



**PROPUESTA DE UN MODELO DE ENDOMARKETING QUE APALANQUE EL
PROCESO DE CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

MAGDA GÁMEZ CUARTAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE COMUNICACIÓN
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2022

**PROPUESTA DE UN MODELO DE ENDOMARKETING QUE APALANQUE EL
PROCESO DE CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

MAGDA GÁMEZ CUARTAS

Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Comunicación Organizacional

Asesores

JUAN DAVID SUÁREZ VERA

Magíster en Educación y Desarrollo Humano

ÓSCAR MAURICIO LONDOÑO MUÑOZ

Magíster en Administración

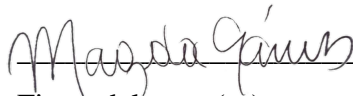
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE COMUNICACIÓN
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN

2022

Medellín, marzo 2020

Magda Gámez Cuartas

“Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad”. Art. 92, párrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

A handwritten signature in black ink, reading 'Magda Gámez Cuartas', is written over a horizontal line.

Firma del autor(es)

Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 17 de marzo de 2022

AGRADECIMIENTOS

A todas las empresas que aportaron en la construcción de esta investigación, a los que creen en el endomarketing como estrategia de felicidad empresarial y buscan construir mejores lugares para trabajar.

Al Comunicador Social y Periodista, Magíster en Educación y Desarrollo Humano, Juan David Suárez Vera y al Administrador de Empresas, Magíster en Administración, Óscar Mauricio Londoño Muñoz, directores de la investigación, por su constante apoyo y acompañamiento en este proceso.

A mi familia, a mi alma, por su amor y apoyo y a ese ángel perfecto que me acompaña desde el cielo.

Contenido

| | |
|--|----|
| Resumen | 9 |
| Introducción | 11 |
| 1. Preguntas de investigación..... | 14 |
| 2. Objetivos | 15 |
| 2.1. General..... | 15 |
| 2.2. Específicos | 15 |
| 3. Marco Referencial | 16 |
| 3.1. Marco Conceptual | 16 |
| 3.1.1. Relaciones públicas | 16 |
| 3.1.2. Customer Relationship Management (CRM)..... | 17 |
| 3.1.3. Cultura organizacional vs calidad de vida laboral | 19 |
| 3.1.4. Comunicación Integral | 21 |
| 3.2 Marco contextual | 23 |
| 3.3 Estado del Arte..... | 26 |
| 4. Metodología | 50 |
| 4.1 Tipo de estudio: | 50 |
| 4.2 Recolección de información: | 50 |
| 4.3 Diseño del análisis | 53 |
| 5 Hallazgos | 55 |
| 5.1 Propuesta Modelo de Endomarketing..... | 61 |
| 5.2 Modelo Endomarketing | 62 |
| 6 Conclusiones y Recomendaciones | 66 |
| Bibliografía..... | 69 |
| Anexos..... | 73 |
| Anexo A. base de datos de los encuestados | 73 |
| Anexo B. Encuesta | 74 |

Relación de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Conceptos de Endomarketing | 22 |
| Tabla 2. Contexto de las organizaciones en las cuales se aplicó la herramienta de medición | 23 |
| Tabla 3. Definición de clima organizacional | 34 |

Gráficas

| | |
|--|----|
| Gráfica 1. Modelo Causal de Satisfacción Laboral (MCSL) | 25 |
| Gráfica 2. Relación entre mercadeo interno, satisfacción laboral y compromiso | 47 |
| Gráfica 3. Empresas Objeto de estudio | 56 |
| Gráfica 4. Direccionamiento estratégico de la empresa | 57 |
| Gráfica 5. Plan de reconocimiento para los colaboradores | 57 |
| Gráfica 6. Tipo de beneficios emocionales que brinda la organización a sus colaboradores | 58 |
| Gráfica 7. Caracterización | 58 |
| Gráfica 8. Estrategias de motivación | 59 |
| Gráfica 9. Sinergías dentro de la organización | 59 |
| Gráfica 10. Las cinco generaciones y sus preferencias de marca | 60 |
| Gráfica 11. Las cinco generaciones y la evolución del marketing | 61 |
| Gráfica 12. Modelo Endomarketing | 62 |
| Gráfica 13. Modelo Endomarketing | 62 |
| Gráfica 14. Modelo Endomarketing Fase Diagnostico | 63 |
| Gráfica 15. Modelo Endomarketing | 63 |
| Gráfica 16. Modelo Endomarketing Fase Desarrollo | 64 |
| Gráfica 17. Modelo Endomarketing Fase Medición y Resultados | 64 |
| Gráfica 18. Modelo Endomarketing Principales Variables de implementación | 65 |

Resumen

La presente investigación recopila y examina los referentes académicos y bibliográficos construidos frente a los elementos determinantes de endomarketing en contextos globales, en los cuales su aplicación ha generado publicaciones sobre su implementación y los impactos organizacionales. Para tal propósito, se exploraron los elementos que constituyen la comunicación y el mercadeo interno y se analizaron casos de estudio y metodologías aplicadas en empresas colombianas, así como las definiciones que se han publicado y los resultados de investigaciones sobre el objeto de estudio del endomarketing. Con base en lo anterior, se recopilaron elementos de la teoría y la práctica que permitieron plantear una herramienta de endomarketing aplicable a cualquier tipo de empresa, especialmente en pymes.

Palabras Claves. Endomarketing, mercadeo interno, comunicación interna, cliente interno, compromiso organizacional, clima, cultura, fidelización y motivación.

Abstract

This research collects and examines the academic and bibliographic references built against the determining elements of endomarketing in global contexts in which its application has generated publications on its implementation and organizational impacts. For this purpose, the elements that constitute communication and internal marketing were explored and case studies and methodologies applied in Colombian companies were analyzed, as well as the definitions that have been published and the results of research on the object of study of endomarketing. Based on the above, elements of theory and practice were compiled that made it possible to propose an endomarketing tool applicable to any type of company, especially in pymes.

Key Words. Endomarketing, internal marketing, internal communication, internal customer, organizational commitment, climate, culture, loyalty and motivation.

Introducción

La herramienta de Endomarketing o mercadeo interno se está desarrollando a nivel organizacional desde 1963, cuando tenemos los primeros antecedentes con autores como Harvey Balls; de otra forma lo afirman Nelson / Quick (2013): “las organizaciones se hallan en un estado de enorme agitación y transición, y todos sus miembros se ven afectados” (p. 298), ahora si se analizan los resultados alcanzados dentro de la investigación este tipo de estrategias son poco analizadas y comprendidas en el entorno corporativo como aporte al clima y cultura organizacional, y, por ende, a los resultados financieros de las mismas; es de esta manera como se respalda la exploración en la cual se pretende realizar la investigación del objeto de estudio, el endomarketing, buscando elementos que nos indiquen evidencias indispensables de cambio e impacto para la construcción del modelo que se pretende formular.

Por otro lado, se perciben conceptos como la calidad de vida, la se define como “es un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona. Posee aspectos subjetivos y aspectos objetivos. Es una sensación subjetiva de bienestar físico, psicológico y social” (Ardila, 2003), El análisis de las organizaciones investigadas parte de esta concepción. Estas tienen unos elementos dentro de su cultura organizacional que demarca una apertura al cambio, tanto de su población de empleados, como de la organización misma, buscando un equilibrio en el clima de las organizaciones y su estabilidad financiera, respaldada principalmente en su talento humano. Es decir, se evidencian elementos similares que permiten de la formulación un modelo respaldado en la estabilidad y motivación de los empleados, así como lo menciona el siguiente referente: “Si las personas son saludables y felices, pueden ser las más productivas. Siempre he deseado crear una cultura donde las personas puedan estar en su mejor momento y brillar”. (Branson, Richard. 2019).

Con esta investigación se pretende determinar los elementos en común dentro de las organizaciones referentes y que aportan al bienestar de los colaboradores y pasar a formular un

modelo que puede ser implementado en diferentes tipos de empresas, principalmente en pymes. Respaldo la medición de la participación de los empleados en los resultados corporativos de las empresas, tal como lo referencian Diego A. CARDONA-ARBELAEZ 1; Gustavo Rafael HENRIQUEZ-FUENTES 2; Jesús RADA-LLANOS 3; Jairo Luis MARTINEZ VENTURA 4; Mauricio BONNETT 5 (2017) Afirmando: “En una investigación de 2001, Davis estudió la forma de integrar el Marketing Interno (MI) con la gestión participativa, en la cual identificó que el MI es una forma de incrementar el compromiso de los trabajadores de menor rango laboral con las estrategias corporativas y mejorar la integración organizacional. El autor explica que el Endomarketing es” una herramienta eficaz con la que pueden contar los gerentes generales y los directores de departamento, para aumentar la participación de los empleados en la toma de decisiones, adquisición de compromisos y la toma de medidas de choque”. (p.6).

Partiendo de la investigación de diferentes tipos de empresas, no hay evidencia de un estudio de este tipo realizado previamente que pueda aportar como punto de partida para la actual investigación, pero serán fuentes primarias los elementos de la indagación realizada por medio de la encuesta, que aporta criterios y acciones para el modelo, dado que dichos elementos afectan directamente la motivación y la estabilidad de los empleados. Es importante resaltar fuentes como Serna (2000) quien define que el mercado interno: “requiere la primera atención, exige ser respetado, remunerado adecuadamente, informado oportunamente sobre políticas, objetivos, metas, debe entender la misión y los valores, debe comprender la cultura de la organización”. (p.11). Sin tener estos elementos de vital importancia para las organizaciones como referencia sería inadecuado plantear un modelo de endomarketing que no genere cambios en la cultura y el clima, dado que solo será un plan de estrategias y tácticas sin respaldo y sin oportunidades de transformación.

Es una lástima que conceptos como la inteligencia emocional no sean objeto de consideración primaria en las organizaciones, tal como lo afirman Steven P. Macgregor., Rory Simpson (2018) “La inteligencia emocional no se empezó a tomar en serio hasta la década de

1980 y en el mundo académico todavía abunda la opinión de que no hay datos objetivos que apunten a la relación entre un cociente intelectual elevado y el éxito empresarial.” Pero tal como para los autores y el objeto de esta investigación, se considera de igual forma que “en nuestra opinión es tan sencillo como observar a las personas de tu compañía que parecen al mismo tiempo exitosas y felices para darte cuenta de que la IE resulta esencial para llegar a la cima”.

(p.95)

En conclusión, como diría Ramírez (2017) “una empresa no es más que una red de favores y de comunicaciones, así que entre más sincera sea su interacción con los demás, mejor la va a pasar” (p.29) y es necesario evitar que los empleados de las organizaciones tengan consideración de situaciones como en una escena de la película *El diablo viste a la Moda*, donde la protagonista recibió un consejo de su mentor dentro de la empresa y le dijo: “El día que tu vida personal esté destruida, es tiempo de un ascenso” Frankel, David. (Director). 2006. *El diablo viste a la moda* [Película]. Twentieth Century Fox.

El balance y el equilibrio de los espacios emocionales de los seres humanos contribuyen a los resultados en todos los niveles de la vida, finalmente este es uno de los pilares fundamentales de un modelo de endomarketing, buscar equilibrio, motivación y sentido de pertenencia.

El endomarketing contribuye al éxito de una organización a nivel interno y externo, logrando generar sentimientos de compromiso y reconocimiento. Es por esta razón que se considera necesario proponer un elemento novedoso, diferenciador y exitoso, que les permitan a las organizaciones alcanzar los objetivos, a partir de la incorporación, generación e implementación de estrategias efectivas proyectadas en el público interno, generando incremento en los niveles de compromiso y confianza desarrollados en los empleados y las directivas de la organización y, por ende, los resultados financieros de las mismas.

1. Preguntas de investigación

¿Qué elementos debe tener un modelo de endomarketing, que permita fortalecer las interacciones de las organizaciones, con el fin de construir compromiso en sus colaboradores?

¿Es posible impactar el modelo de gestión integral de la organización, consolidando estrategias de endomarketing, encargadas de promocionar los valores de marca, la identidad e imagen corporativa de una organización, generando embajadores de marca?

2. Objetivos

2.1. General

Proponer un modelo de endomarketing que apalanque el proceso de cambio en la cultura organizacional basada en principios de organización saludable.

2.2. Específicos

Identificar datos de las empresas investigadas que permitan evidenciar la gestión realizada para impactar el bienestar laboral y la aplicación de acciones de endomarketing.

Identificar la relación entre las acciones de endomarketing y el impacto en el mejoramiento de la comunicación interna de las organizaciones.

Proponer para el modelo las estrategias comunes de endomarketing de las empresas analizadas que permiten atraer y retener el talento humano.

3. Marco Referencial

31. Marco Conceptual

3.1.1. Relaciones públicas

Las relaciones públicas en las organizaciones o empresas se ocupan del vínculo de la institución, empresa, holding o colectivo determinado, con sus distintos públicos, para la viabilidad y consecución de los objetivos previamente fijados. “Las relaciones públicas son parte indispensable en la dirección de cualquier empresa u organización que se precie”. (Barquero – Pérez – Barquero, 2010, p.15). En términos generales, las relaciones públicas significan hacer las cosas cada vez mejor con nuestros grupos de interés, desde el principio hasta el final, aprender del pasado, adoptar siempre un pensamiento positivo, enfrentar con empeño y entusiasmo el presente y construir futuro por medio de la adopción de visiones dinámicas y abiertas al cambio.

En este aspecto recobra importancia el manejo con cada uno de nuestros públicos de interés y en particular con los empleados, dado que con frecuencia no eran un tema de observación, pero en la actualidad se convierten en protagonistas de nuestra gestión. Libaert. T (2006) afirma: “La frase en ocasiones trillada “todo se inicia desde adentro” adquiere aquí sentido pleno, por las razones ya expuestas. Es un tema difícil por su amplitud y carácter político. Por ejemplo, con frecuencia es necesario empezar por conseguir que el equipo directivo comparta una misma visión”. (p. 238) Para comprender el concepto de bien – estar es necesario que los equipos tengan la misma orientación y meta con respecto al futuro, de esta forma remararán todos en la misma dirección y los resultados serán evidentes.

3.1.2. Customer Relationship Management (CRM) (Gestión sobre la Relación con los Clientes)

Nelson y Quick (2013) afirman: “las organizaciones se hallan en un estado de enorme agitación y transición, y todos sus miembros se ven afectados” (p. 298). Este tipo de afirmaciones es coherente con el objeto de estudio que se pretende investigar, dado que cada vez es más necesario que las organizaciones sean conscientes de la necesidad de asimilar los cambios y hacer parte principal de este proceso de transformación a los empleados como agentes indispensables del cambio. En materia investigativa, nos debemos remontar a Cosimo Chiesa de Negri quien en 2005 elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las cinco pirámides del Marketing Relacional, según una serie de elementos importantes para alcanzar la fidelización de los clientes. Uno de estos elementos es poner a punto toda su organización antes de diseñar cualquier estrategia de Marketing Relacional. Se logra demostrar que no es posible fidelizar a nadie que hayamos mareado y maltratado a lo largo de todo el proceso comercial, porque el único deseo de nuestro cliente, consumidor o usuario será, seguramente, el de abandonarnos. (Chiesa, 2005, p. 230).

Sin duda alguna, las organizaciones son sometidas a diferentes tipos de presión para mejorar sus resultados, lo que hace necesario más que nunca, integrar, compartir y utilizar el conocimiento que tienen sobre sus clientes internos (Vera-Muñoz et al., 2006).

