandas) *Soft Kill*

30. ¿En su empresa cuentan con reconocimientos para sus colaboradores?

- SI
- NO

31. ¿Qué elementos se tienen en cuenta para reconocer a sus colaboradores?:

- Palabras de elogio
- Horario flexible
- Teletrabajo o trabajo a distancia
- Días libres
- Reconocimiento económico
- Early Friday (salidas tempranas)

- Financiamiento de capacitación externos
- OTRO

32. Por último, ¿entiende que, contar con una estrategia de liderazgo, motivación, comunicación interna y satisfacción laboral traería como beneficio (marque las opciones que le parece adecuada):

- Estabilidad y Retención del talento SI / NO
- Mejora de la Cultura organizacional SI / NO
- Mejora del Clima laboral SI / NO
- Aporta al Compromiso del empleado SI / NO
- Trae aparejado una Ventaja Competitiva / Posición Competitiva Relativa SI / NO
- Aumenta la Calidad del Servicio Final SI / NO
- Aporta un mayor rendimiento del colaborador SI / NO

MUCHAS GRACIAS !!!!

### **13.3. ANEXO 3: Entrevistas realizadas a los expertos en Endomarketing**

A continuación, se presenta una descripción de los expertos entrevistados:

1. Lic. en comunicación Jackeline Michel

Comunicación y Marketing Sr. | Desarrollo Gerencial | B2B | B2C | Endomarketing I Marketing Estratégico | Social Media | Digital Campaign Manager | Events | RSE | Design UX/UI

Tipo de entrevista: Videollamada

Medio de entrevista: Microsoft Teams

Perfil LinkedIn: [https://www.linkedin.com/in/jackelinemichelb?utm\\_source=share&utm\\_campaign=share\\_via&utm\\_content=profile&utm\\_medium=ios\\_app](https://www.linkedin.com/in/jackelinemichelb?utm_source=share&utm_campaign=share_via&utm_content=profile&utm_medium=ios_app)

## 2. Mag. Roberto Acosta

Coach, Trainer, Master Practitioner in NLP (Programación Neurolingüística), Association for Integrative Psychology/American Board of NLP | Master (MSc.) en Transporte y Logística, Facultad de Ingeniería, University of Wales, Gran Bretaña. B.Sc. en Marketing (Lic.), University of Wales, Gran Bretaña | Consultor internacional en marketing estratégico, comunicación y capacitación en áreas de servicios de turismo, hotelería, salud y financieros | Profesor UdelaR y ORT

Tipo de entrevista: Videollamada

Medio de entrevista: Microsoft Teams

Perfil: <https://www.kaufmannconsultores.uy/staff/RobertoAcosta.html>

## 3. Lic. en Administración y Cr. Público Edgardo Donato

Chair Vistage. Facilitador y Coach Ejecutivo foco en Directivos. Fundador y Director MundosE y Human Institute | HUMAN INSTITUTE Global | Universidad Nacional de Córdoba | Master en Entrepreneurship & Innovation, Entrepreneurship/Entrepreneurial Studies

Tipo de entrevista: Videollamada

Medio de entrevista: Google Meet

Perfil LinkedIn: [https://www.linkedin.com/in/edgardodonato?utm\\_source=share&utm\\_campaign=share\\_via&utm\\_content=profile&utm\\_medium=android\\_app](https://www.linkedin.com/in/edgardodonato?utm_source=share&utm_campaign=share_via&utm_content=profile&utm_medium=android_app)

## 4. Cra. Público Silvia Bortagaray

Profesora UdelaR | Ex Gerente de Gestión Humana en UTE

Tipo de entrevista: Videollamada

Medio de entrevista: ZOOM

PerfilLinkedIn:[https://www.linkedin.com/in/silvia-bortagaray-werner-aa4652244?utm\\_source=share&utm\\_campaign=share\\_via&utm\\_content=profile&utm\\_medium=android\\_app](https://www.linkedin.com/in/silvia-bortagaray-werner-aa4652244?utm_source=share&utm_campaign=share_via&utm_content=profile&utm_medium=android_app)

