

ENDOMARKETING ESTRATÉGICO

Estrategias para liderar desde adentro



Luis Alfredo Jiménez Rodríguez
Ramiro Gamboa Suárez
Gilberto Miranda Angarita

Luis Alfredo Jiménez Rodríguez

Ramiro Gamboa Suárez

Gilberto Miranda Angarita

ENDOMARKETING ESTRATÉGICO

Estrategias para liderar desde adentro



Editorial REDEM: Red Educativa Mundial

ENDOMARKETING ESTRATÉGICO
Estrategias para liderar desde adentro

© De Luis Alfredo Jiménez Rodríguez, Ramiro Gamboa Suárez, Gilberto Miranda Angarita y para esta edición la Red Educativa Mundial - REDEM.

Para la presente edición:

Editado por Grupo MDM Corp S.A.C.

Para su sello editorial REDEM: Red Educativa Mundial ©

Av. Costanera 2438 Torre "C" Oficina 203 San Miguel, Lima, Perú.

www.redem.org

Primera edición digital, marzo del 2026

ISBN: 978-612-99126-7-7

Depósito legal N° 2026-02414

Publicación E-book

Editado y distribuido por REDEM

Libro electrónico disponible en <https://editorial.redem.org>

Todos los derechos reservados. Este libro no podrá ser reproducido por ningún medio, ni total ni parcialmente, sin el previo permiso escrito de su autor y del editor.

INDICE

Lista de figuras.....	6
Prefacio.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
Capítulo 0.....	12
ACERCAMIENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL DEL ENDOMARKETING.....	12
Capítulo I.....	25
COMPRENDER LA DESMOTIVACIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO.....	25
Capítulo II.....	33
ESTABLECIENDO LAS BASES DEL ENDOMARKETING.....	33
Capítulo III.....	40
PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIA DE ENDOMARKETING.....	40
Capítulo IV.....	46
CULTURA ORGANIZACIONAL Y ENDOMARKETING.....	46
Capítulo V.....	51
RECONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DE LOS EMPLEADOS.....	51
Capítulo VI.....	57
FORMACIÓN Y DESARROLLO A TRAVÉS DEL ENDOMARKETING.....	57
Capítulo VII.....	63
PROMOVER EL BIENESTAR EN EL LUGAR DE TRABAJO.....	63
Capítulo VIII.....	68
COMUNICACIÓN DESDE ABAJO: EL FEEDBACK DE LOS EMPLEADOS.....	68
Capítulo IX.....	73
EVENTOS CORPORATIVOS Y ACTIVIDADES DE FORMACIÓN DE EQUIPOS.....	73
Capítulo X.....	79
INCORPORANDO LA GAMIFICACIÓN.....	79
Capítulo XI.....	90

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y ENDOMARKETING	90
Capítulo XII	96
MEDICIÓN DEL ÉXITO DEL ENDOMARKETING	96
Capítulo XIII	101
ENDOMARKETING PARA DIFERENTES GENERACIONES	101
Capítulo XIV	109
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD EN ENDOMARKETING Y LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO	109
Epílogo	119
Referencias	122
Autores.....	127

Lista de figuras

- Figura 1. Elementos internos de la organización (Endomarketing)
- Figura 2. Modelo de Gestión
- Figura 3. Beneficios de la gamificación en la formación corporativa
- Figura 4. Dimensión integral de la responsabilidad social empresarial
- Figura 5. Elementos del Endomarketing como potenciador de la responsabilidad social

Lista de Tabla

- Tabla1. Tipos de comunicaciones

Prefacio

En un mundo empresarial cada vez más competitivo y dinámico, las organizaciones han aprendido que su mayor fortaleza reside en las personas. Este libro, "Endomarketing Estratégico desde un enfoque humano y académico", nace de la convicción de que el talento humano no es un simple recurso, sino el motor esencial para la innovación, la productividad y la sostenibilidad organizacional. Aquí, el capital humano se contempla desde una perspectiva integral, que reconoce sus necesidades, motivaciones y emociones como elementos clave para el logro de resultados estratégicos.

El Endomarketing se presenta como una estrategia que va más allá del marketing tradicional, orientándose a fortalecer la cultura organizacional desde adentro, con especial énfasis en el liderazgo que inspira y motiva. Este enfoque humano busca consolidar ambientes de trabajo saludables, en los que el reconocimiento, el desarrollo profesional y el bienestar emocional sean pilares fundamentales. Así, los colaboradores no solo cumplen sus funciones, sino que se convierten en auténticos embajadores de la marca y agentes activos en la construcción del éxito empresarial.

Este texto, fruto del trabajo riguroso de varios autores expertos en administración, recursos humanos y comunicación organizacional, propone un camino abierto hacia empresas más conscientes, éticas y humanas. En él, se integran conceptos, teorías y experiencias que facilitan la aplicación práctica del Endomarketing en diversos contextos organizacionales, especialmente en América Latina. Se invita al lector a adoptar esta visión estratégica que pone a las personas en el centro, promoviendo un círculo virtuoso de compromiso, innovación y sostenibilidad.

Con la ilusión de contribuir a la evolución de las organizaciones y la calidad de vida en el trabajo, este libro se convierte en una guía indispensable para académicos, líderes empresariales, profesionales de recursos humanos y todos aquellos interesados en transformar la gestión del talento humano mediante estrategias que respetan y valoran lo más importante: el ser humano.

INTRODUCCIÓN

Sin capital humano no hay organizaciones, un lema que las empresas asumen con optimismo para potenciar sus resultados. Sin embargo, pasar de la teoría a la práctica supone un reto para comprender las propias necesidades coexistentes en entornos donde los objetivos organizacionales prevalecen sobre los de su gente. Expandir el pensamiento estratégico va más allá de lo visible e implica redefinir, reinventar y rediseñar métodos, enfatizando que los seres humanos son únicos e irremplazables; incluso con acceso a la tecnología más avanzada, nunca podrán reemplazar a las personas, debido a su inteligencia natural, capacidad de resolución de problemas y capacidad para reinventar y rediseñar métodos, enfatizando que el ser humano es único e irremplazable aún con acceso a la tecnología más avanzada, jamás podrá sustituir a la persona, por su inteligencia natural, capacidades de resolución de problemas, con deseos, intereses, motivaciones, necesidades, problemas y emociones que, si los directivos saben canalizar, llegarán a donde quieren llegar (Miranda, 2016).

Al establecer lineamientos lógicos, y prestar atención al concepto de economía del conocimiento que indica que el crecimiento económico no está dado por los procesos de producción masiva de equipos, sino que éste se genera a través de la producción de ideas, es decir, a través del capital intelectual o creativo (Faggian & McCann, 2009), llama a enfocar la estrategia basada en los resultados como fruto de la interacción entre las personas, y cobra mayor relevancia cuando ésta se asocia a la gestión del liderazgo como eslabón más fuerte de este vínculo.