La capacidad de las organizaciones para apalancar las habilidades y mejorar las prácticas de su personal, a través de cumplir con sus necesidades intrínsecas o extrínsecas, puede determinar los resultados de éxito o fracaso de sus servicios (Martín et al., 2009). Como ejemplo de los resultados que se pueden obtener está el cumplimiento de metas extrínsecas como la adquisición de un bien material o intrínsecas como su bienestar (Csikszentmihalyi, 1982; Palmero et al., 2002; Martín et al., 2009). La implementación de sistemas CRM, aunque es una iniciativa exigente y compleja que involucra el compromiso total y el apoyo de todas las partes interesadas,

puede contribuir al apalancamiento de las habilidades y de las practicas del personal mencionadas anteriormente (Habul et al. 2017; Chen & Popovich, 2003).

En este contexto, se puede entender al CRM como un elemento capaz de intervenir e integrar todas las áreas de la empresa como ventas, marketing, servicio al cliente, planeación de recursos, alta gerencia y algunas funciones de la cadena de suministro, con soluciones tecnológicas o de recursos de información, para maximizar, apalancar y optimizar cada contacto o relación con el cliente interno, fomentando el comportamiento organizacional positivo de la organización (Luthans et al., 2003).

Otra de las características del CRM es mejorar la rentabilidad y la productividad de la empresa (Letaifa & Perrien 2007). Una forma de hacerlo es a través de una buena captación de trabajadores nuevos o reducción de la rotación de los empleados (Chiesa de Negri, 2005). Es decir, una buena relación laboral a largo plazo es necesaria para alcanzar objetivos estratégicos y de comportamiento organizacional positivo, lo que se podría alcanzar a través de una buena interacción entre los empleados y la empresa (San Martin, 2008).

Por lo tanto, el CRM, puede ser parte de una estrategia de negocio centrada en el empleado, que se apoye fundamentalmente en la idea de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes internos, para poder dar valor a cada uno de ellos, en vías de fomentar un comportamiento organizacional positivo (Letaifa & Perrien 2007).

La empresa debe trabajar para conocer las necesidades de sus colaboradores y así poder adelantarse a brindarles mejores ofertas laborales o mejorar la calidad de su atención (Neslin et al., 2014). Cuando se habla de mejorar la oferta laboral, se hace referencia a poder brindar soluciones a los clientes internos, que se adecuen perfectamente a sus necesidades laborales, que podrían ser las oportunidades de ascenso o del aumento de sueldo (Lin & Chang, 2011). Así también, el CRM trata de retener (fidelizar) a sus clientes internos, pero a la vez trata de incrementar su crecimiento profesional, esta es la razón por la que las compañías están fomentando el conocimiento sobre ellos (Furry & Curry 2008).

Las organizaciones que han sido exitosas implementando sistemas CRM para retener a sus colaboradores son reconocidas como empresas con un comportamiento organizacional positivo (Salanova et al. 2014). De esta manera, la relación entre CRM y comportamiento organizacional positivo se basa en todas las interacciones profundas de las relaciones entre la empresa, los socios comerciales y los clientes internos, específicamente centrándose en la identificación, la participación y la habilitación de los lazos más influyentes, como el bienestar (Greenberg, 2010).

Los cambios en la actualidad de los segmentos de consumidores nos llevan a abordar con claridad al cliente interno determinado que no solo de “clientes” viven las organizaciones y es en este momento que recobra la importancia de contar con estrategias para que las organizaciones logren enlazar los lazos de fidelización y el interés de pertenecer a un sector determinado. Indudablemente vivimos en un entorno que cambia rápidamente y que está provocando una profunda evolución en el concepto de marketing, pasando de una estrategia de conquista a una estrategia de retención. Cada vez sin duda las empresas tiene un reto mayor que impacta calidad de vida, tal como se evidencia en la película el Diablo viste a la moda, donde la premisa es comprender que: “El día que tu vida personal esté destruida, es tiempo de un ascenso”. Frankel, David. (Director). 2006. El diablo viste a la moda [Película]. Twentieth Century Fox. El contexto desencadena una serie de situaciones tomando como referente a los empleados que se obsesionan con su carrera y alejan la calidad de su vida, se olvidan de la jerarquía de prioridades en la vida y la necesidad de estar – bien. Indudablemente situaciones como esta llevan a la investigación a interesarse en analizar la felicidad en el trabajo y el impacto que cobra en la humanidad.

3.1.3. Cultura organizacional vs calidad de vida laboral

Uno de los problemas que se ha presentado en la literatura y en las empresas es que los constructos de cultura organizacional, clima, satisfacción laboral, calidad laboral, motivación y otros, se confunden y se ven como sinónimos, por eso es necesario definirlos y ver sus características para ver su diferenciación.

Según Schein (1992), citado de Carlos Rojas (1999), “el clima organizacional está contenido dentro de la cultura y el mismo se asocia más con la relación que existe entre los supervisores y los empleados en el momento y no con aspectos de mayor estabilidad o permanencia, como es en el caso de la cultura organizacional. El clima va a depender de la situación inmediata, mientras que la cultura se refiere a los supuestos, valores y artefactos que han permitido que los empleados se integren internamente y se adapten al ambiente externo a través de los años. El clima se percibe más a corto plazo que la cultura, esto establece una gran diferencia entre uno y otro constructo” (p.103).

El término cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultus (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación, se citan algunos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término:

-Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencias, actitudes y conductas."

-Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "... un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

-García & Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..."

“Es un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona. Posee aspectos subjetivos y aspectos objetivos. Es una sensación subjetiva de bienestar físico, psicológico y social” (Ardila, 2003). La investigación orientada al endomarketing, el impacto en la vida de los empleados y la concepción del término bien-estar como referente de calidad de vida, hace que oriente mi búsqueda en elementos integrados y que definan los diferentes ángulos de la investigación.

3.1.4. Comunicación Integral

Kotler, Philip., Keller, Kevin (2006) afirman: “Aunque la comunicación integral de marketing suele ser un objetivo muy apreciado, apenas existen programas verdaderamente integrados. Algunos críticos afirman que el problema es de índole organizativa”. (p.593). Considerar referentes de mercadeo es indispensable en esta investigación sobre endomarketing y estar – bien, dado el aporte incalculable que se da para este tipo de tendencias, si bien el mercadeo siempre sabe cómo, a quién y la forma de vender por primera vez se voltea la mirada a la esencia del vender las personas que lo logran: los empleados.

“Si las personas son saludables y felices, pueden ser las más productivas. Siempre he deseado crear una cultura donde las personas puedan estar en su mejor momento y brillar”. (Branson, Richard. 2019). Tener referentes en training y mentoría como Richard Branson, estimula este tipo de investigaciones donde el objetivo está en descubrir las organizaciones que concentran su capacidad en tener personas felices, que hacen trabajo con sentido de pertenencia, activan la reputación, el reconocimiento y son sólidos ante la crisis organizacional.

Steven P. Macgregor., Rory Simpson (2018) afirman: “La inteligencia emocional no se empezó a tomar en serio hasta la década de 1980 y en el mundo académico todavía abunda la opinión de que no hay datos objetivos que apunten a la relación entre un cociente intelectual elevado y el éxito empresarial. En nuestra opinión es tan sencillo como observar a las personas de tu compañía que parecen al mismo tiempo exitosas y felices para darte cuenta de que la IE resulta

esencial para llegar a la cima”. (p.202). El interés de esta investigación es abordar sobre el principio del estar-bien de los empleados y como el impacto de un modelo adecuado de endomarketing, apalanca en el bienestar como una herramienta estratégica que concluye en el éxito de la comunicación organizacional.

La investigación orientada al endomarketing, el impacto en la vida de los empleados y la concepción del término bien-estar como referente de calidad de vida, hace orientar la búsqueda en elementos integrados y que definen los diferentes ángulos de la investigación. Serna, Humberto (2000) define que el mercado interno: “requiere la primera atención, exige ser respetado, remunerado adecuadamente, informado oportunamente sobre políticas, objetivos, metas, debe entender la misión y los valores, debe comprender la cultura de la organización”. (p.11)

Tabla 1. Conceptos de Endomarketing

| Autores | Conceptos / Definiciones | Involucradas | | | | Resultados esperados |
|------------------------|--|--------------|----------------|----------|----------------|--|
| | | Dirección | Gestión Humana | Mercadeo | Comunicaciones | |
| Berry (1981) | Técnicas de mercadeo interno + tarea como producto y empleado involucrado = satisfacción del | | X | X | | Ventaja competitiva en el servicio al cliente |
| Grönroos (1990) | Soporte de gestión + información (publicidad interna) = empleado | X | X | X | X | Aumento de la rentabilidad (ventas) |
| Rafiq y Ahmed (2000) | Coordinación e integración + motivación del empleado mediante mercadeo interno = empoderamiento y satisfacción cliente del interno y del externo | | X | X | | Empoderamiento Satisfacción del cliente (externo) |
| Fuentes Jiménez (2009) | Orientación hacia el cliente + recursos humanos + comunicación interna = empoderamiento y cambio organizacional | X | X | X | | Empoderamiento Cambio organizacional |
| Regalado et al. (2011) | Mercadeo interno = satisfacción laboral + compromiso organizacional | X | X | | X | Satisfacción laboral y compromiso organizacional |
| Medeiros (2017) | Epidemia de Infelicidad en el Trabajo | X | X | X | X | Convertir a los líderes en comunicadores y a los empleados en seguidores |

Fuente: Tabla de construcción propia, basada en los análisis de autores referentes

El origen del endomarketing se encuentra en el concepto de mercadeo interno, donde se consideraban conceptos más generales de la organización, pero siempre ha prevalecido la necesidad de una comunicación organizacional transversal a la empresa.

3.2 Marco contextual

En la actualidad no existen metodologías públicas o estandarizadas en Colombia para generar diagnósticos en las organizaciones e identificar de las necesidades de cada empresa para aplicar estrategias de endomarketing. A través de esta investigación se propone un modelo para generar diagnósticos, planes estratégicos y desarrollo de estrategias de endomarketing que estén de acuerdo con las necesidades propias las organizaciones. Para su creación se observaron los modelos estudiados, las correlaciones entre actividades descritas y las áreas responsables del mercadeo interno en organizaciones referentes y se trazó una pauta que podría ser utilizada para cualquier tipo de empresa en Colombia en la aplicación de estrategias de este tipo. De esta forma se delimita un contexto de la investigación, un contexto de las organizaciones en las cuales se aplicó la herramienta de medición y determinaron los hallazgos.

Tabla 2. Contexto de las organizaciones en las cuales se aplicó la herramienta de medición

| Empresa | Categoría | Ubicación |
|---------------------------------|---------------------|--------------------|
| Andercol | Soluciones Químicas | Presencia Colombia |
| Be Marketing | Mercadeo | Medellín |
| Celis Gestores | Casa Talento | Medellín |
| Celsia | Servicios | Presencia Colombia |
| Centro Comercial Monterrey | Comercio | Medellín |
| Colegio Cumbres | Educativo | Medellín |
| Comedal | Salud | Medellín |
| Diez Hotel | Turismo | Medellín |
| EPM | Servicios | Presencia Colombia |
| Febanc | Sector Solidario | Medellín |
| Fonducar | Sector Solidario | Cartagena |
| Grupo Nutresa | Alimentos | Presencia Colombia |
| Instituto Nefrológico del Choco | Salud | Choco |
| Interactuar Famiempresas | Apoyo Emprendedores | Presencia Colombia |
| IUSH | Educativo | Medellín |
| Manpower Group | Casa Talento | Presencia Colombia |
| Merka Orgánico | Mercado saludable | Medellín |

| | | |
|----------------------|---------------------------------|--------------------|
| Nestle | Alimentos | Presencia Colombia |
| Site Group | Infraestructura y obras civiles | Medellín |
| Smart Talent | Casa Talento | Bogotá |
| Software Estratégico | Software | Presencia Colombia |
| Variadores | Comercializadora | Presencia Colombia |

Fuente: construcción propia, base de datos empresas investigadas

El endomarketing contribuye al éxito de una organización a nivel interno y externo, logrando generar sentimientos de compromiso y reconocimiento. Es por esta razón que se considera necesario proponer un elemento novedoso, diferenciador y exitoso, que permitan aportar al cambio de cultura en las organizaciones intervenidas en sus objetivos, a partir de la incorporación, generación e implementación de estrategias efectivas proyectadas en el público interno, generando incremento en los niveles de compromiso y confianza desarrollados en los empleados y las directivas de las mencionadas empresas.

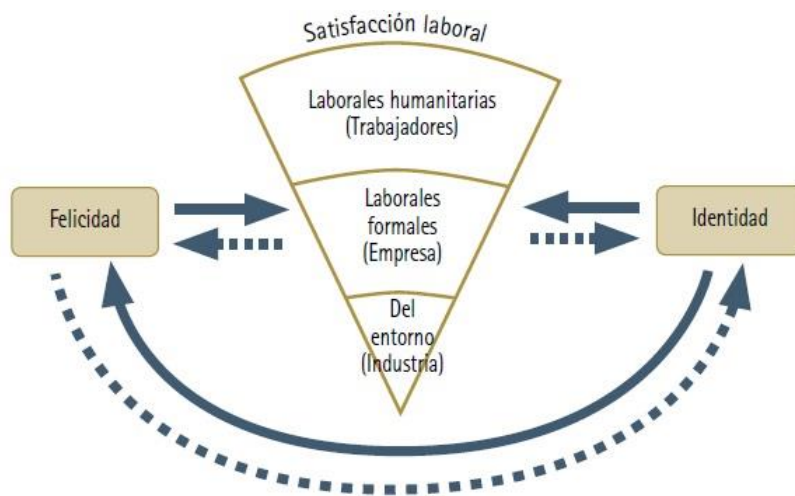
Crear un modelo de planeación estratégica enfocado en tácticas de endomarketing mediante la aplicación de conceptos básicos, herramientas comunicativas y de mercadeo dará respuesta a circunstancias que se presentan por la carencia de un plan estratégico enfocado en el público interno de las organizaciones, las cuales podrían afectar el buen desempeño de la empresa en el mercado.

El marketing se ha convertido actualmente en un elemento fundamental para coordinar las actividades empresariales. Esta premisa permite desarrollar un direccionamiento estratégico organizacional que alinee a las empresas a ofrecer soluciones a las necesidades para sus clientes; el mercadeo, en su afán de tener felices a los clientes, olvido el impacto que tienen los colaboradores en los indicadores de satisfacción y el crecimiento en las ventas. Es de esta forma como es necesario conocer a fondo el mercado interno, permite orientar a la empresa en las acciones que se desarrollarán coordinadamente en todas sus áreas, con una propuesta de valor que genera ventaja frente a la competencia. Así mismo, los clientes, en este caso los colaboradores, serán el punto central de todas las actividades, siendo la máxima prioridad. Por consiguiente, se

hace necesario que las empresas orienten sus esfuerzos a conocer realmente quién es su público interno.

Si bien desde la legislación se determinan marcos legales para tratar de generar espacios sanos de trabajo donde prime el respeto entre los elementos integrales de una organización, así como se define el espíritu de la ley 1010 de 2006, “la ley 1010 de 2006, tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.” (Diario Oficial, enero 2006). Se ha dejado de lado otros indicadores importantes de la premisa de “estar-bien” y el impacto de cada dimensión en la vida de las personas; las expectativas que genera para la sociedad el trabajo y cómo interactúa con los demás roles del ser humano.

Es así como recobran importancia conceptos como las dimensiones sociales del ser humano como lo son la fe y los valores personales, el gobierno y la sociedad, las relaciones humanas, la salud, la situación económica, la cultura y demografía y el trabajo; siendo esta última la que impacta y es transversal a las demás, todas se integran y generan en el ser humano felicidad.