#### 5. Ignacio Gonel

Experto en Marketing Interno | Propietario de MAGO Endomarketing

Tipo de entrevista: Videollamada

Medio de entrevista: Microsoft Teams

PerfilLinkedIn:[https://www.linkedin.com/in/ignacio-gonel?utm\\_source=share&utm\\_campaign=share\\_via&utm\\_content=profile&utm\\_medium=ios\\_app](https://www.linkedin.com/in/ignacio-gonel?utm_source=share&utm_campaign=share_via&utm_content=profile&utm_medium=ios_app)

#### 6. Lic. en comunicación Katherine Gómez

Estratega de Comunicaciones Corporativas y Endomarketing | Grupotec S.A.S.

Tipo de entrevista: Videollamada

Medio de entrevista: Microsoft Teams

PerfilLinkedIn:[https://www.linkedin.com/in/katherine-g%C3%B3mez-arboleda?utm\\_source=share&utm\\_campaign=share\\_via&utm\\_content=profile&utm\\_medium=ios\\_app](https://www.linkedin.com/in/katherine-g%C3%B3mez-arboleda?utm_source=share&utm_campaign=share_via&utm_content=profile&utm_medium=ios_app)

Seguidamente, se presenta el cuestionario inicial diseñado para los expertos, con posibles ajustes realizados durante el transcurso de cada entrevista:

1. ¿Cómo definiría el Endomarketing en pocas palabras?

2. ¿Por qué es importante implementar estrategias de Endomarketing?
3. ¿En empresas de a partir de cuántos empleados entiende que la aplicación del Endomarketing es más conveniente?
4. En la literatura hay varios análisis respecto a la responsabilidad de implementación del Endomarketing: Dirección, RRHH, Marketing. ¿Para usted quién es el responsable?
5. En nuestro trabajo de tesis definimos los siguientes componentes como importantes y pilares en el Endomarketing, ¿considera que están correctos?
  - Liderazgo
  - Motivación
  - Comunicación Interna
  - Satisfacción laboral
  - Segmentación del cliente interno
  - Reclutamiento y Selección
  - Capacitación
  - Reconocimiento y Recompensa
6. ¿Consideraría que está faltando algún componente adicional?
7. ¿Cómo los ordenaría según criterio de prioridad/importancia?
  - Liderazgo
  - Motivación
  - Comunicación Interna
  - Satisfacción laboral
  - Segmentación del cliente interno
  - Reclutamiento y Selección

- Capacitación
  - Reconocimiento y Recompensa
8. ¿Entiende que en Uruguay se aplica el Endomarketing en las grandes empresas?, ¿Y en las Pymes?
  9. ¿Cuánto entiende que conocen de la temática las empresas en Uruguay?
  10. ¿Cuáles son los países líderes a nivel mundial en la temática?
  11. ¿Cuál sería el GAP entre una empresa que aplica el Endomarketing a una que no lo hace?; en referencia a Clientes Internos y a beneficios económicos, ¿cuál cree que sería?
  12. ¿Qué herramientas son útiles para implementar el Endomarketing en Pymes?
  13. Luego de estar implementado, ¿qué herramientas son útiles para su aplicación?
  14. ¿Cuáles son los desafíos comunes que las Pymes enfrentan al implementar el Endomarketing?
  15. ¿Cómo se pueden superar estos desafíos?
  16. ¿Nos podría compartir ejemplos de empresas que hayan tenido éxito con estrategias de Endomarketing?; ¿Cuál fué la clave para el éxito?
  17. ¿Conoce algún caso en el que el Endomarketing no haya aportado beneficios luego de ser implementado?
  18. Para finalizar, ¿Cuáles son las tendencias emergentes en el campo del Endomarketing?
  19. ¿Algo para agregar?