El concepto de Economía del Conocimiento según Faggian & McCann, (2009) establece que el crecimiento económico no se produce mediante la producción masiva de equipos, sino mediante la generación de ideas, es decir, mediante la gestión del conocimiento, la innovación y la creatividad. Esta afirmación centra la estrategia basada en resultados como fruto de la interacción entre colaboradores, y cobra mayor relevancia cuando se asocia con la gestión del liderazgo como el eslabón más fuerte de este vínculo. De acuerdo a Day et al. (2004), las competencias que caracterizan a un líder son un conjunto de atributos (habilidades, comportamientos) que se evidencian en las acciones que realiza frente al equipo, por ejemplo, carisma, integridad, proactividad, entre otros.

A partir de los planteamientos expuestos, el Endomarketing reconoce al liderazgo como un elemento esencial para garantizar la coherencia entre los resultados obtenidos y la visión, misión y objetivos de la institución. Según Capa et al. (2018), la exigencia de contar con líderes altamente eficientes nunca había sido tan evidente como en la actualidad, ya que su acción se convierte en el motor que impulsa la sostenibilidad y la rentabilidad organizacional.

En este escenario, el talento humano se organiza en segmentos especializados, y los mecanismos orientados a su fidelización fortalecen el compromiso hacia el logro de metas,

tal como destacan Gil y Ospina (2018). De este modo, si una empresa desea sostener su competitividad en el contexto globalizado, resulta fundamental incorporar el Endomarketing como estrategia. Esta práctica permite que los colaboradores enfrenten nuevos retos con motivación, al percibir que sus líderes valoran su trabajo. Dichos líderes, además, asumen la responsabilidad de definir objetivos claros, medibles y alcanzables, atender las necesidades de sus equipos y promover ambientes laborales saludables, propicios para la creatividad, la innovación y el desarrollo tanto personal como profesional.

Por otro lado, cabe señalar que en la cadena de valor en la gestión del talento humano a través del liderazgo y el rol protagónico del Endomarketing, lo que representan las líneas de acción que se gestionan a través de diversos sistemas, políticas, procedimientos, con el fin de brindar a la organización y a sus colaboradores espacios de bienestar laboral, es decir, recompensarlos, evaluarlos, desarrollar sus habilidades e incentivar su movilidad entre funciones y crecimiento estructural. Otros aspectos asociados con la implementación de mecanismos de cuidado al empleado, autores como De Franco & Vergara (2022), De Estrada (2022), han integrado en sus estudios teorías administrativas, modelos de evaluación del desempeño y cultura organizacional como estrategia para la gestión del cambio en diversos segmentos, especialmente en el sector industrial. A nivel global, desde la visión estratégica de la responsabilidad social corporativa (RSC), las organizaciones promulgan valores asociados a las personas, promoviendo el concepto de Desarrollo Humano Sostenible (DHS), promovido por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), con el fin de convertir el desarrollo humano, el empoderamiento de habilidades, el aumento de oportunidades y asegurar las libertades para tener una vida plena, en última instancia, esta nueva cultura permite dilucidar un mundo a través de un nuevo modelo socioeconómico (Ochoa, 2013).

Geográficamente en Europa, autores como Alonso & García (2014), en el mercado laboral español, se han centrado en el entorno del talento humano, investigando la alineación estratégica en las dimensiones; personas y puestos clave de la organización, enfocándose en la valoración de las mejores prácticas laborales. Las empresas modernas, grandes y medianas, de Latinoamérica utilizan herramientas y prácticas de gestión de recursos humanos similares a las observadas en otros países más desarrollados. En Latinoamérica, la gestión del talento humano se considera un apoyo administrativo (Conrado et al., 2021). En este sentido, la escasa aplicación de modelos estratégicos limita la visión de transformar la gestión del talento humano en un segmento de valor alineado con los modelos de negocio orientados a la gestión por resultados.

En el continente americano, el mercado laboral se ha expandido hacia las empresas transnacionales, adoptando de manera compartida una visión, misión y objetivos institucionales. En Sudamérica, y particularmente en Colombia, diversos autores como Vera y Blanco (2019), y Borrero (2019) han avanzado en la integración de teorías y modelos relacionados con la gestión de resultados, competencias y talento humano, generando enfoques híbridos que buscan optimizar los procesos organizacionales y alcanzar un

desempeño superior. De manera complementaria, en Perú, Mori y Bardales (2020) junto con Castro (2021) aportan propuestas estructurales que facilitan la implementación y fortalecimiento de habilidades, conocimientos y capacidades orientadas a resolver problemáticas organizacionales. Por su parte, en Ecuador, Floril y Villegas (2021) procuran vincular la gestión del talento humano con la satisfacción laboral y la mejora de las condiciones de los colaboradores en el sector bancario, siendo uno de los escasos estudios aplicados en dicho ámbito.

Cabe resaltar, En el caso de Latinoamérica, el concepto de Endomarketing aún tiene carencia con una amplia difusión, dado su origen ligado al marketing. No obstante, las empresas han diseñado e implementado planes, programas y modelos adaptados a sus necesidades internas, los cuales incorporan, total o parcialmente, prácticas orientadas al bienestar de los colaboradores. Estas acciones abarcan desde la promoción de la salud física y emocional hasta la generación de beneficios intangibles como el tiempo libre, el trabajo híbrido, incentivos económicos, programas de capacitación, oportunidades de desarrollo y el reconocimiento de logros. En Panamá, por ejemplo, Picota y Pinzón (2014) desarrollaron el estudio Endomarketing: decisión estratégica efectiva para vincular y apalancar el recurso más importante, el ser humano. Sus hallazgos evidencian que la aplicación de estrategias de Endomarketing varía según las características de cada empresa, tales como su tamaño, número de colaboradores o presupuesto. Sin embargo, destacan como prácticas recurrentes los programas de formación virtual, planes nutricionales, modalidades de trabajo remoto, becas académicas, actividades de desarrollo personal, así como incentivos asociados a la antigüedad, transporte o reconocimientos económicos.

De acuerdo a lo anterior, Andrade et al. (2014), por su parte, impulsan un Plan de Incentivos para reducir el estrés laboral en los trabajadores, dentro de cada categoría de incentivos, se han definido estrategias con sus respectivas acciones, que incluyen la elaboración de una guía de higiene y seguridad industrial, una guía de seguridad, un programa de despido asistido y una guía de primeros auxilios, así como otras acciones como capacitación, un plan de clima laboral que permita al empleador gestionar el estrés en el lugar de trabajo y otros beneficios que ayudarán a reducir el estrés.

Citando a Vilalobos (2004) formuló un plan de incentivos monetarios, que vincula la compensación al desempeño, la productividad y la calidad, reduce sus costos, mejora el nivel de participación e identificación del desempeño, aumenta el trabajo en equipo y reduce problemas como la comunicación ineficiente entre superiores y subordinados, la motivación, los salarios, los incentivos financieros y el respeto por las diferencias de pensamiento de cada empleado, todo formulado de la manera más clara y objetiva para su éxito. Las dimensiones de este plan se dividen en: 1. Reconocimiento diario. 2. Reconocimiento trimestral. 3. Reconocimientos anuales. 4. Asistencia a los estudios. 5. Bono por recomendación. Con base en lo anterior, la realidad reflejada y el diagnóstico indican que se ha incrementado el interés en la gestión del talento humano, debido al valor que aporta a la estrategia organizacional.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de los líderes y la alta dirección por mejorar las condiciones laborales de sus empleados, aún faltan acciones integrales para mejorarlas. Por lo tanto, es fundamental y necesario que este libro realice un aporte científico que genere beneficios en cadena para las organizaciones, las personas y el país.