Gráfica 1. Modelo Causal de Satisfacción Laboral (MCSL).
Fuente: Autor. Harold Y. Gamero Maldonado - ISSN 0718-2449

3.3 Estado del Arte

La producción más reciente encontrada, sobre qué es endomarketing permite esbozar un breve contexto sobre la definición de este. También se aborda lo correspondiente a bienestar y compromiso organizacional desde el punto de vista del endomarketing y su aplicación, se analiza la comunicación organizacional orientada hacia el mercado interno y la literatura que recopila información sobre el asunto analizado en América Latina y, en particular, en empresas colombianas que trabajen con orientación hacia el mercado interno; se revisan modelos de endomarketing expuestos por diversos autores y, por último, con base en la literatura analizada, se elabora una propuesta de modelo de endomarketing aplicable a cualquier tipo de empresa, especialmente en pymes.

Endomarketing La definición de endomarketing más reciente es de Feitosa, Dos Santos y de Almeida (2016), quienes postulan que es un conjunto de acciones de mercadeo institucional dirigido al público interno, conformado por colaboradores, proveedores, accionistas y vendedores (p. 3). También destacan que a pesar de que está correlacionado con el mercadeo, el endomarketing tiene enfoque diferente. Un primer objetivo está completamente preparado para promover mercado de valores y está dirigido de manera estricta su cliente interno. El segundo objetivo es hacer que, para su público interno, su primer cliente, es necesario buscar herramientas de motivación que los mantengan estimulados en el lugar de trabajo y que transmitan dicha imagen positiva al público externo.

Asimismo, los autores establecen que el principal objetivo de endomarketing es hacer que todos los empleados tengan una visión compartida sobre el negocio de la empresa, que incluya elementos como gestión, metas, resultados, productos, servicios y mercados en los que actúa. La definición arroja una fórmula básica para el endomarketing: empleado como primer cliente + valores corporativos + motivación = visión compartida de negocio, lo que al final se debe reflejar en los clientes o en el servicio al cliente. Según los autores, es una fórmula básica que puede ser aplicada por todas las empresas. Las preguntas que surgen entonces son: ¿por qué, si es tan

simple, no todas las empresas la aplican? y ¿por qué requiere tanta atención este tema de los empleados y por qué cada vez más se concentran en el cliente interno?

Por otra parte, la relación con el cliente interno en los procesos la exponen Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo (2011), al decir que a través del endomarketing se trata de mejorar la relación y la satisfacción de los clientes externos sobre la base de mejorar la conexión con el cliente interno. Ello se logra, según los autores, al aplicar técnicas de mercadeo para atraer y retener a los mejores talentos, lo que significa concebir una nueva dimensión de la gestión de recursos humanos. Las empresas deben adoptar la filosofía de gestión estratégica para administrar su principal recurso: los trabajadores. Al hacerlo desde la perspectiva del mercadeo se dejará atrás la gestión tradicional, pues no solo se busca atraer, incentivar y retener al cliente interno al brindarle un producto que satisfaga sus necesidades y expectativas, sino que por este medio se busca también impactar en sentido positivo al cliente externo y, en consecuencia, generar una ventaja competitiva para la empresa. Aquí se encuentra una nueva fórmula: técnicas de mercadeo + selección de personal = empleo que satisface al empleado (p. 32) El resultado final es el mismo que proponen Feitosa et al. (2016): impacto positivo sobre el cliente externo.

En la segunda definición, Regalado, et al. (2011), se ocupan de un paso más allá en el asunto de convertir al empleado en el principal cliente de la empresa y señalan que se debe concebir una nueva dimensión de la gestión del recurso humano, es decir, que a partir del proceso mismo de reclutamiento del personal será necesario buscar candidatos acordes con la marca (empresa), que posean características exógenas alineadas con el tipo de la misma. Por ejemplo, si se tiene una empresa creativa y se requiere personal para diseño, se buscarán personas que tengan características afines con la creatividad, no solo por su profesión, sino que disfruten en su tiempo libre de actividades de este tipo. Pero si por el contrario se necesita personal operativo para una planta de producción, se buscará una persona cuyas características exógenas estén acordes, es decir, una persona a la que no le disguste la rutina, que sea organizada, etc., características que pueden ser analizadas en un primer contacto por el personal correspondiente en gestión humana,

el primer filtro en la atracción de talento que se adecúe no solo a la vacante que se busca ocupar, sino también al tipo de empresa y de labor que deberá desempeñar, como primer paso en la búsqueda de la alineación del binomio empleado y empresa.

Por otra parte, cuando los autores indican que el endomarketing se logra mediante la aplicación de técnicas de mercadeo para atraer y retener mejores talentos, solo hace falta pensar en cuál tipo de técnicas de mercadeo se pueden traslapar. Algunos autores son estrictos en el tema e indican que se puede hacer uso de la mezcla de mercadeo, en la que las cuatro P del mercadeo se pueden aplicar al mercado interno. Por otra parte, técnicas como inbound marketing, con generación de contenidos de la empresa, pueden ser bien utilizadas a la hora de atraer el mejor talento para el negocio; llevar a cabo investigaciones de mercado para conocer las expectativas del entorno laboral son otras de las técnicas que pueden ser utilizadas en el endomarketing, entre otras que apalanquen el proceso de encontrar a las personas más afines con la compañía.

Endomarketing y su relación con el bienestar y el compromiso organizacional Para lograr que el cliente interno tenga una visión compartida del negocio no basta con enseñar los valores y los propósitos de la compañía o las funciones que la persona desarrollará en el cargo para el que ha sido contratada, sino que hace falta involucrarse con las personas empleadas, sus necesidades y sus expectativas y adentrar en el concepto de bienestar y compromiso organizacional. Bedoya Gómez, Posada Isaza, Quintero Gutiérrez y Zea Quintero (2017) indican que se trata de trascender de un enfoque asistencialista de “dar cosas” y apuntar hacia una propuesta que abarque el desarrollo humano integral dentro de la organización. En este sentido, factores ligados con el tipo de empresa y con las labores que desempeña el empleado hacen que aumente o disminuya su sensación de bienestar dentro de la organización (p. 3). Por su parte, Collins (2014) señala que hoy lo que mantiene a un colaborador en una empresa ya no es necesariamente un buen salario; incluso existen casos de empleados que dejan su actual trabajo para irse a uno en el que le paguen menos por el simple hecho de sentirse valorados, motivados o

impulsados a realizar una línea de carrera o a gozar de beneficios tangenciales al salario, como premios, condecoraciones u otros beneficios (p. 17).

El endomarketing lo que busca es hacer de la empresa una organización no solamente más eficaz, sino más eficiente con base en la satisfacción de sus trabajadores, que se dará en la medida en que las empresas conozcan las capacidades de sus colaboradores, incentiven el trabajo en equipo de sus empleados, los capaciten y los motiven; en otros términos, que la motivación laboral para los empleados hoy está dada por cuanto la empresa conozca sus habilidades y necesidades, es decir, lo que lo motiva desde el punto de vista personal; el llamado debe ser, entonces, hacia una nueva dimensión de la gestión del recurso humano, que requiere que esta área se dedique a conocer a fondo al colaborador, lo que significa que durante su proceso de enganche con la compañía, recursos humanos trace el perfil de personalidad, deseos y aspiraciones de cada colaborador, con el fin de que sea mapeado dentro de las funciones y el cargo que desempeñará para con dicha base definir el plan de carrera que el empleado tendrá en la organización, no solo con base en sus capacidades técnicas y sus conocimientos profesionales, porque se trata de integrar o darle una mirada más completa al cliente interno que ingresa a formar parte de la empresa y de esta manera crear cimientos sólidos para la construcción de la identidad institucional que se quiere, para cuyo efecto se debe empezar desde cero con los nuevos empleados.

El endomarketing y el compromiso organizacional Sobre la relación entre el mercadeo interno y el compromiso organizacional, Araque, Sánchez, y Uribe (2017) exponen que el compromiso organizacional se define como una actitud que expresa una unión psicológica entre el individuo y su organización, es decir, el grado de involucramiento y lealtad de los colaboradores con su empresa, que se evidencia en la identificación de los empleados con los objetivos y los valores de la organización, la contribución para el cumplimiento de sus metas y objetivos y el deseo de ser parte de esta (p. 13). Asimismo, Araque et al. (2017) establecen que existe una relación del compromiso organizacional con el mercadeo interno. Bohnenberger

(2005) sugiere que “la idea de relacionar el marketing interno y el compromiso organizacional surge en función de la importancia que el segundo tiene sobre los resultados de la empresa y, específicamente, sobre la atención dada a los clientes externos” (p. 86).

Según Dávila y Velasco (2013), el análisis de múltiples perspectivas de mercadeo interno ha reflejado que, a partir de la incorporación, la generación y la implementación de estrategias efectivas proyectadas en el público interno, se logra un incremento en los niveles de compromiso y confianza de los empleados con la compañía (p. 43). En el contexto colombiano, los hallazgos de Moncada y Urrego (citados en Bonilla Valencia, Bejarano Botero y Rojas de Francisco, 2016) apuntan a que el mercadeo interno es generador de valor agregado y ventaja competitiva para las empresas, puesto que contribuye al aumento del compromiso organizacional y, en consecuencia, a la productividad de los empleados. Por su parte, en la investigación realizada en Colombia por Araque Jaimes et al. (2017) para demostrar la relación entre mercadeo interno y compromiso organizacional, hallaron que instaurar prácticas efectivas de mercadeo interno en las organizaciones aumenta el deseo de sus empleados por ser parte de ellas; además, apuntan a que así trabajarán con alegría más que por sentirse obligados por el contexto socioeconómico o moralmente cohibidos por la empresa, lo que se infiere debido a que el componente afectivo del compromiso organizacional demuestra una mejor relación con todas las dimensiones del mercadeo interno (p. 16).

Por otra parte, Rocco (citada en Dávila y Velasco, 2013) menciona la existencia del salario emocional que la organización les entrega a los empleados, que no se trata de un reconocimiento monetario sino de espacios de reconocimiento, con la finalidad de destacar los talentos de los colaboradores y de cómo a partir de sus respectivos roles en la organización están contribuyendo al crecimiento de la misma.

Endomarketing y gestión humana Collins (2014), al analizar a Berry y Parasuraman (2014), apunta a que el endomarketing extiende sus límites a gestión humana al incluir actividades como atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados. Pese a ello, el

endomarketing apela al mercadeo para lograr la satisfacción del trabajador, con las consecuencias que no son necesariamente de gestión humana, como lo son la fidelización y el incremento de la productividad del trabajador. El punto de vista de más amplia aceptación es que la satisfacción laboral influye en el compromiso de un trabajador hacia su organización. En lo que los diferentes autores concuerdan es que el endomarketing se aplica para generar satisfacción laboral en los empleados, de manera tal que se sientan comprometidos en forma genuina con la compañía y se alcancen los objetivos estratégicos de la misma a través de las personas que hacen parte de ella. En la revisión de la literatura se observó cómo de manera clara las acciones de endomarketing están correlacionadas de modo directo con las responsabilidades del área de gestión humana en las empresas, que en últimas es a encargada de las personas dentro de la organización, pero indican con claridad que no basta con el enfoque que hoy en día tienen las áreas de talento humano, que se requieren nuevas estrategias que permitan alcanzar otros indicadores como con la productividad y la fidelización del cliente interno con la empresa; ahí se hace necesaria la mezcla con mercadeo y comunicaciones para que se apliquen tácticas propias del mercado y la comunicación que bien pueden adaptarse y funcionar de cara al cliente interno con la marca.

Endomarketing y mercadeo Regalado et al. (2011) concuerdan en que las empresas deben desarrollar habilidades para gestionar con eficacia tres aspectos clave: la cultura de la empresa, el mercadeo interno y la realización de los trabajadores. A través de los mismos instrumentos y técnicas del mercadeo tradicional, el mercadeo interno trata de convencer al personal de los valores y la cultura de la organización: calidad total, servicio al cliente, satisfacción total de los consumidores; en suma, el cliente es lo primero (p. 31). Pese a que autores como Regalado et al. (2011) reconocen que se trata de responsabilidades de gestión humana, que a fin de cuentas es la encargada de las personas en la compañía, reconoce que es importante la participación del área de mercadeo para que oriente, desde la perspectiva de las acciones propias del mercadeo, los planes de mercadeo interno (p. 31).

Endomarketing y su relación con la comunicación interna La comunicación es una de las variables más difíciles de gestionar en las organizaciones puesto que la misma obedece a los niveles directivos y de acuerdo con los estilos de liderazgo lastimosamente se torna meramente táctica, coordinadora de medios informativos que nadie consulta, o estratégica y alineada con los objetivos de la empresa. Esta es la primera barrera que se debe superar a la hora de decidir aplicar estrategias de mercadeo interno en la compañía. El papel que debe cumplir esta comunicación no es solo el de transmitir mensajes a los empleados, sino el de orientar, escuchar y conectar a las diferentes personas y áreas de la compañía con el fin de alcanzar el mismo propósito.

Sánchez (2017) expone con claridad que la comunicación organizacional es aquella que sirve para relacionar a cada una de las partes de la empresa y así obtener el trabajo en equipo; además, se puede decir también que la comunicación organizacional está ligada de manera íntima con la eficiencia y el rendimiento laboral de una empresa, puesto que mediante la misma se pueden alcanzar los objetivos planificados y transmitir una buena imagen institucional (p. 43). Se resalta el protagonismo que cobra la comunicación interna a la hora de desarrollar estrategias de endomarketing, puesto que es la administradora de los principales canales de comunicación con el empleado y es importante que la misma tenga una connotación estratégica para que se logren los objetivos de compromiso y satisfacción laboral del empleado.

Sobre el papel que juega la comunicación orientada al mercadeo interno, Martínez, Sánchez y Rodríguez (2005, p. 12) plantean que la comunicación interna emerge, entonces, como elemento esencial de la función directiva y requisito indiscutible, desde la óptica del mercadeo, para la estrategia de comunicación externa de la organización y amplía que la comunicación interna descendente va a permitir transmitir los nuevos objetivos, políticas y acciones, esto es, “vender” la idea de empresa que se quiera desarrollar. La comunicación ascendente va a permitir conocer la opinión del mercado interno, detectar las posibles desviaciones entre el mensaje transmitido y el recibido e implantar las medidas correctivas necesarias. Se observa la necesidad de aplicación de herramientas del mercadeo como el conocimiento del consumidor; para el caso

interno se pueden aplicar técnicas como entrevistas y grupos focales, entre otras; para conocer en profundidad los insights que la comunicación ascendente contiene y trabajar con los mismos los mensajes que se envían a los públicos internos para lograr el objetivo.

La comunicación interna con enfoque estratégico aporta al mercadeo interno para reducir o eliminar los posibles conflictos entre los departamentos, comités y grupos interdisciplinarios, entre otros, con el fin de vencer la resistencia al cambio dentro de las organizaciones. (Martínez et al., 2005) afirman que los empleados estarán satisfechos si entienden su papel y si comprenden la importancia de esa estrategia de mercadeo en la consecución de los objetivos empresariales y que las estrategias de mercadeo interno deben tener por objetivo crear entusiasmo en ellos, en lo fundamental en el personal de contacto con los clientes, con el fin de conseguir un comportamiento de los mismos consistente con la estrategia de mercadeo general de la empresa (p. 5). Al hacer referencia a la comunicación interna se resalta que debe ser un vehículo para el éxito de la estrategia externa de comunicación, en tanto que debe “vender” primero la estrategia de mercadeo a los empleados.

Indicadores clave de desempeño en endomarketing Al definir el Endomarketing como un componente estratégico para la empresa, el mismo debe ser medido, en este caso a través de indicadores clave de desempeño (KPI o key performance indicators), que son métricas que se utilizan para cuantificar y conocer los resultados que se obtienen luego del desarrollo del plan o estrategia de endomarketing y los mismos deben estar basados en los objetivos que se trazan con anterioridad para dicho plan o estrategia. Castelló (2012, p. 15) define que un indicador clave de desempeño es un índice, una variable que está ligado con un objetivo y permite monitorizar el estado de avance o grado de cumplimiento de este. Se debe buscar el indicador más idóneo y el que esté ligado con lo que se está monitoreando. Es importante hacer esta medición para darle carácter estratégico y, en última instancia, para contar con resultados medidos sobre la estrategia, lo que debe permitir determinar, sobre hechos y datos, si la estrategia de endomarketing logró los objetivos propuestos por la organización.

Los principales KPI'S que logran medir como resultado de las estrategias de endomarketing son compromiso, reputación, productividad, retención, movilidad, formación, alineación, credibilidad, inclusión, riesgo psicosocial, clima, rotación, ausentismo, retención y cultura.

Clima Organizacional. Para Fernando (2001), en su libro del Clima Organizacional (CO), el perfil de las empresas **colombianas** señala que: El CO es un fenómeno de carácter puramente perceptivo, ampliamente influenciado por la realidad cultural, es cognitivo, incide en los procesos cognitivos, juicios, en la motivación, satisfacción y acción.

Tabla 3. Definición de clima organizacional

| Año | Autor | Definición de clima organizacional |
|------|--------------------------|---|
| 1936 | Kurt Lewin | Citado por Corina C Marchán e Isabel Pérez, 1997; concibe el CO como el nexo esencial y funcional entre el individuo y el ambiente; en donde la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. |
| 1955 | Francis Cornell | Mezcla delicada de interpretaciones o percepciones que hacen las personas de sus trabajos o roles, o en relación a los otros participantes |
| 1960 | Sells | Ambiente que influye en el comportamiento de los individuos y en la percepción y aceptación de las restricciones sociales y culturales |
| 1964 | Forehand y Gilmer | Conjunto de características que describen una organización, la diferencia de otras y que influyen en el comportamiento de las personas de la organización. Identifica como dimensiones del clima: el tamaño de la organización, su estructura, la complejidad de los procesos y el estilo de liderazgo. |
| 1968 | Litwin y Stringer | “Litwin y Stringer, (1968) citado por Palacios Estrada y Pinto Gonzales (1982), definen clima como una cualidad relativamente estable del ambiente interno de una organización que a) es experimentado por sus miembros; b) influye sobre el comportamiento de éstos; c) puede ser discutido en términos de valores de un conjunto particular de características o atributos de la organización.” |
| 1968 | Tagiri y Litwin | Una cualidad relativamente duradera en el ambiente interno de la organización, que es experimentado por sus miembros, influye en sus conductas y puede ser descrito en término de los valores de un grupo particular o de características o atributos de una organización |
| 1972 | Campbell y colaboradores | Conjunto de atributos específicos de una organización que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. |

Continuación tabla 3

| Año | Autor | Definición de clima organizacional |
|-----------|---|--|
| 1973 | Pritchard y Karasick | <p>Cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización, que la diferencia de otras y que resulta del comportamiento de sus miembros, especialmente del comportamiento de la alta gerencia.</p> |
| 1972-1974 | Pritchard y Karasick (1972) y Hellerriegel y Slocum (1974), | <p>Lo definen como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización.”</p> |
| 1974 | Dubrán | <p>Dubrán (1974), citado por Álvarez (1992), postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones y estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. Para este autor el clima es la “sensación”, la “personalidad” y “el carácter”, del ambiente interno de la organización.</p> <p>“Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”. El ambiente interno percibido puede ser de confianza, progreso, temor, seguridad, etc.</p> |
| 1975 | Schneider y Hall | <p>Cualquiera que sea el ambiente interno de la organización, la percepción que los individuos tengan de él, sus sentimientos psicológicos, podrían reflejar el funcionamiento interno de la organización. En este contexto, las organizaciones tienen personalidad, y el CO es una medida de esa personalidad</p> |
| 1976 | Payne y Pugh | <p>Se refiere principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan.</p> |
| 1983 | Last y Rosenzweig | <p>Características o propiedades del ambiente de trabajo, es como la personalidad de la organización vista por sus miembros y que afecta sus comportamientos.</p> |
| 1984 | Gibson y colaboradores | <p>Está formado por percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización; es la percepción que tienen de todas las partes de la organización. El CO es una descripción taquigráfica de la organización, hecha por el involucrado desde su posición.</p> |

Continuación Tabla 3

| Año | Autor | Definición de clima organizacional |
|------|----------------------|---|
| 1985 | Weinert | <p>“La descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.</p> |
| 1986 | Rensis Likert | <p>La preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.</p> |
| 1987 | García | <p>“El conocimiento que tiene el personal acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tiene acerca del medio en el cual desempeña sus labores y el grado de desarrollo personal que prevé alcanzar en la empresa” (García, 1987. Citado por: MARIN, J.1999. Pág. 13)</p> |
| 1990 | Reincers y Schneider | <p>Citado de Carlos Rojas 1999, plantean que un elemento común a las diversas definiciones de CO, es que el clima se evalúa como la percepción compartida por la mayoría de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos formales o informales de la organización.</p> |
| 1990 | Brow y Moberg | <p>Manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta. El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta.</p> |
| 1992 | Fernando Álvarez | <p>Es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.</p> |
| 1996 | Peiro y Prieto | <p>Una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización.</p> |

Continuación tabla 3

| Año | Autor | Definición de clima organizacional |
|------|---------------|---|
| 1996 | Hall | El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. |
| 1999 | Rodríguez, D | Si se define el clima organizacional como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” |
| 2001 | Fernando Toro | El “CO debe ser entendido como el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa (James y James, 1989; Reichers y Schneider, 1990; Álvarez, 1992; Toro, 1998); donde estas percepciones alimentan los juicios que se forma una persona sobre las realidades laborales y estos a su vez determinan las acciones, reacciones y decisiones de las personas”. |

Fuente: Construcción propia, basada en los análisis de autores referentes sobre el concepto de clima organizacional

El CO es un modo colectivo de percibir los asuntos del trabajo y de la empresa, y es responsable de efectos y consecuencias muy diversas sobre las actuaciones de las personas en el trabajo y sobre la eficiencia, efectividad, productividad y competitividad de la empresa.

El CO es la representación cognitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven. Estas representaciones cognitivas pueden llegar a ser compartidas, encontrar estos aspectos compartidos es lo que permite hablar de clima colectivo o clima organizacional y estas percepciones cognitivas son precursoras básicas de los juicios y de las actuaciones de las personas en el trabajo.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

Motivación: Fernando Toro (2001), señala que la motivación se nutre de la realidad exterior por la percepción, la cognición y la construcción de juicios; y en este sentido clima y cultura lo

pueden influir; así como el clima provoca efectos de tipo cognitivo, la motivación provoca efectos de tipo conductual. Según Vroom (1964), en la motivación influyen variables como la supervisión, el salario, el grupo de trabajo, las tareas a desempeñar.

Se hace referencia a otros conceptos sobre motivación y elementos referentes del mismo. Según Vroom (1964), en la motivación influyen variables como la supervisión, el salario, el grupo de trabajo, las tareas a desempeñar. Igualmente, Toro 2001, su naturaleza la define es la posibilidad de promover la acción de la persona, su desempeño. La motivación es conductual e incide directamente en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia.

Satisfacción Laboral. Al respecto Toro (2001), señala que la satisfacción resulta de un proceso cognitivo, consistente en comparar lo obtenido con lo deseado, donde se forman juicios que conducen a una reacción afectiva positiva cuando se está satisfecho y otra cuando no; lo importante no es el juicio evaluativo sino el efecto emocional o afectivo que resulta como consecuencia. Según Toro 2001, su esencia la define por el peso que representa su componente afectivo e incide en el afecto hacia el trabajo, en el ausentismo, la rotación, las quejas y reclamos. Para Guión, 1973, La satisfacción representa respuestas afectivas.

Calidad de la vida laboral Se refiere a la “existencia objetiva de condiciones y realidades del trabajo que promueven en las personas bienestar y desarrollo, como el esquema de retribución, las condiciones de salubridad, seguridad e higiene, la calidad del ambiente social, la calidad del liderazgo, la calidad del diseño del trabajo, el nivel de empoderamiento, la variedad y atractivo de la tarea, las posibilidades de movilidad en la organización, los beneficios y privilegios de todo tipo asociado a la realización del trabajo, el trato equitativo, y en general todas las circunstancias que vive cotidianamente la persona en el trabajo¹”.

Según Toro (2001), se pueden establecer múltiples indicadores de calidad de vida laboral, uno de ellos es la satisfacción laboral y otro es el clima organizacional. Mientras la satisfacción laboral es sólo una reacción afectiva, que no necesariamente afecta el desarrollo personal o

¹ Toro, Fernando. Clima organizacional: perfil de las empresas colombianas. Cíncel Ltda. Medellín, página 41, 2001

bienestar de una persona, la calidad de vida laboral sí, pues en ella se suponen realidades, juicios evaluativos. El CO es la percepción compartida de realidades, no cuentan los procesos evaluativos ni la veracidad o la objetividad de las realidades percibidas. La calidad de vida es un determinante y a la vez un efecto de las relaciones entre las personas, de sus juicios y percepciones, de sus prácticas administrativas y del liderazgo.

Calidad de vida laboral es una manera global de pensar en la realidad del trabajo y de juzgar su conveniencia en términos de bienestar y desarrollo. La buena o mala calidad de la vida laboral en una organización es un reflejo de su cultura.

La variable Calidad de vida de relación, se refiere según Toro, 2001 a la percepción que las personas se forman y comparten en relación con el trato recíproco entre pares y entre colaboradores y jefes, tiene en cuenta la percepción de manifestaciones de respeto, cooperación y conducta responsable en las relaciones interpersonales; un buen nivel de calidad de vida de relación supone la ausencia de conflictos o su buen manejo, la ausencia de violencia interpersonal o un buen control; es decir, un buen ambiente social, que impacta en la estabilidad emocional de las personas en el trabajo, y de esta su influencia en la productividad del grupo de trabajo. Por todas estas diferencias entre estos términos, dice Toro (2001), no es lícito ni mezclarlos ni combinarlos indiscriminadamente en el diseño de encuestas y en el análisis, pues cada uno demanda un tratamiento teórico, metodológico y aplicación diferente.

Así pues, partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, se concluye que ambos conceptos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de estas. La cultura reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y, por consiguiente, los climas organizacionales son favorables. Las características individuales de un

trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización. Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, condicionan el clima de trabajo de los empleados.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo con las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización. Se manifiesta a través de símbolos, héroes, rituales, valores; es cognitivo, afectivo, conductual; regula las prácticas de calidad de vida, alimenta los juicios de las personas sobre la calidad de su vida laboral, es una realidad vital de los grupos y de las empresas; la cultura influye en las percepciones del CO; el desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

Revisando los elementos que se relacionan en el concepto del clima organizacional, es necesario reflexionar acerca de por qué para el mundo empresarial y en la gestión de los administradores y gerentes de las instituciones, es importante diagnosticarlo, medirlo y analizarlo.

Según y Karasic (1973) citados por Álvarez (1992), el clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización, que la diferencia de otras y que resulta del comportamiento de sus miembros, especialmente del comportamiento de la alta gerencia; y lo importante es que conocer cómo es esa percepción sirve como base para interpretar las situaciones y orientar las actividades de la organización.

Por su parte, Toro (2001), en su larga trayectoria sobre diferentes investigaciones sobre el CO en empresas colombianas, ha querido mostrar a los líderes de las empresas que la calidad del ambiente humano y social de sus organizaciones, es una condición necesaria para su éxito y de su competitividad, y que este CO es responsable de múltiples efectos sobre el comportamiento laboral de las personas y sobre la vida de sus organizaciones, pues de poco sirve, nos dice el autor, tener en las empresas abundancias de recursos, tecnologías, expertos, si no se lidera el crecimiento, madurez, productividad humana y laboral de las personas.

Igualmente indica que si bien es cierto que en la productividad de una empresa, influyen factores como la tecnología, las políticas, las estrategias gerenciales, el presupuesto, los recursos disponibles, entre otros, el clima organizacional se constituye como un factor clave de la productividad y competitividad de la empresa, pues los verdaderos agentes productivos de la organización son las personas, ya que ellas son las que utilizan adecuada o inadecuadamente los recursos físicos, económicos, tecnológicos, humanos, y los distribuyen eficiente y eficazmente para el logro de los objetivos de la organización.

De aquí que autores como Kopelman, Brief y Guzzo (1990), argumenten que el CO tenga la capacidad de promover y estimular el desempeño y la productividad de las personas, a través de la motivación y la satisfacción laboral; los cuáles a su vez impactan el compromiso, “es un

término utilizado en la literatura para referirse a la buena disposición o voluntad de un empleado hacia el trabajo, la lealtad con la tarea asignada y con la empresa” (Toro, 2001, p.27).

Según Toro (2001), el CO puede convertirse en una ventaja competitiva que, bien gerenciada, genera productividad y competitividad; entendiéndose estos términos de productividad como la medida acerca de qué tan bien se están utilizando y combinando los recursos de la empresa para lograr los objetivos propuestos, y competitividad como la capacidad de una empresa para aventajar a otros en la producción de bienes y servicios que satisfagan plenamente las necesidades de los clientes.

El mismo autor presentó algunas razones por las cuáles es necesario y útil conocer objetivamente el CO de una empresa, como: las personas actúan y reaccionan a sus condiciones laborales, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que de ellas se forma. Estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, compañeros.

El CO, favorablemente, promueve el sentido de pertenencia, la lealtad, la satisfacción laboral y es un indicador de calidad de vida en el trabajo El CO negativo promueve desinterés por el trabajo, quejas, acción colectiva, ausentismo, improductividad, alteraciones psicósomáticas y estrés. Álvarez (1992) y Moos (1986).

El CO es un criterio importante en los análisis de ecología humana organizacional. En conclusión “el CO, es un concepto ecológico importante, desarrollado por la Psicología Organizacional, que presta invaluable servicios a los procesos de cambio planeado, desarrollo de la organización y mejoramiento de su productividad, cuando es evaluado técnica y objetivamente” (Toro, 1992, p.152).

Por su parte Burke (1983), señala que hacer en una organización el diagnóstico del clima, permite dar respuesta a preguntas como: ¿Cuáles son los puntos fuertes o cualidades positivas de la organización? ¿Cuáles son los problemas y debilidades que merecen la atención? ¿Qué es lo

satisfactorio y gratificante del trabajo? ¿Cuáles son los obstáculos para desempeñar el trabajo que se quiere o de la manera como se quiere?

Retención de personal Las organizaciones tienen grandes soluciones o grandes problemas en las personas que trabajan para ellas, o sea, dependiendo de la calidad de sus personas será la calidad de la organización. Para los directivos se ha vuelto una constante incógnita, cómo retener los mejores talentos, si en la actualidad las nuevas generaciones tienen necesidades poco convencionales. Sin duda, en la actualidad las organizaciones deben adaptarse a las necesidades de las nuevas generaciones, se entiende que las exigencias de los mejores talentos no son únicamente monetarias o desarrollo profesional. Por esta razón, se enuncian algunas estrategias de retención para los mejores talentos.

Formar parte de la compensación, que se da a la sociedad, un factor importante es hacer que los colaboradores partícipes de los aportes a la comunidad, formar parte de la solución en el entorno social, lo cual tiene un efecto de retención, para que los empleados prefieran quedarse en las buenas compañías.

Diseñar planes de carrera los seres humanos son competitivos por naturaleza, donde crear retos de desarrollo labora se convierte en una ventaja competitiva a efectos de retención de personal, ya que estimula permanentemente la necesidad de crecimiento y mejora. Si las personas mejoran, la empresa mejora, por esa razón se interrelacionan estos planes con un plan de incentivos.