Por consiguiente, el Endomarketing Estratégico para el Liderazgo y la optimización de resultados en la Gestión del Talento Humano es diseñado bajo una visión de fortalecer la cultura organizacional enfocada en los empleados, como elementos clave que impulsan los resultados sustentables y el crecimiento de las empresas. Desde este enfoque integral asegura que, en cada etapa de la gestión del talento humano, los colaboradores se sientan respetados y valorados, lo que refuerza su compromiso, motivación y lealtad, convirtiéndolos en embajadores de la marca, contribuyendo así al éxito global de la empresa, consolidando una reputación corporativa positiva y favoreciendo la ventaja competitiva al atraer candidatos capaces y eficientes, alineados a una cultura de apoyo, estima e interés en su crecimiento y desarrollo profesional.

Capítulo 0

ACERCAMIENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL DEL ENDOMARKETING

En el contexto actual de alta competitividad y transformación organizacional, las empresas han comprendido que el éxito sostenible no depende únicamente de la calidad de los productos o servicios que ofrecen, sino también del compromiso, la satisfacción y la motivación de su capital humano, o también recurso humano. Además, en los últimos años, las organizaciones han comprendido que el éxito empresarial no depende únicamente de la calidad de los productos o servicios que ofrecen, sino también del compromiso, la motivación y la satisfacción de sus colaboradores. Bajo estas perspectivas, surge el endomarketing o marketing interno, una disciplina que busca aplicar los principios y estrategias del marketing tradicional hacia el interior de la organización, considerando a los empleados como sus primeros clientes (Berry, 1981).

Desde un enfoque teórico, el endomarketing se apoya en los postulados del marketing relacional y la gestión del talento humano, promoviendo la idea de que la satisfacción del cliente externo depende en gran medida de la satisfacción del cliente interno (Kotler & Keller, 2016). En otras palabras, una organización solo puede ofrecer un servicio o producto de excelencia si sus empleados están comprometidos con la misión, visión y valores institucionales. Autores como Christian Grönroos (1990) destacan que el endomarketing constituye una herramienta clave para asegurar que todos los miembros de la organización comprendan y adopten la filosofía de servicio al cliente, facilitando la coherencia entre la promesa de marca y la experiencia real del usuario. Asimismo, Bekin (1992) plantea que el endomarketing promueve la comunicación interna efectiva, la motivación laboral y el sentido de pertenencia, elementos esenciales para fortalecer la cultura organizacional y mejorar el desempeño general.

Desde la arista conceptual, el endomarketing integra componentes del marketing, la comunicación organizacional y la gestión de recursos humanos con el objetivo de alinear las metas individuales de los trabajadores con los objetivos estratégicos de la empresa. Su aplicación favorece un clima laboral positivo, incrementa la productividad y potencia la imagen corporativa tanto interna como externamente.

De manera amplia y conceptualmente el endomarketing se permite comprenderlo no solo como una técnica administrativa, sino como una filosofía de gestión centrada en las personas, donde los colaboradores son vistos como socios estratégicos del éxito empresarial. Así, esta visión humana y participativa del marketing interno se convierte en un factor decisivo para

la construcción de organizaciones más comprometidas, competitivas creadoras de valor y sostenibles en el largo plazo.

Antecedentes del endomarketing

El concepto de endomarketing tiene sus raíces en la evolución del marketing tradicional hacia un enfoque más integral, centrado no solo en los clientes externos, sino también en los internos: los empleados. Su origen se remonta a la década de 1980, cuando las organizaciones comenzaron a reconocer que el compromiso y la satisfacción de los trabajadores eran factores determinantes para lograr una atención al cliente de calidad y, por ende, una ventaja competitiva sostenible (Berry, 1981).

El término fue introducido por Leonard L. Berry (1981), quien planteó que los empleados deben ser considerados como “clientes internos” y que los trabajos y puestos dentro de la empresa funcionan como “productos internos”. Desde esta perspectiva, el objetivo del marketing interno era atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados mediante la satisfacción de sus necesidades y expectativas, del mismo modo en que el marketing tradicional busca satisfacer a los consumidores externos.

A comienzos de la década de 1990, Christian Grönroos (1990) amplió este concepto al afirmar que el endomarketing debía entenderse como una herramienta estratégica para garantizar que todos los miembros de la organización comprendieran y adoptaran la filosofía de servicio al cliente. Para este autor, la gestión del marketing interno no solo implicaba acciones comunicativas o motivacionales, sino también un proceso de alineación cultural y de fortalecimiento del compromiso organizacional.

Posteriormente, Bekin (1992) consolidó el término en América Latina y Europa, proponiendo el endomarketing como una práctica sistemática para integrar los objetivos individuales y organizacionales, fomentando un clima laboral positivo basado en la confianza, la participación y la comunicación efectiva. En la misma línea, Kotler y Keller (2016) señalaron que el marketing interno debe preceder al marketing externo, ya que ningún esfuerzo de promoción o fidelización será exitoso si los empleados no creen en los valores y promesas de la empresa.

En el ámbito latinoamericano, el endomarketing comenzó a cobrar fuerza en la década de 1990, principalmente en Brasil y posteriormente en otros países de la región. En este contexto, se adaptó a las características culturales y organizacionales de las empresas locales, incorporando elementos de la comunicación corporativa y la gestión del talento humano (Bekin, 1992). De este modo, el concepto evolucionó desde una perspectiva puramente

teórica hacia una práctica integral de gestión, con resultados observables en la productividad, la satisfacción laboral y la fidelización de los clientes externos.

Principales teóricos de la temática

El desarrollo teórico del endomarketing ha sido enriquecido por diversos autores que, desde distintas perspectivas, han contribuido a su conceptualización y aplicación en el ámbito organizacional. Entre los principales teóricos destacan Leonard L. Berry, Christian Grönroos, Saul Bekin y Philip Kotler, cuyas aportaciones han permitido consolidar al endomarketing como una herramienta estratégica para la gestión del talento humano y la comunicación interna.

Leonard L. Berry (1981): El empleado como cliente interno

Fue el pionero en introducir el concepto de marketing interno, quien planteó que los empleados deben ser considerados los primeros clientes de la organización. Según Berry, los puestos de trabajo y las condiciones laborales representan los “productos internos” que la empresa ofrece a sus colaboradores. Su aporte principal radica en reconocer que la satisfacción y motivación del personal son condiciones necesarias para garantizar un servicio de calidad al cliente externo. Desde esta óptica, el marketing interno debe orientarse a atraer, desarrollar y retener empleados comprometidos, aplicando los mismos principios que el marketing tradicional utiliza con los consumidores.