Participación en decisiones trascendentales de una organización, cuando los colaboradores en todos los niveles jerárquicos sienten que su voz tiene participación e impacto en las decisiones que les compete en una organización, suelen sentir que son la organización. En la actualidad se pueden desarrollar diferentes mecanismos de participación para acercar las opiniones y percepciones de los empleados a las decisiones de las organizaciones.

Gestión de cultura organizacional. Según Uribe (2003), cuando se mencionan las organizaciones se habla en abstracto pues las empresas realmente son la sumatoria de

las personas trabajando por un objetivo. La cultura organizacional se constituye con base fundamental en sus fundadores y se transforma y moldea a los diferentes valores individualmente, principalmente de quienes lideran. Los cambios culturales, geográficos, generacionales, entre otros, han sido un motivo determinante para que las áreas de talento humano incorporen subprocesos alineados para gestionar la cultura organizacional.

Gestión de clima organizacional, se realiza medición de clima organizacional por intervención o mantenimiento, propiciando un escenario favorable y positivo, que desarrolle hábitos y valores deseados por la empresa, a partir de ejercicios diagnósticos y medición.

Modelos de endomarketing En la revisión de los modelos de endomarketing aplicados y expuestos por los teóricos reconocidos en el tema, y sobre la base de los estudios elaborados por Regalado et al. (2011), se constató que los modelos más citados en la literatura son los de Berry y Grönroos, en lo primordial porque fueron los primeros en definirlo; más adelante fue Bohnenberger quien propuso la definición más reciente. Al respecto, Regalado et al. (2011) resumen los modelos así: Berry es una de las mayores referencias y un pionero del endomarketing, pues en 1981 fue el primero en llamar a los empleados clientes internos. Grönroos (citado en Regalado et al., 2011) marcó otro hito cuando describió el objetivo del endomarketing: motivar y concientizar a los empleados sobre la importancia del cliente externo.

En la década de 1990, de nuevo Grönroos defendió que la satisfacción del cliente externo se lleva a cabo través de los empleados y reclamó mayor atención y conciencia sobre ellos entre los gestores de la organización (p. 20). En 1991, Berry y Parasuraman (citados Regalado et al., 2011) presentaron la propuesta de practicar el mercadeo interno antes del externo, en especial en empresas de servicios (p. 20). De acuerdo con la investigación realizada por Regalado et al. (2011), la coordinación del proceso la estudiaron por primera vez Rafiq y Ahmed en 1993. Bohnenberger (citado en Regalado et al., 2011) señaló que el endomarketing es un tema interdisciplinario, tanto en el entorno académico como en el empresarial (p. 86).

A continuación, se exponen los modelos más destacados en la literatura sobre endomarketing y que fueron recopilados en el trabajo realizado por Regalado et al. (2011):

Modelo de endomarketing de Berry: Este modelo entiende al empleado como cliente y determina la importancia de sus tareas o funciones mediante técnicas del mercadeo, con el fin de conseguir empleados satisfechos con alta orientación hacia el cliente. En el modelo de Berry (1981) son necesarios dos puntos: tratar las tareas como un producto y buscar el involucramiento y la participación del empleado (citado en Regalado et al., 2011, p. 23).

El modelo traduce al final la orientación hacia el cliente interno como satisfacción para el cliente final y como ventaja competitiva para la empresa. Sin embargo, más adelante Berry y Parasuram (citados en Regalado et al., 2011, p. 23) propusieron un modelo de mercadeo interno compuesto por siete puntos de acciones estratégicas dirigidas a los clientes internos, bien sea en forma colectiva, puntual o por departamento de gestión:

- El empeño por atraer talento.
- Ofrecimiento de una visión sencilla que ha de ser comunicada con pasión y frecuencia y que sirva para mantener, desde el punto de vista emocional, a las personas en la empresa.
- Preparación de las personas para el desempeño mediante entrenamiento continuo.
- Fomento del trabajo en equipo que propicie el buen clima laboral: liderazgo de equipo y objetivos compartidos.
- Libertad para el trabajo: conjugar la necesidad de que haya reglas para el buen funcionamiento con la libertad en la toma de decisiones.
- Medida y reconocimiento: que estén claros los sistemas de evaluación.
- Conocimiento de las necesidades de los clientes internos.

Con base en los anteriores elementos, se define que es necesario contar con personal calificado; se debe disponer de gente proactiva, con la suficiente actitud y aptitud para desempeñar un determinado cargo, para que, a medida que crezca la empresa, el empleado lo haga con ella, de tal manera que el entrenamiento y el empoderamiento sean las mayores

herramientas, lo mismo que la medición y la calificación del personal para la implementación de planes de mejoramiento.

Modelo de endomarketing de Grönroos: citado por Regalado et al. (2011, p. 25) Apunta a las técnicas de mercadeo en las que lo principal, antes de realizar campañas publicitarias, es entregar información anticipada al público interno como alternativa para que los empleados se sientan motivados y orientados hacia el cliente. Este modelo propone involucramiento del empleado a partir de la información, para que ellos identifiquen la importancia de su función en el proceso, lo que se denomina mercadeo interactivo, como ventaja competitiva que conduzca a aumento de las ventas y de la rentabilidad.

Modelo de endomarketing de Rafiq y Ahmed citados por Regalado et al. (2011, p. 26) El modelo propuesto por Rafiq y Ahmed (2000) se basa, a su vez, en los de Berry y Grönroos. En él se expone que la motivación de los empleados se alcanza por medio de actividades desarrolladas por la organización con el objetivo de lograr satisfacción en el trabajo. Dicha motivación, junto con la delegación del poder para la toma de decisiones (empoderamiento o empowerment), influye en sentido positivo en la satisfacción en el trabajo, lo que se asocia con la orientación hacia el cliente y crea, en forma indirecta, la satisfacción del consumidor. La motivación de los empleados da como resultado el empoderamiento, que redundando en la calidad del servicio y, por último, en la satisfacción del cliente.

Modelo de endomarketing de Fuentes, (2009, p. 224) el autor propone que la estrategia de endomarketing debe ser orientada por el nivel ejecutivo de la organización en trípala con los departamentos de gestión humana y de mercadeo. Para Fuentes (2009), el departamento de recursos humanos es el responsable de esta actividad, toda vez que tiene los recursos disponibles para que se torne en realidad. Por otro lado, el sector de mercadeo puede contribuir con la información y los recursos relacionados con la formación del empleado en lo que se refiere a orientación hacia el cliente (p. 214).

Definición de marca El concepto de marca tiene muchos significados, los cuales hacen que sea interpretado como una entidad multifacética. En su proceso de evolución, la marca empezó siendo un signo (antigüedad), después fue un discurso (edad media), luego un sistema memorístico (economía industrial), hasta convertirse hoy en un fenómeno complejo (economía de la información, cultura de servicio, sociedad del conocimiento) que incluye al mismo tiempo las anteriores concepciones (símbolo, discurso, sistema de memoria) y muchas otras cosas más: objetos de deseo y de seducción; sujetos de seguridad; fetiches; espejos idealizados (Costa, 2004).

Pero en esencia, desde el punto de vista estructural, la marca antes que cualquier otra cosa es un signo sensible que cumple dos funciones distintas que se complementan a la vez: verbal o lingüístico (nombre, denominación, designación) y visual (logo, símbolo, imagen, grafico, color). La marca como signo debe comunicar el significado de algo concreto y servir de señal de identidad o identificación.



Gráfica 2. Relación entre mercadeo interno, satisfacción laboral y compromiso
- Fuente: (Regalado et al. (2011, p. 31)

La definición comercial de marca plantea que “es un nombre, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo propósito es designar los bienes o servicios de un fabricante o grupo de fabricantes, y diferenciarlos del resto de los productos y servicios de otros competidores” (Kotler, 2001; 404).

Identidad de marca En cuanto a las distintas maneras de definir la identidad corporativa, éstas van desde concepciones puramente visuales hasta fórmulas que ponen el énfasis en el resultado perceptual de dicha identidad. Así, Dowling (1994: 8) define la identidad corporativa como el conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos de personas. Selame y Selame (1988: VI) definen la identidad corporativa como la expresión visual de la organización, según la visión que tiene de sí misma y según cómo le gustaría ser vista por otros.

Para Veronica Napoles la identidad corporativa es un símbolo que refleja la forma en que la compañía quiere ser percibida (1988: 20). Otras concepciones más amplias tienen en cuenta que toda organización realiza diariamente un cierto número de operaciones en el desarrollo de su actividad: fabrica, compra, vende, administra, planifica, contrata, despide... En cada una de estas operaciones la organización lleva a cabo una proyección o una representación de sí misma para los distintos grupos de personas con los que se relaciona. Según Olins (1995: 3), la identidad corporativa puede definirse como la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma.

Por lo tanto, la identidad se proyecta de cuatro maneras diferentes: - quién eres - qué haces - cómo lo haces - a dónde quieres llegar. Esto implica que la identidad se manifiesta en tres áreas claramente visibles y en una cuarta menos visible, pero igualmente perceptible: productos y servicios; lo que haces o vendes - entornos; los lugares en que desarrollas tus actividades o tus ventas - comunicaciones; los modos en que explicas lo que haces - comportamiento; cómo te comportas con tus empleados y con el exterior.

La imagen es el conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización. Dowling (1994: 8) define la imagen corporativa como la impresión total (creencias y sentimientos) que una organización genera en la mente de los públicos. En realidad, no podemos hablar estrictamente de imagen corporativa, sino más bien de imágenes corporativas, ya que están conformadas por las

percepciones, impresiones y experiencias de un conjunto muy variado de personas. No resulta difícil entender, por tanto, que el manejo y análisis de la imagen corporativa pueda convertirse en algo enormemente complicado, pues además de estos componentes afectivos o emocionales tan intangibles, hemos de tener presente en muchas ocasiones una heterogeneidad constituida por elementos casi irreconciliables.

4 Metodología

4.1 Tipo de estudio:

Dentro del marco mencionado, este estudio tiene un carácter **exploratorio** (Hernández, Fernández y Baptista. 1998; 58), pues contiene uno escaneo de los aportes de los diferentes autores que han trabajado el concepto de endomarketing y los elementos que le aportan al desarrollo de este tipo de estrategias. A través de éste, se intenta generar un conocimiento que permita un acercamiento en las investigaciones en el tema y, además, construir una mirada desde cada uno de los autores que lo han abordado y fueron objeto de este estudio. Por otra parte, la investigación sigue una lógica **descriptiva**, pues “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que esté sometido al análisis” (Danhke, G. L. en Hernández, Fernández y Baptista. 1991; 60). En base a esto se identifican datos de las empresas investigadas que permiten evidenciar la gestión realizada para impactar el bienestar laboral y la aplicación de acciones de endomarketing.

4.2 Recolección de información:

A través de la metodología cualitativa se produjo la información mediante encuestas y entrevistas. Las entrevistas buscan aprehender la subjetividad de los sujetos en estudio, por medio del cual se puede conocer el discurso en cuanto a la propuesta de investigación, que permitió apreciar como las organizaciones hoy se enfrentan a retos de bienestar y calidad de vida de los empleados. Las técnicas mencionadas tienen como fin la producción de un texto que es el que se necesita para interpretar y analizar. Para Uwe Flick (2004), el proceso de investigación cualitativa se puede representar como un camino desde la teoría al texto y viceversa (constante flujo entre lo textual y conceptual). En atención a lo anterior, aparece la triangulación (Muccielli, A. 1996; 349) como una herramienta que permite la existencia de eficacia (validez) en la investigación. En primer lugar, se señala que existen cinco tipos de triangulación:

De datos: cuando se utilizan diversas fuentes de datos en un estudio.

De investigadores: cuando participan diferentes evaluadores o investigadores.

De teorías: al utilizar múltiples perspectivas para interpretar un mismo grupo de datos.

Metodológica: al emplear diferentes métodos para estudiar un mismo problema.

Interdisciplinaria: cuando participan profesionales de diferentes disciplinas enriqueciendo la investigación.

Por otro lado, también destacan tres criterios que permiten alcanzar la validez y la confiabilidad (en Alvarez-Gayou, J. 2003; 32) que serán considerados para el desarrollo de la investigación:

-Densidad y profundidad como equivalente de la validez de la investigación en la metodología cuantitativa, alcanzadas por medio de la inclusión detallada de toda la información recopilada, de los significados, de las intenciones, etc.

-Transparencia y contextualidad, como equivalente de la confiabilidad y replicabilidad, las que fueron logradas por medio de la claridad y precisión de la información recogida que se incluye en la investigación, así como con la descripción del contexto en el cual se recogieron los datos y en el cual se enmarcó las estructuras organizacionales estudiadas.

-Intersubjetividad, que se alcanzó por medio del cruce de la información extraída desde las diferentes fuentes. En lo que respecta a esta investigación se pretendió alcanzar los principios de validez y confiabilidad por medio de la triangulación metodológica, la cual se centró en la información reportada tanto por la encuesta, como por las entrevistas. La triangulación metodológica que sigue los postulados de Denzin y Lincoln es “la utilización de múltiples métodos, materiales empíricos, perspectivas y observadores para agregar rigor, amplitud y profundidad a cualquier investigación” (Alvarez-Gayou, J. 2003; 32). La definición nos muestra que la triangulación nos propuso recorrer la investigación con diversas técnicas de producción de información, para así, obtener formas de expresión y discursos variados: observación, entrevistas,

producciones de textos escritos, minimizando las debilidades y los sesgos inherentes a cada uno de ellos.

La técnica de recolección de información empleada a través fuentes secundarias fue el análisis de documentos (trabajos y publicaciones académicas). Literatura actualizada sobre el objeto de estudio del endomarketing. Se realizó una revisión exploratoria de textos académicos y autores. En la revisión se aplicó la comparación de diversos enfoques para determinar el orden y la coherencia de discurso entre los documentos que permitieran presentar conclusiones y estrategias de cara al objeto de estudio con base en hallazgos y teorías compartidas por varios autores sobre la temática.

La investigación es de tipo exploratoria en su nivel conceptual, la cual pretende trabajar sobre realidades y hechos fundamentales del objeto de estudio, enfatizando en la fase de exploración y descripción de la situación actual para desarrollar un modelo propuesto para su posible aplicación. Esta revisión comparativa de la literatura permitirá desarrollar un modelo de endomarketing que podrá ser aplicado a cualquier organización, partiendo desde sus condiciones particulares.

Respecto a las encuestas, desde el punto de vista de Roberto Hernández Sampieri, este método le permite tener al investigador una rigurosidad tanto en la recolección de datos como en la medición. Asegura Hernández, et al (2008) que: “una investigación cuantitativa pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población)” (p. 6). Teniendo como referente de estos elementos se estructuró una encuesta con 14 preguntas, abiertas y cerradas, a partir de la medición de Likert, Según Hernández Sampieri, et al. (2008) este método: Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala” (p. 245).

En otras palabras, la encuesta permite la recolección de información concreta, la cual facilita el análisis de los fenómenos y las conclusiones a partir de datos cuantificables. Esta se consolida como un grupo de preguntas estandarizadas, que tiene como objetivo obtener mediciones concretas sobre unas variables determinadas.

Estudio no probabilístico o de conveniencia. El método empleado contará con el soporte de un trabajo de campo que nos permitirá, a través de encuestas de prejuicios y guías de conversación, observar y obtener información específica de las diferentes organizaciones y su implementación de estrategias de fidelización y retención de los colaboradores y así determinar los procesos de implementación del modelo de endomarketing.

4.3 Diseño del análisis

Se efectuó la búsqueda de literatura académica acerca del objeto de estudio. Se estructuró una triangulación de temas por analizar, las definiciones de endomarketing, bienestar y compromiso organizacional, comunicación interna y modelos de endomarketing y, por último, se revisó en la literatura la experiencia en aplicación de mercadeo interno. Como resultado se elaboraron tablas que compararan la información recopilada y los puntos en los que los autores coincidieran y que garantizaran un discurso lógico de la información recolectada.

Se aplicaron las encuestas de prejuicios y las guías de conversación a 27 cargos directivos (Gerencia, comunicaciones, mercadeo, gestión humana) ubicados en 22 organizaciones, de distinta naturaleza, tamaño y sector en Colombia.

Las herramientas fueron aplicadas en las siguientes empresas referentes de estudio y que aportan o implementan este tipo de estrategias de bienestar en sus colaboradores, bien sea de manera formal o informal: (EPM, Software Estratégico, Variadores, Institución Universitaria Salazar y Herrera, Fonducar, Febanc, Nutresa, Celis Gestores, Andercol S.A.S, COMEDAL, Colegio Cumbres, Corporación Interactuar, Nestlé de Colombia, Instituto Nefrológico del Chocó,

Diez Medellín SAS, Manpower group, Centro Comercial Monterrey, BeMarketing,
Merkaorganico, Smart Talent IT, Sites Group, Celsia Colombia)

5 Hallazgos

Sin duda alguna la combinación entre flexibilidad, recompensa a la productividad y bienestar de los empleados es una fórmula ganadora en las compañías y esto se ve enmarcado en los enfoques de la investigación y las respuestas de las organizaciones en alinear estos objetos dentro de la mega tendencia de direccionamiento estratégico de las mismas.

No hablamos entonces de actividades meramente de empresas de alto nivel o de un número alto de empleados, la conciencia está llegando a todos los niveles y las organizaciones de todo tipo. Partiendo de esta premisa el objeto principal de esta investigación nos llevó a buscar elementos dentro de los referentes teóricos que plantean en los diferentes modelos ya construidos de autores que han trabajado estos objetos de estar-bien alineados con la productividad y sostenibilidad organizacional. Siendo estos análisis un insumo vital para la construcción de la propuesta de modelo de endomarketing que se entregará como resultado de dicha investigación.

El bienestar, el compromiso y la comunicación interna, entre otros aspectos, se identificaron como los elementos comunes y más representativos entre los modelos revisados y los autores examinados; se trata de elementos propios de la gestión de lo humano en las organizaciones y de los propios contextos empresariales, buscado como finalidad principal lograr conseguir el mayor compromiso por parte de los colaboradores que trabajan en la empresa y de esta forma alcanzar los objetivos organizacionales.

Es vital destacar hallazgos comunes que están delimitados por todos los autores investigados es el del compromiso de los colaboradores en las organizaciones, que hoy depende del nivel de motivación que ellos sienten por su trabajo y la empresa; por lo anterior, es importante trabajar en el salario emocional, que motiva al trabajador a hacer parte de la organización y a desarrollar un sentido de pertenencia superior hacia la misma.

Otro de los elementos destacados en la literatura rastreada, es el grado de responsabilidad de la aplicación de *endomarketing* en las compañías, dado que no depende de un área específica, se

requiere la integración organizacional para lograr una mayor permeabilización de toda la empresa, logrando cubrir el mayor número de objetivos empresariales y convertir esta estrategia en un mega gerencial y por ende organizacional, solo de esta forma se apunta al cumplimiento de objetivos, a la sostenibilidad y la productividad.

Adicionalmente al análisis de rastreo de autores y sus modelos, se buscó en el sector productivo respuesta al manejo de estas estrategias y su impacto en la organización, donde es evidente un aumento del empoderamiento de los colaboradores y su motivación y por ende el impacto directo con el cumplimiento de objetivos organizacionales incrementando la productividad. Para soportar lo anteriormente dicho se presentará un análisis de estos datos recolectados en las empresas que aportaron para esta investigación.

A continuación, se analizarán los hallazgos encontrados en las 22 empresas analizadas de diferentes sectores productivos y de diferentes tamaños, partiendo de las preguntas relevantes que aportan en esta fase de la investigación.

Empresas Objeto del Estudio

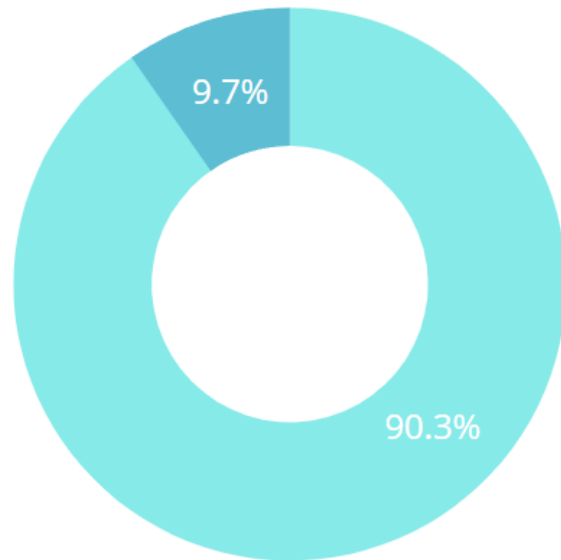


Gráfica 3. Empresas Objeto de estudio
Fuente: logos Tomados de internet

Análisis de la encuesta

1. ¿El direccionamiento estratégico de su organización incluye iniciativas para el desarrollo del talento humano, estabilidad y motivación?

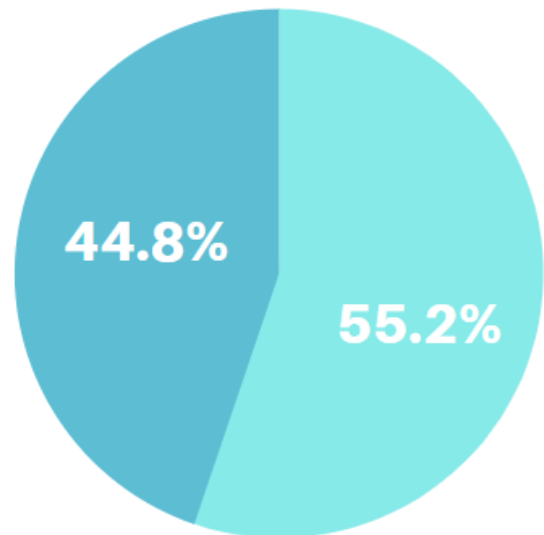
El 90.3% de los encuestados incluye iniciativas para el desarrollo del talento humano, estabilidad y motivación.



Gráfica 4. Direccionamiento estratégico de la empresa
Fuente: elaboración propia

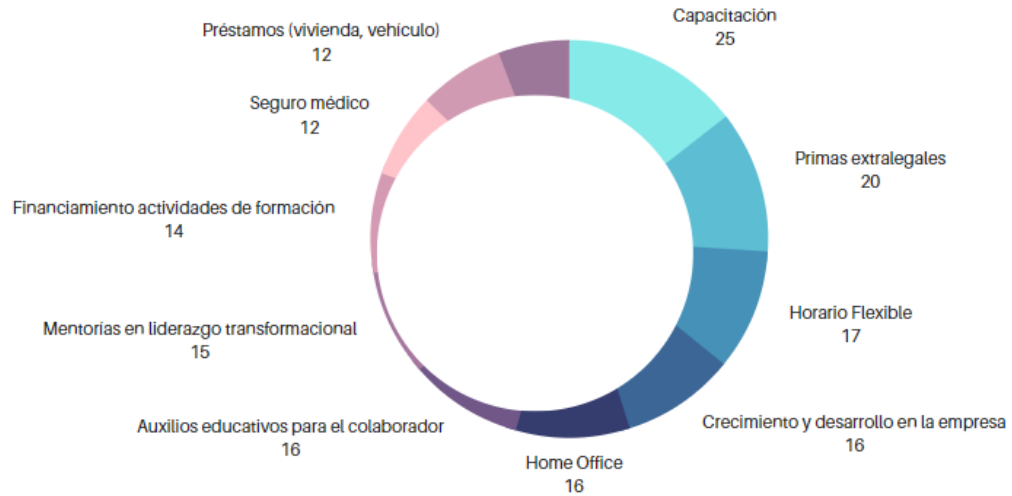
2. ¿En su empresa cuentan con un plan de reconocimiento para los colaboradores?

El 55.2% de los encuestados cuenta con un plan de reconocimiento para sus colaboradores



Gráfica 5. Plan de reconocimiento para los colaboradores
Fuente: elaboración propia

3. ¿En su organización qué tipo de beneficios emocionales emplean con los colaboradores?



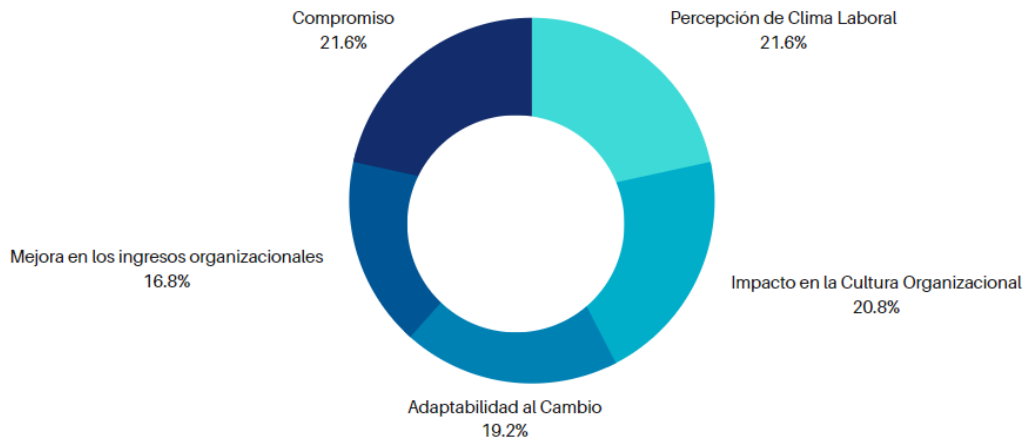
Gráfica 6. Tipo de beneficios emocionales que brinda la organización a sus colaboradores
Fuente: elaboración propia

CARACTERIZACIÓN



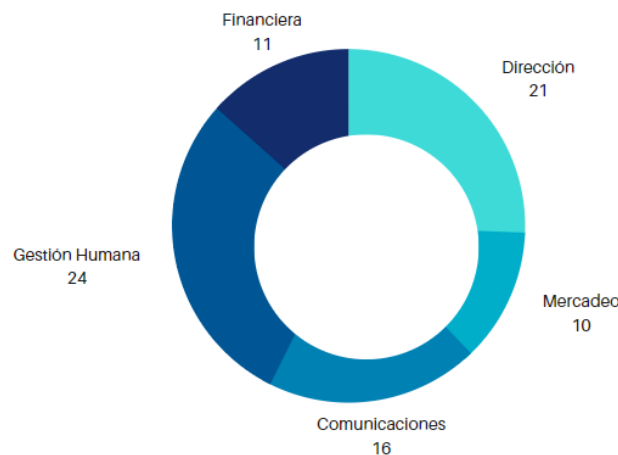
Gráfica 7. Caracterización
Fuente: elaboración propia

¿Contar con estrategias de motivación, estabilidad y felicidad empresarial mejora los siguientes aspectos?



Gráfica 8. Estrategias de motivación
Fuente: elaboración propia

¿En su organización se generan sinergias para lograr mejores resultados frente a los colaboradores, entre las siguientes áreas?

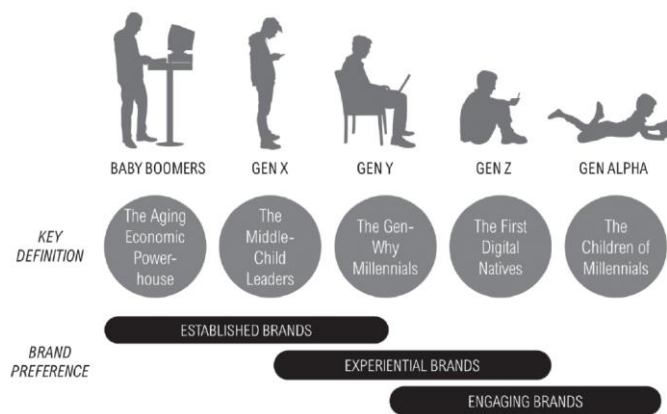


Gráfica 9. Sinergias dentro de la organización
Fuente: elaboración propia

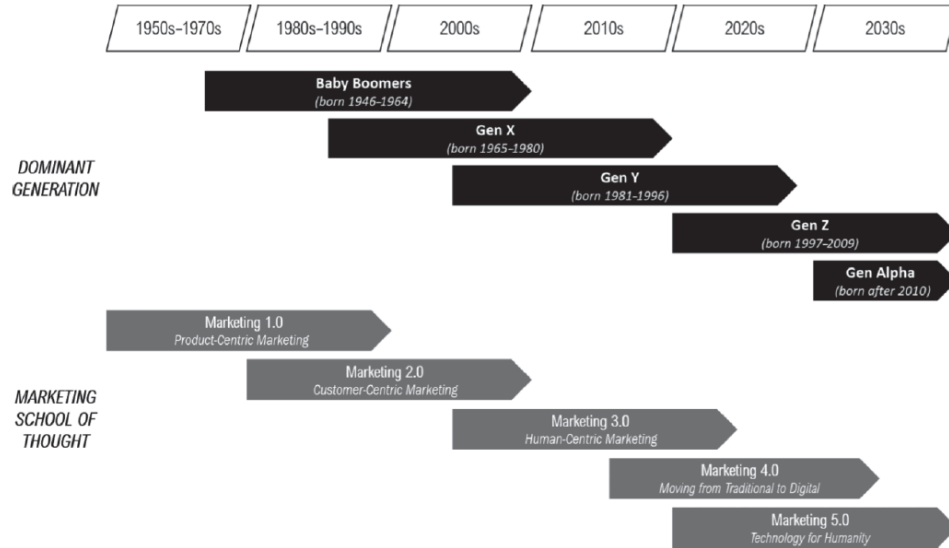
En la encuesta desarrollada encontramos algunos elementos como: una debida inducción, entrenamiento, identificación del talento y reconocimiento, son vitales en la gestión y la aplicación de modelos de endomarketing; por medio de estas acciones se activan embajadores de marca en las empresas encuestadas, que se identifican con valores de permanencia, promulgación, propagación e impacto de la organización. Es evidente que un liderazgo

incluyente resalta acciones que no son concebidas propiamente como endomarketing, es por esto por lo que este tipo de investigaciones recobran su valor dado que pueden orientar a la organización medir el impacto de las mismas, dado que estas acciones de forma natural impactan el compromiso de los colaboradores. No se requiere precisamente diferenciar la naturaleza propia de la organización para que se presente un mayor impacto, dado que todas las empresas encuestadas de impactan de forma positiva el bienestar de sus colaboradores de forma natural porque los reconocen como actores relevantes dentro de su gestión.

Uno de los principales retos hallados es la segmentación de la población de colaboradores, dado que se crean planes generalizados y se requiere determinar los públicos, las necesidades y los gustos de cada segmento generacional, para lograr tener una mayor y mejor cobertura del modelo, desde este hallazgo se propone visualizar y trabajar con las acciones de las brechas generacionales, actuando bajo cohortes, así como lo expresan en Marketing 5.0 (Kotler, Kartajaya y Setiawan. 2021; 35): “La cohorte generacional es una de las formas más populares de segmentación del mercado masivo. La premisa es que las personas que nacieron y crecieron en el mismo período experimentaron los mismos eventos significativos. Por lo tanto, comparten las mismas experiencias socioculturales y es más probable que posean conjuntos de valores, actitudes y comportamientos similares. Hoy en día, cinco cohortes generacionales viven juntas: Baby Boomers, Generación X, Generación Y, Generación Z y Generación Alfa.