Christian Grönroos (1990): El marketing interno como estrategia de servicio

Amplió la visión de Berry al vincular el marketing interno con el marketing de servicios. Este autor sostiene que el objetivo principal del endomarketing es asegurar que todos los miembros de la organización comprendan y adopten la filosofía de servicio, garantizando la coherencia entre las promesas hechas a los clientes y las experiencias reales que estos reciben. Grönroos enfatiza que el marketing interno es un proceso de gestión cultural que busca alinear a los empleados con la estrategia corporativa, fomentar la cooperación entre departamentos y promover una orientación genuina hacia el cliente.

Saul Bekin (1992): El endomarketing como herramienta de integración organizacional

Considerado uno de los principales difusores del concepto en América Latina, aportó una visión práctica del endomarketing, concibiéndolo como un conjunto de acciones destinadas a integrar los objetivos de la organización con las expectativas de los empleados. Para Bekin,

el éxito empresarial depende en gran medida de la capacidad de generar comunicación interna efectiva, reconocimiento laboral y participación activa de los colaboradores. Su enfoque destaca la importancia de la motivación y el sentido de pertenencia como pilares para fortalecer la cultura organizacional.

Philip Kotler y Kevin Keller (2016): El marketing interno como base del marketing externo

Desde la perspectiva del marketing estratégico, Kotler y Keller (2016) sostienen que el marketing interno es una condición previa indispensable para el éxito del marketing externo. Afirman que antes de dirigir esfuerzos hacia los consumidores, las empresas deben asegurarse de que sus empleados comprendan, acepten y se comprometan con las estrategias de marketing de la organización. De lo contrario, las promesas realizadas al cliente externo no se cumplirán de manera coherente. En este sentido, Kotler y Keller destacan que el endomarketing contribuye a crear una fuerza laboral motivada y alineada con los objetivos corporativos.

Otros autores contemporáneos

Además de los autores clásicos, en los últimos años otros investigadores han ampliado el marco teórico del endomarketing. Autores como *Ahmed y Rafiq (2003)* han propuesto modelos que vinculan el marketing interno con la satisfacción laboral, la retención del talento y la calidad del servicio. Asimismo, se ha enfatizado la relación entre endomarketing y liderazgo transformacional, comunicación organizacional y gestión del cambio, consolidándolo como una disciplina multidimensional.

Fundamentos teóricos del endomarketing

El endomarketing se fundamenta en diversas teorías y enfoques que explican su naturaleza interdisciplinaria. Como estrategia de gestión moderna, combina elementos del marketing relacional, el marketing de servicios, la motivación laboral, la gestión del talento humano y la comunicación organizacional. Este enfoque integral busca alinear los intereses individuales de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización, fortaleciendo la cultura corporativa y el compromiso interno.

Relación con el marketing relacional y de servicios

El endomarketing tiene una estrecha vinculación con el *marketing relacional*, corriente que surgió como una evolución del marketing tradicional, enfocándose en la construcción de relaciones duraderas y de confianza entre la empresa y sus públicos (Grönroos, 1994).

Mientras el marketing relacional se orienta a fidelizar a los clientes externos, el endomarketing traslada ese mismo principio hacia el ámbito interno, buscando generar relaciones sólidas entre la organización y sus empleados.

De acuerdo con Berry (1981), los empleados deben ser considerados los primeros clientes de la empresa, lo que implica aplicar estrategias relacionales internas que promuevan su satisfacción y compromiso. En este sentido, el endomarketing adopta las mismas herramientas del marketing relacional comunicación efectiva, segmentación interna, incentivos y satisfacción, pero con el propósito de fortalecer el vínculo emocional y laboral entre el colaborador y la organización.

Asimismo, el endomarketing se relaciona estrechamente con el *marketing de servicios*, el cual reconoce que la calidad del servicio ofrecido al cliente externo depende en gran medida de la actitud y desempeño del personal que lo brinda (Grönroos, 1990). Por tanto, para garantizar un servicio coherente y de excelencia, la organización debe primero capacitar, motivar y comprometer a su equipo interno. De este modo, el marketing interno actúa como un puente entre la promesa de servicio y la experiencia real del cliente.

Aportes desde la teoría de la motivación laboral

El endomarketing también encuentra sustento en las teorías clásicas de la motivación laboral, que explican el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Estas teorías aportan un marco psicológico que permite comprender cómo la satisfacción de las necesidades personales y profesionales influye directamente en la productividad y el compromiso del empleado.

Desde la perspectiva de Abraham Maslow (1954), la motivación surge de la satisfacción progresiva de una jerarquía de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Aplicado al endomarketing, este modelo implica que la empresa debe procurar condiciones laborales dignas, reconocimiento, oportunidades de desarrollo y sentido de pertenencia, como elementos esenciales para la autorrealización del trabajador dentro de la organización.

Por su parte, Frederick Herzberg (1959), con su teoría de los dos factores, distingue entre factores higiénicos (salario, condiciones laborales, políticas organizacionales) y factores motivadores (reconocimiento, logro, responsabilidad y crecimiento personal). El endomarketing, desde esta visión, debe garantizar ambos niveles: evitar la insatisfacción mediante una gestión justa y, al mismo tiempo, promover la motivación mediante incentivos simbólicos y oportunidades de desarrollo.

Finalmente, Douglas McGregor (1960), con su Teoría X y Teoría Y, plantea dos visiones opuestas del trabajador: una negativa y controladora (X) y otra positiva y participativa (Y). El endomarketing se alinea con la Teoría Y, al considerar que los empleados son creativos, responsables y capaces de autorregularse si se les proporciona un entorno laboral que estimule la confianza, la comunicación y la participación activa en la toma de decisiones. En conjunto, estas teorías refuerzan la idea de que el endomarketing no solo debe centrarse en la comunicación y la imagen interna, sino también en la satisfacción integral del empleado como motor de rendimiento y compromiso organizacional.

Conexión con la gestión del talento humano y la comunicación organizacional

El endomarketing está estrechamente relacionado con la gestión del talento humano, ya que ambos comparten el objetivo de potenciar las capacidades y el compromiso de los empleados. Mientras la gestión del talento se enfoca en atraer, desarrollar y retener al personal, el endomarketing complementa estos procesos al fortalecer el sentido de pertenencia y la alineación con los valores y objetivos institucionales (Chiavenato, 2017).

A través de programas de capacitación, reconocimiento, liderazgo participativo y comunicación transparente, el endomarketing contribuye a que los empleados se sientan valorados y motivados, lo que se traduce en un mayor rendimiento y en la reducción de la rotación laboral. Además, al promover una cultura organizacional sólida, el endomarketing facilita la internalización de la identidad corporativa, generando coherencia entre el discurso institucional y la práctica diaria. Por otro lado, la comunicación organizacional constituye un pilar esencial del endomarketing. Según Kunsch (2003), la comunicación interna efectiva permite integrar a los empleados en la dinámica empresarial, reforzar la confianza y promover la colaboración. Desde esta perspectiva, el endomarketing utiliza la comunicación no solo como canal informativo, sino como herramienta estratégica para fortalecer las relaciones internas, mejorar el clima laboral y fomentar la participación

Conceptualización del endomarketing

El endomarketing, también conocido como marketing interno (MI), constituye un enfoque estratégico que busca alinear los intereses de la organización con las necesidades, expectativas y motivaciones de sus empleados. Su conceptualización ha evolucionado desde un enfoque centrado únicamente en la comunicación interna hacia una perspectiva integral que incluye la gestión del talento humano, la motivación laboral, la cultura organizacional y la experiencia del cliente.