Gráfica 10. Las cinco generaciones y sus preferencias de marca
 Fuente: Marketing 5.0 Kotler, Kartajaya y Setiawan. 2021

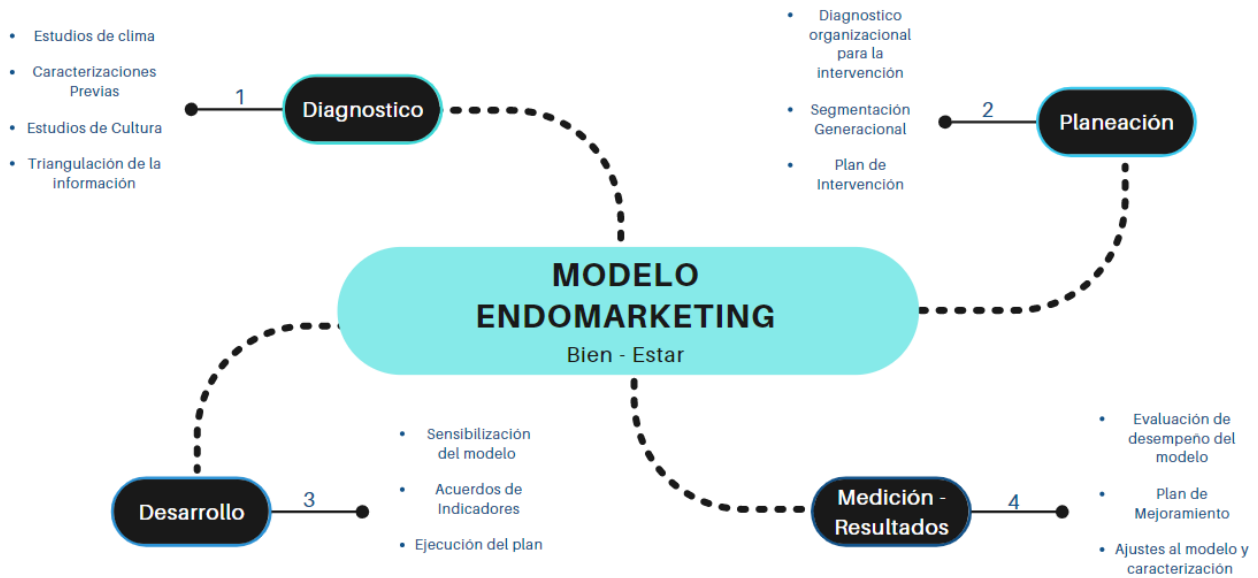


Gráfica 11. Las cinco generaciones y la evolución del marketing
 Fuente: Marketing 5.0 Kotler, Kartajaya y Setiawan. 2021

5.1 Propuesta Modelo de Endomarketing.

Partiendo del escaneo de literatura y autores destacados para la investigación e integrando los elementos alcanzados en la caracterización de las empresas diagnosticadas, se formula la propuesta de modelo de endomarketing que pretende apalancar el proceso de cambio en la cultura organizacional de las empresas de diferentes sectores y tamaños, respaldados en diferentes elementos y valores que aportan a la construcción de marca, identidad e imagen corporativa y activando el valor de los colaboradores como embajadores de marca. Es importante resaltar que el modelo de endomarketing Bien – estar es una herramienta a la medida que parte desde diagnósticos individuales aplicados a la organización a intervenir.

5.2 Modelo Endomarketing



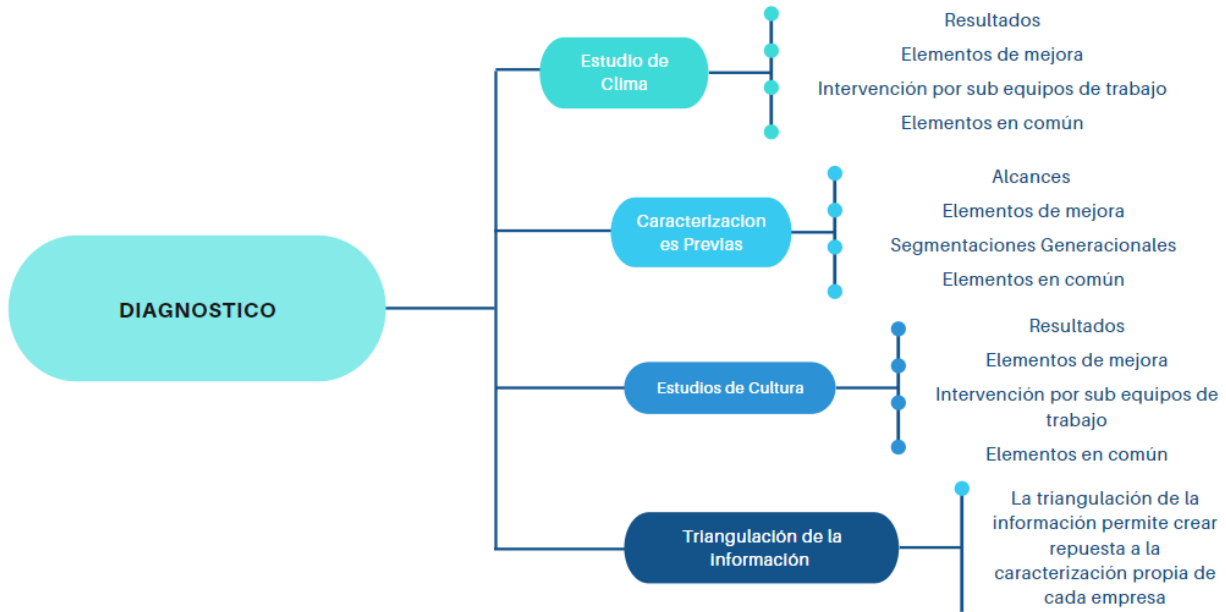
Gráfica 12. Modelo Endomarketing
Fuente: elaboración propia

DIAGRAMA SIPOC DE MODELO ENDOMARKETING

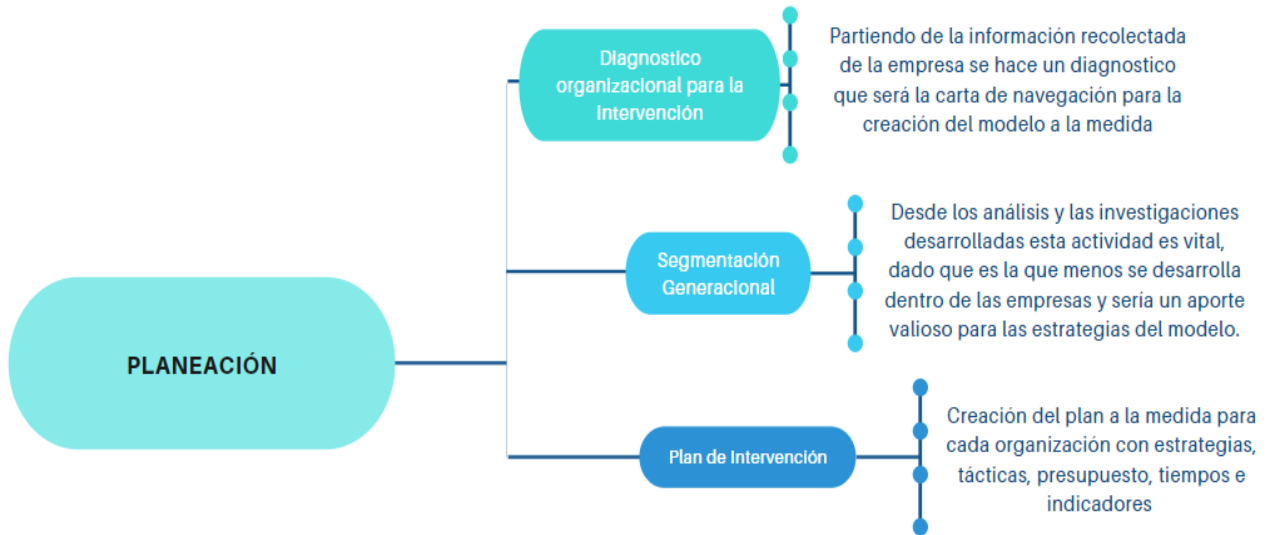


Gráfica 13. Modelo Endomarketing
Fuente: elaboración propia

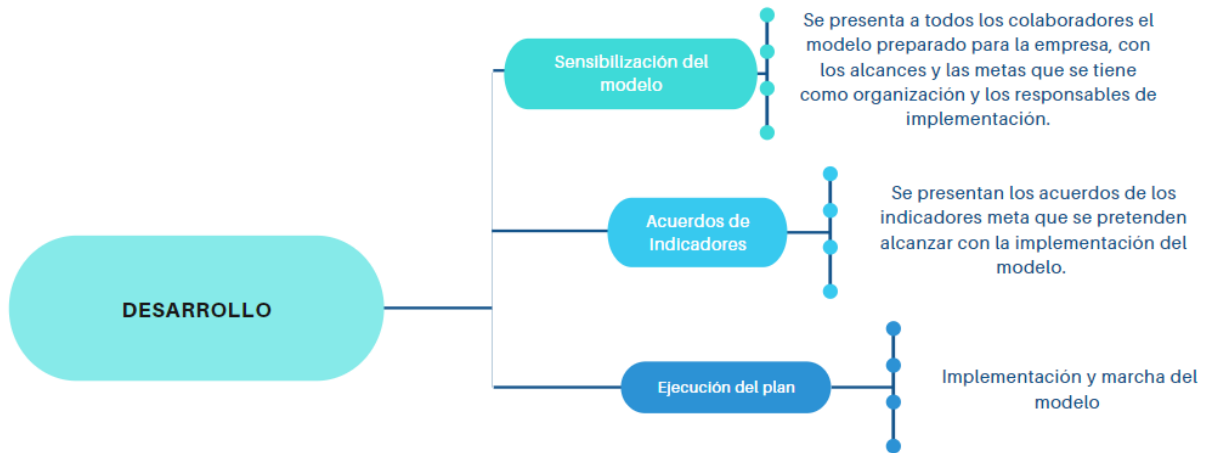
5.3 Componentes por fases e implementación.



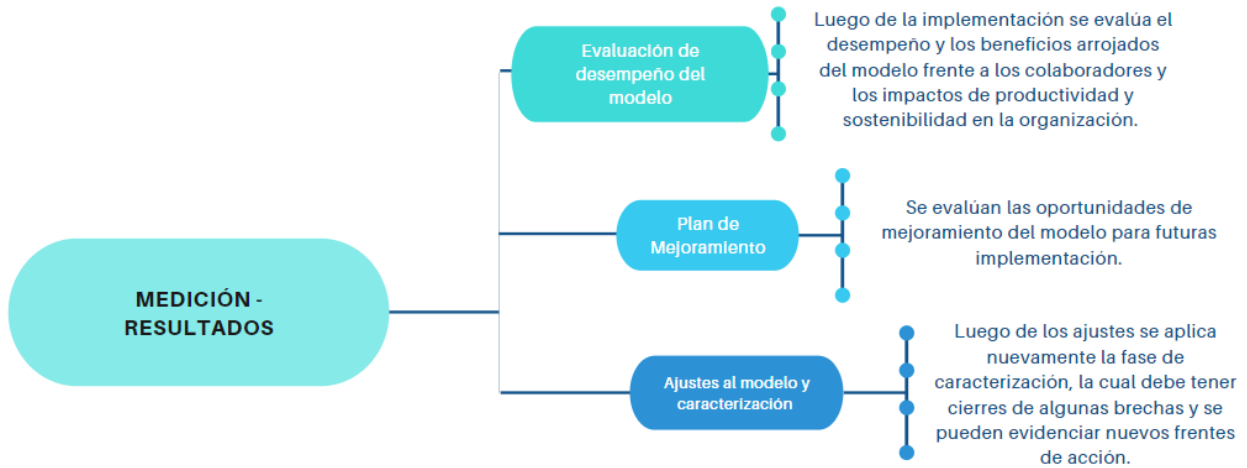
Gráfica 14. Modelo Endomarketing Fase Diagnóstico
Fuente: elaboración propia.



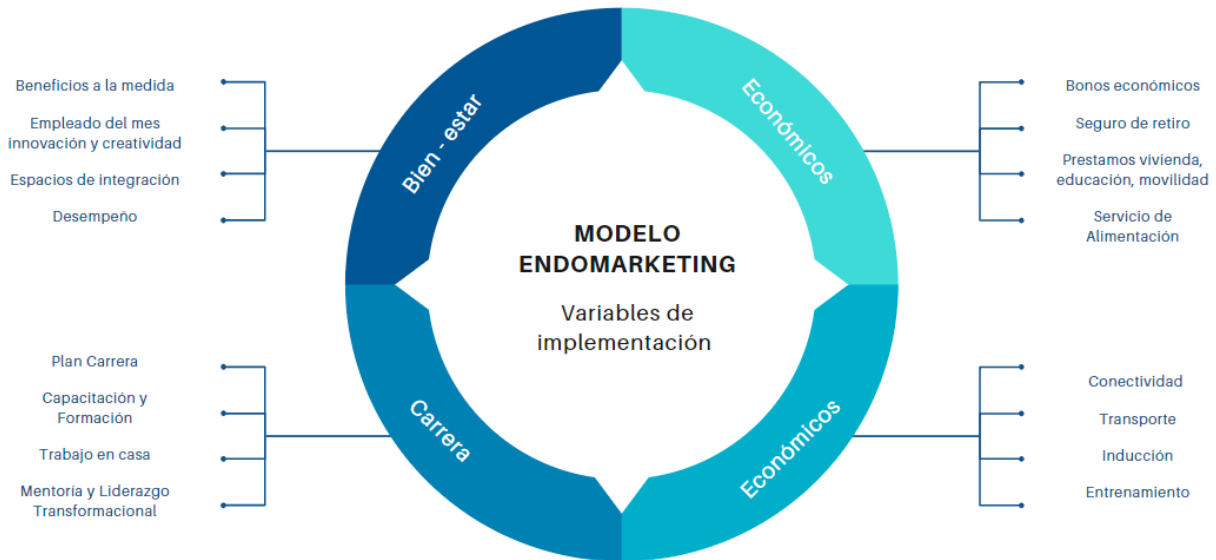
Gráfica 15. Modelo Endomarketing
Fuente: elaboración propia



Gráfica 16. Modelo Endomarketing Fase Desarrollo
Fuente: elaboración propia



Gráfica 17. Modelo Endomarketing Fase Medición y Resultados
Fuente: elaboración propia



Gráfica 18. Modelo Endomarketing Principales Variables de implementación
Fuente: elaboración propia

6 Conclusiones y Recomendaciones

Para lograr resultados superiores en la implementación de endomarketing, la comunicación organizacional y el mercadeo, tienen el reto de partir de la segmentación generacional por medio de la herramienta de cohortes generacionales, ya que esta permite tener estrategias, acciones y tácticas de valor para cada uno de los segmentos, según su condición, necesidades, estilo y momento de vida.

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.

Se concluye, posterior al análisis, la triangulación de autores, bibliografía y trabajo de campo con las organizaciones observadas, que este tipo de modelos pueden aportar a implementar acciones de impacto en el bienestar organizacional, dado que nos muestran las rutas a seguir con estrategias 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. Tal como lo muestra el más reciente estudios realizados por Manpower Group y la revista La República, en el año 2020 sobre el estudio de escases de trabajo; donde integran elementos que los empleados hoy perciben como actores de bienestar y lo integran en línea con las cohortes generacionales.

Hallazgos expuestos en la siguiente imagen:



Figura 9. Estudio escases de trabajo 2020 Manpower group. Revista la Republica

Cada vez son vitales en el contexto de la comunicación organizacional los diferentes aspectos que se implementan de cara a los colaboradores como lo son el bienestar, el compromiso, la comunicación, la marca, la imagen, la identidad y los embajadores de marca. Porque finalmente son ellos los que logran proyectar la organización y activan la sostenibilidad y productividad de las empresas.