Veamos otros autores que han dado definiciones complementarias del endomarketing:

- **Berry (1981)** lo concibe como “el conjunto de acciones orientadas a tratar a los empleados como clientes internos, asegurando su satisfacción y motivación para mejorar el servicio al cliente externo”.
- **Grönroos (1990)** amplía esta visión, señalando que el endomarketing es una estrategia de gestión que busca la coherencia entre los valores de la empresa y la conducta de sus empleados, promoviendo una cultura organizacional centrada en la excelencia del servicio.
- **Bekin (1992)** lo define como un proceso sistemático que integra objetivos organizacionales y necesidades individuales, fortaleciendo la comunicación interna, el reconocimiento laboral y la participación de los empleados.
- **Kotler y Keller (2016)** destacan que el endomarketing debe preceder al marketing externo, ya que la capacidad de cumplir las promesas de la marca depende directamente del compromiso y la alineación de los empleados.

Elementos esenciales del endomarketing

A continuación, denotamos los elementos clave que constituyen su marco conceptual:

- **Orientación al empleado como cliente interno;** reconocer que los colaboradores tienen necesidades y expectativas que deben ser atendidas para garantizar su compromiso (Berry, 1981).
- **Comunicación interna efectiva;** mantener un flujo constante de información clara, transparente y motivadora que permita al empleado comprender su rol en la estrategia organizacional (Kunsch, 2003).
- **Motivación y satisfacción laboral;** integrar teorías de la motivación como Maslow, Herzberg y McGregor para estimular la productividad y el bienestar del personal (Maslow, 1954; Herzberg, 1959; McGregor, 1960).
- **Cultura organizacional;** promover valores compartidos, sentido de pertenencia y cohesión, fortaleciendo la identidad corporativa y la alineación con la misión de la empresa (Grönroos, 1990).
- **Relación con el marketing externo;** garantizar que los empleados comprendan y respalden la promesa de la marca, asegurando consistencia entre la experiencia interna y la percepción del cliente externo (Kotler & Keller, 2016).

Alcances y relevancia

El endomarketing no solo se limita a acciones puntuales de comunicación o motivación, sino que constituye una *estrategia integral* con impactos medibles en distintos ámbitos de la organización:

- **Productividad y desempeño;** empleados motivados y alineados con la cultura organizacional tienden a desempeñarse de manera más eficiente.
- **Clima laboral y retención del talento;** el fortalecimiento del sentido de pertenencia reduce la rotación y mejora la estabilidad del equipo de trabajo.
- **Calidad del servicio y satisfacción del cliente;** existe una relación directa entre el compromiso del empleado y la experiencia positiva del cliente externo.
- **Ventaja competitiva sostenible;** las organizaciones que implementan efectivamente el endomarketing logran diferenciarse no solo por sus productos o servicios, sino por la excelencia en la interacción con clientes y colaboradores.

Objetivos y principios del endomarketing

El endomarketing no solo se concibe como un conjunto de técnicas de comunicación interna, sino como una estrategia integral de gestión, orientada a lograr objetivos específicos que fortalecen tanto la relación con los empleados como la eficiencia organizacional. Para su implementación efectiva, es fundamental comprender sus objetivos estratégicos y los principios rectores que guían su aplicación.

Objetivos estratégicos

Los objetivos del endomarketing se centran en la optimización del capital humano, la motivación de los empleados y la alineación de sus acciones con la estrategia organizacional.

Entre los principales objetivos destacan:

- **Motivación de los empleados;** asegurar que los colaboradores se sientan reconocidos, valorados y estimulados a alcanzar su máximo potencial. La motivación interna influye directamente en el desempeño, la creatividad y la disposición para asumir responsabilidades (Herzberg, 1959; Maslow, 1954).
- **Compromiso organizacional;** fortalecer el vínculo emocional entre los empleados y la organización, promoviendo un sentido de pertenencia y fidelidad que reduzca la rotación de personal y favorezca la retención del talento (Chiavenato, 2017).
- **Alineación cultural;** garantizar que los colaboradores comprendan, adopten y promuevan los valores, misión y visión de la empresa. La coherencia entre la cultura organizacional y la conducta del personal es clave para asegurar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente externo (Grönroos, 1990; Kotler & Keller, 2016).

Principios rectores

El éxito del endomarketing depende del cumplimiento de ciertos principios rectores, que orientan la planificación e implementación de sus acciones. Los más relevantes son:

- **Satisfacción interna;** los empleados deben percibir que sus necesidades laborales, profesionales y personales son atendidas. La satisfacción interna es un requisito previo para que puedan ofrecer un servicio de calidad al cliente externo (Berry, 1981).
- **Coherencia;** existe una relación directa entre las políticas internas, la conducta del personal y la experiencia del cliente. Las acciones de endomarketing deben reflejar de manera consistente los valores y objetivos organizacionales (Grönroos, 1990).
- **Participación;** promover la implicación activa de los empleados en la toma de decisiones, la generación de ideas y la mejora de procesos. La participación fortalece el compromiso y el sentido de pertenencia (McGregor, 1960).
- **Comunicación efectiva;** establecer canales de comunicación claros, abiertos y bidireccionales que permitan informar, motivar y recibir retroalimentación de los colaboradores. La comunicación es la herramienta fundamental para mantener alineados a los equipos y reforzar la cultura organizacional (Kunsch, 2003).

Estos principios no solo guían la planificación estratégica del endomarketing, sino que también permiten medir su efectividad y ajustar las acciones según las necesidades cambiantes de la organización y su personal.

Estrategias y herramientas del endomarketing

La implementación efectiva del endomarketing requiere la adopción de estrategias y herramientas específicas que permitan motivar a los empleados, fortalecer su compromiso y alinear sus acciones con los objetivos de la organización. Estas estrategias buscan crear un entorno laboral positivo, consolidar la identidad corporativa y mejorar la experiencia del cliente externo a través del desempeño interno. Entre estas tenemos:

Comunicación interna efectiva

La comunicación interna constituye la base de cualquier estrategia de endomarketing, ya que permite mantener informados y alineados a los colaboradores con la misión, visión y objetivos organizacionales. Según Kunsch (2003), la comunicación efectiva debe ser bidireccional, clara y constante, fomentando la retroalimentación, la participación y la transparencia en la gestión.

Entre las herramientas utilizadas destacan boletines internos, reuniones periódicas, intranets corporativas, correos electrónicos institucionales, tableros de anuncios y plataformas digitales de colaboración. Además, la comunicación debe adaptarse a los distintos perfiles de empleados para garantizar que todos comprendan la información y se sientan integrados en la estrategia empresarial (Grönroos, 1990).

Programas de reconocimiento y desarrollo profesional

Los programas de reconocimiento buscan reforzar la motivación y el compromiso de los colaboradores mediante incentivos tangibles e intangibles. Estos programas pueden incluir premios por desempeño, reconocimientos públicos, bonos, ascensos y evaluaciones positivas. Según Herzberg (1959), el reconocimiento constituye un factor motivador clave, capaz de generar satisfacción laboral y mejorar el rendimiento.

Asimismo, el desarrollo profesional se orienta a brindar oportunidades de crecimiento dentro de la organización. Programas de mentoría, planes de carrera, evaluaciones de competencias y coaching contribuyen a fortalecer la motivación intrínseca del empleado y a consolidar la retención del talento (Chiavenato, 2017). Estas estrategias también generan un efecto positivo en la percepción de los empleados sobre la empresa, promoviendo un compromiso duradero y sostenido.

Formación y capacitación del personal

La formación y capacitación es otra herramienta fundamental del endomarketing, ya que asegura que los empleados cuenten con las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Según Grönroos (1990), un personal bien capacitado no solo mejora la calidad del servicio al cliente externo, sino que también se siente más seguro, motivado y alineado con los objetivos organizacionales.

Las acciones de capacitación pueden incluir cursos, talleres, seminarios, programas de actualización tecnológica y desarrollo de habilidades blandas. Además, la formación continua refuerza la cultura de aprendizaje dentro de la organización, estimulando la innovación y la adaptabilidad frente a cambios del entorno empresarial.

Creación de una cultura organizacional sólida

El endomarketing también se enfoca en fortalecer la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos por los empleados. Una cultura sólida promueve la coherencia entre el discurso institucional y la práctica diaria, incrementa el sentido de pertenencia y facilita la adopción de la estrategia corporativa

(Grönroos, 1994). Para consolidar la cultura organizacional, se utilizan herramientas como programas de inducción y orientación, códigos de conducta, actividades de integración, campañas internas de valores corporativos y liderazgo participativo.

Beneficios y desafíos del endomarketing

La aplicación del endomarketing genera **impactos positivos significativos** tanto para los empleados como para la organización en su conjunto. Entre los principales **beneficios** se destacan:

➤ **Incremento del compromiso y la motivación del personal**

El endomarketing contribuye a que los empleados se sientan reconocidos, valorados y partícipes de la estrategia organizacional, lo cual incrementa su motivación y compromiso con la empresa (Herzberg, 1959; Maslow, 1954). Empleados motivados tienden a ser más productivos, creativos y proactivos, generando un ambiente laboral más positivo y colaborativo (Chiavenato, 2017).

➤ **Mejora de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente externo**

Al alinear los objetivos internos con las expectativas externas, el endomarketing fortalece la capacidad de los empleados para ofrecer un servicio de calidad, coherente con la promesa de la marca. Berry (1981) y Kotler & Keller (2016) destacan que la satisfacción del cliente externo depende en gran medida de la motivación y el compromiso del personal interno, estableciendo un vínculo directo entre marketing interno y resultados comerciales.

➤ **Fortalecimiento de la identidad y reputación corporativa**

El endomarketing refuerza la cultura organizacional y la identidad corporativa, promoviendo valores compartidos, sentido de pertenencia y coherencia en la comunicación interna y externa. Una organización con empleados comprometidos y motivados proyecta una reputación sólida, confiable y atractiva para clientes, socios y potenciales talentos (Grönroos, 1990; Kunsch, 2003).

Desafíos:

➤ **Dificultades en la implementación**

Diseñar e implementar estrategias de endomarketing requiere recursos humanos, tecnológicos y financieros significativos. Las organizaciones deben planificar

cuidadosamente las acciones para asegurar su coherencia con los objetivos estratégicos y la cultura corporativa (Chiavenato, 2017).

➤ **Falta de alineación entre departamentos**

El endomarketing requiere la coordinación entre áreas de recursos humanos, comunicación, marketing y operaciones. La falta de colaboración interdepartamental puede generar mensajes contradictorios, duplicación de esfuerzos y disminución de la efectividad de las estrategias (Grönroos, 1990).

➤ **Resistencia al cambio y problemas de comunicación interna**

La adopción de nuevas políticas y estrategias puede generar resistencia por parte de los empleados, especialmente si no se comunican adecuadamente los beneficios o se perciben como cargas adicionales. Además, deficiencias en la comunicación interna pueden provocar desinformación, confusión y desmotivación, limitando los resultados esperados (Kunsch, 2003).

Relevancia del endomarketing en el contexto organizacional actual

En un entorno empresarial caracterizado por alta competitividad, cambios tecnológicos rápidos y expectativas crecientes de clientes y colaboradores, el endomarketing se ha convertido en una herramienta estratégica indispensable. Su relevancia radica en su capacidad para alinear la gestión interna con los objetivos externos, fortaleciendo la competitividad, la productividad y la sostenibilidad organizacional. Entre estas tenemos:

➤ **Adaptación a la transformación digital y el trabajo remoto**

Las organizaciones actuales enfrentan procesos de digitalización y cambios en la modalidad de trabajo, como el teletrabajo o modelos híbridos. El endomarketing permite mantener la cohesión, comunicación y compromiso del personal, aun cuando los equipos estén dispersos geográficamente.

➤ **Retención y atracción del talento**

El capital humano se ha consolidado como uno de los activos más valiosos de cualquier organización. El endomarketing contribuye a mejorar el clima laboral, la motivación y el sentido de pertenencia, elementos clave para retener a los mejores talentos y atraer nuevos profesionales calificados. Empleados satisfechos y comprometidos actúan como

embajadores de la marca, reforzando la reputación corporativa tanto interna como externamente (Chiavenato, 2017; Berry, 1981).

➤ **Mejora de la experiencia del cliente y la competitividad**

El endomarketing asegura que los empleados comprendan y respalden la promesa de valor de la empresa, lo que se traduce en un servicio de mayor calidad y coherencia. Kotler y Keller (2016) destacan que la experiencia positiva del cliente externo está directamente relacionada con el compromiso y la motivación de los colaboradores.

➤ **Fomento de la cultura organizacional y resiliencia**



Las organizaciones actuales requieren culturas corporativas fuertes, capaces de adaptarse a cambios constantes y desafíos externos. El endomarketing refuerza los valores compartidos, la comunicación interna y la colaboración, promoviendo resiliencia y adaptabilidad. Una cultura sólida facilita la gestión del cambio y reduce la resistencia interna, generando un entorno donde los empleados se sienten integrados y responsables del éxito organizacional (Grönroos, 1994; McGregor, 1960).

Capítulo I

COMPRENDER LA DESMOTIVACIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO

En el dinámico panorama laboral moderno, la motivación de los empleados es fundamental para el éxito organizacional. Trasciende la simple expresión de moda; es un factor crucial que influye en la productividad, la satisfacción laboral y la retención. Los empleados motivados se involucran profundamente con sus tareas, lo que se traduce en resultados de mayor calidad y una cultura laboral vibrante. Sin embargo, muchas organizaciones luchan por mantener la motivación en medio de desafíos como la retroalimentación ineficaz y la falta de reconocimiento. Las investigaciones subrayan el profundo impacto de la motivación en las métricas de rendimiento, como la rentabilidad y la rotación del personal.