El endomarketing deja de ser meramente una acción de gestión humana y pasa a ser una mega organizacional con foco de acción principal los colaboradores.

Contar con buena reputación organizacional, con un liderazgo integral y congruente y que considere la integralidad de sus colaboradores cuando se toman decisiones de bienestar, se convierte en la finalidad misma de un modelo de endomarketing.

Retoman relevancia los elementos que unan o conecten los propósitos individuales con los de la organización, cada uno de estos temas debe estar alineado con el momento de vida de los colaboradores y que sean diferenciales, de acuerdo con la edad y necesidades de las personas.

Es necesario ser creativos y disruptivos para lograr sorprender a los colaboradores frente a las estrategias que se desean implementar por medio del modelo. Estos elementos propuestos deben estar integrados para trabajar en pro de la atracción y la retención de mejores talentos alineados con la empresa; estrategias como el inbound marketing son apropiadas para dicha atracción del talento, al igual que acciones frente al buyer persona que se espera tener como colaborador de la organización, de aquí retoma la importancia de aplicar un filtro para reclutamiento en el talento humano adecuado; ante todo se deberán tener en cuenta los elementos que integran la identidad e imagen de la marca y la claridad del ADN colaborador vs organización.

Ahora, el reto posterior a esta investigación será implementar el modelo en organizaciones de diferentes sectores y tipos que permitan aplicar mediciones y presenten los resultados de esta, buscando consolidar el impacto y la necesidad de estas estrategias para lograr mejores resultados en los objetivos organizacionales.

Bibliografía

- Araque, D. L., Sánchez, J. M., y Uribe, A. F. (2017, marzo). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en centros de desarrollo tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 95-101. DOI: 10.1016/j.estger.2016.12.005
- Ardila, R. (2003). Calidad de vida: una definición integradora. *Revista Latinoamericana de Psicología* 35(002), 161-164
- Barquero, J. Pérez, R. y Barquero, M. (2010). *Dirección Estratégica de las Relaciones Públicas*, Barcelona, España, Ed. Profit ISBN 978-84-92956-03-6.
- Bedoya, M. A., Posada D., Quintero, M. C., y Zea, J. D. (2017). Factores influyentes en el bienestar de los individuos en un contexto laboral. *Revista Electrónica Psyconex*, 8(12), 1-9. Recuperado de <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/Psyconex/article/view/326978>
- Bohnenberger, M. C. (2005.). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional* (disertación doctoral, Universitat de les Illes Balears, Departament d'Economia de l'Empresa, Palma de Mallorca). Recuperado en junio de 2017, de: <http://www.tesisenred.net/handle/10803/9421>
- Bonilla, S. M., Bejarano, L., M., y Rojas, L. (2016). Experiencias de endomarketing como estrategia organizacional en Colombia. En Conferencia, Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración- CLADEA 2016, Medellín. https://www.researchgate.net/profile/Laura_Rojas_de_Francisco/publication/308904815_Experiencias_de_Endomarketing_como_estrategia_organizacional_en_Colombia/links/57f6a60f08ae886b8981c69a/Experiencias-de-Endomarketing-como-estrategia-organizacional-en-Colombia.pdf
- Cardona, D; Hernández, G.; Henríquez, J; Rada, J; Bonnet's, M. (2012). Endomarketing: Estrategia de innovación en las organizaciones el siglo XXI. *Revista Espacios*. 38(57), 1-26
- Castelló A. (2012) Del ROI al IOR: el retorno de la inversión de la comunicación empresarial y publicitaria en medios. En *Comunicaciones del III Congreso Internacional AE-IC*, 18 al 20

de enero de 2012, Tarragona, Asociación Española de Investigación de la Comunicación.
<https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/20513/1/25.pdf>

Chiesa, C (2005). CRM Las Cinco Pirámides del Marketing Relacional, Barcelona, España, Ed. Deusto ISBN84-234-2326-3.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento Humano. Mc Graw Hill.

Collins, J. (2014). Endomarketing en la empresa GEA Internacional SAC ATE. (trabajo de fin de carrera, Facultad de Ciencias Empresariales, Lima). Recuperado el 12 de junio de 2017 de <http://www.grin.com/es/ebook/307411/endomarketing-en-la-empresa-gea-internacional-sac-ate>

Dávila, A y Velasco, A. (2013). Satisfacción del cliente interno a través del Endomarketing (trabajo de grado de Administración de Empresas, Universidad EAN, Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, Bogotá. Recuperado en marzo de 2017 de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3831/DavilaAna2013.pdf>

Diario Oficial. AÑO CXLI. N. 46160. ENERO, 23, 2006. PÁG. 6

Dos Santos, D. P., e Nakalski, J. A. G. (2008). O endomarketing em uma empresa de comunicação: caso RBS TV Chapecó. En XXXII Encontro da ANPAD (pp.1-15). Río de Janeiro: ANPAD. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/MKT-D1708.pdf>

Feitosa, Á. M. Da V., Dos Santos, D. M. L., e de Almeida., Y. T. M. (2016). O endomarketing como estratégia de gestão e crescimento organizacional. *RACE-Revista da Administração*, 8(1), 1-3. Recuperado de <http://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/article/view/507>

Fuentes Jiménez, P. A. (2009). Operativa del marketing interno: propuesta de modelo de endomarketing. *Perspectivas*, 23, 189-231. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159012>

Frankel, David. (2006). El diablo viste a la moda. Twentieth Century Fox

- Galeano Sánchez, Alexandra; Zuluaga Acosta, Libelly Andrea (2010) Análisis del clima organizacional de la cooperativa de trabajo asociado fénix, (trabajo de grado de maestría en administración, universidad de medellín)
- García, Salvador y Dolan, Simón (1997). Dirección por Valores. Madrid: McGraw- Hill.
- Granell de A., Elena y Colbs. Éxito gerencial y Cultura. Retos y Oportunidades en Venezuela. Venezuela: Ediciones IESA, 1997, 192p
- Gonçalves, F. P. (2010, junio). *A comunicação como ferramenta para promover o endomarketing na organização* (trabajo de grado en Administración de empresas, Uniceub, Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Brasília). Recuperado en mayo de 2017 de <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/10122/1/20501198.pdf>
- Kotler, P y Keller, K. (2006). Dirección de Marketing. Ed. Pearson.
- Kotler, Kartajaya y Setiawan. (2021). Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad. Ed. Wiley.
- Steven P. Macgregor., R.(2018). Chief Wellbeing Officer: El bienestar como herramienta estratégica. Ed. LID.
- Libaert, T. (2006). El Plan de Comunicación Organizacional. Ed. Limusa.
- Martínez, V, Sánchez, M y Rodríguez, L. (2005). *El papel estratégico de la comunicación en los programas organizacionales de marketing interno (endomarketing)*. La Coruña: Universidad de Extremadura. Recuperado en julio de 2017 de https://www.researchgate.net/profile/Lorena_Campo/publication/292128973_El_papel_estrategico_de_la_comunicacion_en_los_programas_organizacionales_de_marketing_interno/links/56fbaac008ae8239f6dc1aca.pdf
- Mínguez, N. (2016). Un marco conceptual para la imagen corporativa. ZER: Revista De Estudios De Comunicación = Komunikazio Ikasketen Aldizkaria, 5(8). <https://doi.org/10.1387/zer.17426>
- Moreno, M. (2017) Diseño de una herramienta de endomarketing para empresas, (trabajo de grado de maestría en Mercadeo, Universidad EAFIT, Escuela de Administración)

Nelso, D, Quick, J., (2013). CORG, Comportamiento Organizacional. Ed. Cengage Learning.

Richard Branson [@richardbranson]. (01 de octubre de 2019).

Schein. E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores. P.

Serna, H. (2000): Mercadeo Interno: Estrategia para Gerenciar la Cultura Empresarial. 3R Editores, Santa Fe de Bogotá. (p.11)

Anexos

Anexo A. base de datos de los encuestados y las organizaciones caracterizadas frente a la implementación de endomarketing.

| Nombre | Empresa | Cargo | Dependencia o Área |
|------------------------------|---|---|-------------------------------------|
| Catalina Rojas | Andercol S.A.S. | Analista Bienestar | Gestión Humana |
| Juan Fernando Agudelo | Andercol SAS | Gerente GH | Gestión Humana |
| Yaneydy Correa Cuartas | BeMarketing | Auxiliar de gestion humana | Administrativa |
| Lucero Celis | Celis | Directora General | Dirección |
| Lady Vanessa Muñoz | Celsia Colombia | Seguridad y Salud en el Trabajo | Comercial-GH |
| Karen Isaza Cataño | Centro Comercial Monterrey | Auxiliar Contable | Contabilidad |
| Ana María Garcés | Colegio Cumbres | Coordinadora de gestión humana | Gestión humana |
| Anderson Castrillon Rivera | COMEDAL | Jefe de Atención al Asociado | Atención al Asociado |
| Hernqn Rios | Corporación Interactuar | Director de Talento y Desarrollo Organizaciobal | Talento y Desarrollo Organizacional |
| Carolina Fuentes Morales | Diez Medellin SAS | Directora Administrativa | Administrativa |
| Oscar Mauricio Londoño Muñoz | EPM | Profesional desarrollo humano y organizacional | Unidad Riesgos Laborales |
| Diego Salazar | EPM | Gerente Comunicación Corporativa | Comunicacion Corporativa |
| Dianaz | EPM | Jefe Transformacion Cultural | Talento Humano |
| Monica Maya | Febanc | Gerente | Gerencia |
| Orlando Arrieta Díaz | Fonducar | Gerente | Área |
| Melissa Morante Hernández | Fonducar | Coordinadora de Mercadeo | Mercadeo |
| Patricia Londoño | Institución Universitaria Salazar y Herrera | Asistente Talento Humano | Talento Humano |
| Natalia Iopez tobon | Institución Universitaria Salazar y Herrera | Directora de Bienestar Institucional | Bienestar Institucional |
| Yecely Romaña Cataño | Instituto nefrologico del chocó | Psicóloga | Área clínica |
| juliana peláez | Manpowergroup | Ejecutiva de reclutamiento y selección | Selección |
| Angelica Lara | Merkaorganico | Lider gestion humana | Administrativa |
| Natalia Cárdenas | Nestle de Colombia | Coordinadora de gestión social | Recursos humanos |
| María Isabel Ramírez Gómez | Nutresa | Talento Humano | Talento Humano |
| David Kepes | Software Estrategico | CEO | Software |
| Mary Luz Álvarez Arcila | Sites Group | Jefe de Calidad | Administración |
| Jorge Andrés Robledo | Smart Talent IT | Reclutador IT | Talento humano |
| Federico Tamayo | Variadores | Dirección de mercadeo y servicio al cliente | Marketing |

Tabla 2. Creación Propia

Anexo B. Encuesta

Empresas Objeto del Estudio



Endomarketing, ¿Tendencia o necesidad?

PROTECCIÓN DE DATOS: En cumplimiento de las disposiciones de la Ley 1581 de 2012 y del Decreto reglamentario 1377 de 2013 que desarrollan el derecho de habeas data, solicito su autorización para que la Magda Gámez Cuartas - Candidata a Maestría en Comunicación Organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana y Docente de la Institución Universitaria Salazar y Herrera en calidad de Responsable del Tratamiento de datos pueda recopilar, almacenar, archivar, copiar, analizar, usar y consultar los datos que se señalan a continuación. Estos datos serán recolectados por la responsable de tratamiento de los datos con las siguientes finalidades, todas relacionados con las actividades de la Investigación y el ejercicio de su objeto y sus actividades:

1. Estos datos serán suministro de investigación y datos que contribuirán a la construcción de los productos de investigación.
2. No tendrán efectos, ni usos comerciales
3. Se respetará la confidencialidad y serán tratados de manera general en los productos de investigación.

La información objeto del Tratamiento de Datos Personales fue suministrada de forma voluntaria y es verídica.

Cargo

Texto de respuesta corta

Dependencia o Área

Texto de respuesta corta

¿El direccionamiento estratégico de su organización incluye iniciativas para el desarrollo del talento humano, estabilidad y motivación?

- Sí
- No

Autorizo el tratamiento de los datos suministrados

- Sí
- No

Nombre

Texto de respuesta corta

E-mail

Texto de respuesta corta

Empresa

Texto de respuesta corta

¿En su empresa cuentan con un plan de reconocimiento para los colaboradores?

- Sí
- No

Si la respuesta anterior fue afirmativa, ¿Qué elementos se tienen en cuenta?

Texto de respuesta larga

¿Su organización cuenta con un plan de comunicaciones internas? ¿Cómo incluyen temas como el reconocimiento, a través de que iniciativas?

Texto de respuesta larga

¿En su organización que tipo de beneficios emocionales emplean con los colaboradores?

- | | Si |
|--|-----------------------|
| Home Office | <input type="radio"/> |
| Horario Flexible | <input type="radio"/> |
| Orientación profesional o Psicológica | <input type="radio"/> |
| Capacitación | <input type="radio"/> |
| Crecimiento y desarrollo en la empresa | <input type="radio"/> |
| Cursos sobre meditación, relajación y espiritualidad | <input type="radio"/> |
| Mentorías en liderazgo transformacional | <input type="radio"/> |
| Programas de bienestar financiero | <input type="radio"/> |
| Financiamiento actividades de formación | <input type="radio"/> |
| Seguro de retiro | <input type="radio"/> |

| | |
|--|-----------------------|
| Seguro medico | <input type="radio"/> |
| Espacios creativos o de esparcimiento dentro de la ... | <input type="radio"/> |

¿En su organización que tipo de beneficios económicos emplean con los colaboradores?

Si

| | |
|--|-----------------------|
| Primas extralegales | <input type="radio"/> |
| Auxilios educativos para el colaborador | <input type="radio"/> |
| Auxilios educativos para la familia | <input type="radio"/> |
| Préstamo para vivienda | <input type="radio"/> |
| Préstamo para educación | <input type="radio"/> |
| Préstamo para vehículo | <input type="radio"/> |
| Servicio alimentación | <input type="radio"/> |
| Incentivo al ahorro | <input type="radio"/> |
| Compensación variable y/o por resultados | <input type="radio"/> |
| Conectividad | <input type="radio"/> |
| Telefonía móvil | <input type="radio"/> |
| Transporte | <input type="radio"/> |

¿En su empresa tienen planes de inducción y entrenamiento y que propósito tienen?

Texto de respuesta larga

¿Su empresa cuenta con identificación del talento y para que lo utilizan?

Texto de respuesta larga

¿Cuentan con segmentación de los colaboradores y para que la usen?

Texto de respuesta larga

¿Tienen identificados los grupos focales por generaciones y establecen planes de comunicación e intervención para cada grupo?

- Sí
- No
- Otra...

¿Contar con estrategias de motivación, estabilidad y felicidad empresarial mejora los siguientes aspectos?

| | Si | No |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Percepción de Clima Laboral | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Impacto en la Cultura Organizacio... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Adaptabilidad al Cambio | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mejora en los ingresos organizaci... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Compromiso | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

¿En su organización se generan sinergias para lograr mejores resultados frente a los colaboradores, entre las siguientes áreas? (Seleccione las áreas que se integran)

| | Si |
|----------------|-----------------------|
| Dirección | <input type="radio"/> |
| Mercadeo | <input type="radio"/> |
| Comunicaciones | <input type="radio"/> |
| Gestión Humana | <input type="radio"/> |
| Financiera | <input type="radio"/> |

¿Cuáles cree usted, son las estrategias que más impactan la satisfacción y compromiso de los colaboradores?

Texto de respuesta larga

¿Desde su experiencia que elementos o características debe tener un sistema que atraiga y retenga talento para la organización?

Texto de respuesta larga

¡Gracias!