Al respecto, cualquier discusión sobre la motivación está incompleta sin mencionar las teorías más tempranas e influyentes de la motivación en la educación, desarrolladas por Abraham Maslow en la década de 1940, quien propuso una jerarquía de necesidades que describía los diferentes tipos de motivación que impulsan el comportamiento humano. Según Maslow, las personas están motivadas por necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de pertenencia y amor, necesidades de estima y necesidades de autorrealización, y cada nivel de necesidades se basa en el anterior. Esta teoría sugiere que las necesidades humanas se organizan en una jerarquía, con las necesidades más básicas en la base y las más complejas en la cima. Maslow creía que los humanos deben satisfacer sus necesidades de nivel inferior antes de poder pasar a satisfacer sus necesidades de nivel superior. La jerarquía de necesidades de Maslow es una teoría ampliamente reconocida e influyente de la motivación humana.

Se discute a menudo en psicología, negocios y educación porque proporciona un marco para comprender qué motiva a las personas. La jerarquía de necesidades de Maslow proporciona un modelo para comprender qué impulsa a las personas a comportarse como lo hacen. Esta comprensión puede ser útil en una variedad de contextos, como el diseño de lugares de trabajo que motiven a los empleados o el desarrollo de programas educativos que sean atractivos para los estudiantes. Desde entonces, varios académicos exploraron el término motivación y moldearon su definición según sus necesidades y situaciones. Por lo tanto, es fundamental que los profesionales de RR. HH. implementen estrategias eficaces que fomenten una fuerza laboral comprometida y motivada. En esta capítulo profundiza en los detalles de la motivación de los empleados, explorando su importancia, las consecuencias de descuidarla y las estrategias prácticas que las organizaciones pueden adoptar para cultivar un entorno próspero donde los empleados se sientan valorados e inspirados.

La importancia de la motivación de los empleados en el lugar de trabajo

El compromiso de los empleados es un factor clave que influye en la productividad, la satisfacción laboral y la retención dentro de las organizaciones. Cuando los empleados están motivados, se involucran más en sus tareas, lo que se traduce en mejores resultados y fomenta una cultura laboral positiva. estudios indican que las organizaciones que priorizan el compromiso de los empleados experimentan mejoras sustanciales en las métricas de rendimiento, en particular una disminución significativa de la rotación de personal. Por ejemplo, un estudio de Gallup subraya que las interacciones significativas entre gerentes y empleados son esenciales para mantener claras las expectativas y fomentar el compromiso. Sin embargo, muchos empleados reportan una disminución en la recepción de dicha retroalimentación, lo que puede conducir a una menor motivación en el trabajo. Esta disminución en la retroalimentación significativa es alarmante, sobre todo considerando que el margen de error de muestreo para las encuestas del cuarto trimestre es de $\pm 1,0$ puntos porcentuales con un nivel de confianza del 95%, lo que confirma la fiabilidad de estos hallazgos.

Al respecto, la influencia de la motivación, especialmente en un contexto de disminución del entusiasmo laboral, va más allá de la productividad inmediata; impacta significativamente la satisfacción laboral y las tasas de retención. Los empleados comprometidos suelen mostrar un mayor compromiso con sus organizaciones, lo que se traduce en una menor rotación de personal. Las estadísticas actuales revelan que las empresas con altos niveles de compromiso laboral pueden experimentar hasta un 21 % más de rentabilidad, lo que resalta la necesidad de cultivar una fuerza laboral motivada.

Consecuencias de la baja motivación de los empleados

La falta de entusiasmo del personal puede generar una serie de resultados adversos que afectan gravemente el bienestar organizacional. Entre las consecuencias más apremiantes se encuentran la disminución de la productividad, el aumento del ausentismo y las elevadas tasas de rotación. Cuando la motivación del personal disminuye, el rendimiento laboral suele flaquear, lo que conlleva una disminución del espíritu de equipo y la eficiencia general de la empresa. Esta situación es especialmente preocupante si se tiene en cuenta que los profesionales citan el aburrimiento como el principal factor para renunciar a sus puestos. Esta estadística subraya la urgencia de que el personal de RR. HH. aborde los problemas de compromiso de forma proactiva.

Las consecuencias de un bajo compromiso van más allá del desempeño individual; pueden influir significativamente en la cultura corporativa general. Un ambiente laboral negativo puede minar la motivación, desmotivando incluso al personal previamente comprometido y debilitando la estructura misma de la organización. Por ejemplo, la fuerza laboral no recibe reconocimiento regular, lo que fomenta sentimientos de infravaloración y desapego. De acuerdo a lo anterior, se ha demostrado que la implementación de estrategias de reconocimiento regular mejora el entusiasmo y la retención del personal, lo que resalta la necesidad de que las organizaciones cultiven una atmósfera de apoyo.

Además, los efectos de la falta de entusiasmo se manifiestan en situaciones prácticas donde la reducción de la productividad se traduce en pérdidas económicas e ineficiencias operativas. Las empresas que no crean un entorno motivador pueden encontrarse con altas tasas de absentismo, ya que los empleados desmotivados son más propensos a tomar licencias no programadas. Esto no solo altera el flujo de trabajo, sino que también genera mayor presión sobre los miembros restantes del equipo, lo que agrava aún más el problema, una consecuencia directa de la disminución de la motivación en el trabajo. Para combatir estos desafíos, las organizaciones deben priorizar estrategias que fomenten la motivación.

Establecer marcos de comunicación claros, brindar oportunidades de desarrollo profesional y crear incentivos más allá del salario son medidas vitales para construir un lugar de trabajo inspirador. Además, para garantizar que el personal se mantenga motivado y alcance su máximo potencial, las organizaciones deben fomentar un ambiente laboral propicio. Al comprender los complejos efectos de la baja motivación del personal, los especialistas en RR. HH. pueden implementar intervenciones específicas que fomenten el compromiso e impulsen el éxito organizacional. Para estimular eficazmente el entusiasmo, las organizaciones pueden adoptar estrategias exitosas como:

- ✓ Reconociendo las contribuciones individuales
- ✓ Facilitar oportunidades de desarrollo profesional
- ✓ Garantizar una retroalimentación consistente y basada en las fortalezas

Estos métodos no solo refuerzan la moral, sino que también alinean las aspiraciones individuales con los objetivos organizacionales, creando un entorno mutuamente beneficioso. Por lo tanto, la motivación del personal es fundamental para abordar la pérdida de motivación en el entorno laboral. Es un elemento crucial que influye en la productividad, la satisfacción laboral y las tasas de retención, lo que lo convierte en un objetivo esencial para los profesionales de RR. HH. dedicados a fomentar un entorno organizacional próspero. Para obtener más información.

Causas comunes de la desmotivación de los empleados

La desmotivación de los empleados puede deberse a varios factores clave, entre ellos:

- Falta de reconocimiento.
- Prácticas de gestión ineficaces.
- Oportunidades de desarrollo profesional insuficientes.
- Un ambiente de trabajo tóxico.
- Una falta general de motivación en el lugar de trabajo.

Las investigaciones indican que la inseguridad laboral y la autonomía limitada también contribuyen significativamente a la desconexión laboral. Para abordar eficazmente estos problemas, los profesionales de RR. HH. deben buscar activamente la opinión del personal y realizar encuestas de compromiso. Esta estrategia proactiva permite a las organizaciones identificar razones específicas de desmotivación e implementar medidas específicas que puedan mejorar la moral y la productividad general en el lugar de trabajo. Por ejemplo, las empresas que priorizan los programas de reconocimiento suelen observar una mejora notable en la motivación del personal. Un estudio reveló que las organizaciones con sólidas iniciativas de reconocimiento experimentan un aumento del 27 % en el compromiso del personal en comparación con las que no las implementan. Además, las prácticas de gestión inadecuadas pueden generar una fuerza laboral desmotivada, como lo demuestran estudios de caso que enfatizan la conexión entre el desarrollo del liderazgo y la satisfacción laboral.

Se ha demostrado que una capacitación eficaz en liderazgo mejora los conocimientos y las habilidades, lo que repercute directamente en la motivación y la retención del personal. El caso práctico "Beneficios del desarrollo del liderazgo para las empresas" describe las ventajas de implementar programas sólidos de desarrollo del liderazgo, incluyendo una mayor productividad laboral y una menor rotación del personal. En ese orden, el panorama del compromiso laboral continúa evolucionando, siendo la persistente falta de motivación en el lugar de trabajo una causa constante de desmotivación. Los profesionales de RR. HH. deben mantenerse alerta para reconocer estos problemas y fomentar un ambiente que promueva el reconocimiento, la gestión eficaz y el desarrollo profesional para combatir la desconexión y mejorar la satisfacción general del personal.

Por ello, el debate sobre cómo la motivación puede mejorar el rendimiento de los empleados está profundamente arraigado en la teoría del comportamiento humano, que abarca tanto la motivación intrínseca como la extrínseca. A menudo se argumenta que el tipo de motivación que impulsa a las personas a trabajar es algo irrelevante. La evidencia empírica sugiere que los empleados que están satisfechos con sus trabajos no son necesariamente más productivos. Además, fomentar el compromiso y la participación del personal puede mejorar la concentración y reducir las distracciones, contribuyendo así a un entorno laboral productivo. Las estrategias creativas, como las nuevas ofertas de trabajo en equipo remoto de Wildgoose, también pueden fortalecer las conexiones entre los trabajadores, que son vitales para mantener el entusiasmo en un entorno de trabajo remoto.

Estrategias efectivas para mejorar la motivación de los empleados

Para mejorar eficazmente la motivación de los empleados, los profesionales de RR.HH. pueden adoptar una variedad de estrategias impactantes:

Reconocer y recompensar los logros: Reconocer los logros del personal fomenta un sentido de orgullo y pertenencia. Las organizaciones que implementan programas de reconocimiento experimentan un aumento notable en la moral y la productividad, con un personal satisfecho y más productivo. Esto subraya la relación directa entre el reconocimiento y el desempeño del personal.

Brindar oportunidades de desarrollo profesional: Invertir en el crecimiento personal mediante la formación y las opciones de desarrollo profesional es crucial. Cabe destacar que tan solo el 29 % del personal se muestra muy satisfecho con sus oportunidades de desarrollo profesional, lo que destaca un área crítica de mejora que puede generar mayor satisfacción y motivación laboral. Abordar esta brecha puede mejorar significativamente el compromiso de los empleados y reducir la falta de motivación en el entorno laboral.

Fomentar la comunicación abierta y la retroalimentación: Crear una cultura de transparencia y apoyo motiva al personal a expresar sus ideas e inquietudes. Las reuniones frecuentes de retroalimentación pueden ayudar al personal a sentirse valorado e involucrado, lo que en última instancia impulsa su motivación.

Ofrecer modalidades de trabajo flexibles: Las modalidades de trabajo flexibles pueden mejorar significativamente la conciliación de la vida laboral y personal, lo cual es esencial para abordar la falta de motivación en el entorno laboral. Las organizaciones que adaptan sus prácticas de gestión para fomentar entornos de trabajo híbridos, como se analiza en el caso práctico "Abordando el trabajo híbrido", han reportado una mejora en el compromiso y el rendimiento del personal en diversos entornos laborales.

Cultivar una cultura organizacional positiva: Es fundamental alinear la cultura laboral con los valores y objetivos del personal. Una cultura positiva no solo atrae talento, sino que también lo retiene, ya que las personas tienen más probabilidades de prosperar en un entorno que se alinea con sus aspiraciones personales y profesionales.

Al implementar estas estrategias, los profesionales de RR. HH. pueden crear un entorno laboral motivador que no solo reconoce y recompensa los logros, sino que también fomenta el crecimiento y el bienestar de las personas.

El papel del liderazgo en la motivación de los empleados

El liderazgo es esencial para el entusiasmo del personal, moldeando la cultura laboral y previniendo la falta de motivación, lo cual afecta directamente el compromiso general. Los líderes eficaces motivan a sus equipos mediante una comunicación clara, el reconocimiento de las contribuciones individuales y ejemplificando los comportamientos que desean inculcar en su personal. Esta metodología fomenta un entorno donde los empleados se sienten valorados y empoderados, lo que mejora significativamente su motivación.

Los especialistas en RR. HH. deben priorizar las iniciativas de desarrollo de liderazgo centradas en estrategias de motivación e inteligencia emocional. Estos programas no solo mejoran la capacidad de los líderes para involucrar a sus equipos, sino que también se alinean con la creciente presencia de mujeres en puestos de liderazgo. De hecho, las empresas medianas a nivel mundial cuentan actualmente con al menos una mujer en un puesto de alta dirección, lo que ilustra este cambio. Esto se evidencia aún más por el hecho de que 37 empresas de la lista Fortune 500 están lideradas por mujeres, lo que demuestra la influencia positiva que un liderazgo diverso puede ejercer en la cultura laboral.

Además, un convincente estudio de caso revela que uno de cada tres profesionales cita el aburrimiento como la principal razón para dejar su trabajo. Esta estadística subraya la apremiante necesidad de que los líderes ofrezcan un trabajo motivador y una cultura que refleje los valores del personal. Al fomentar un entorno estimulante, los líderes pueden mitigar los costos de rotación, cada vez que un empleado deja su trabajo debido a gastos de contratación y liquidación. Esto resalta el papel esencial del liderazgo no solo para inspirar al personal, sino también para impulsar la motivación en el lugar de trabajo y cultivar un ambiente que retenga el talento.

Como afirma Thomas Griffin (2023), un experimentado líder empresarial: “Cuando puedes reconocer tus propias fortalezas, dificultades y propósitos, y aprender a utilizarlos en consecuencia, estás un paso más cerca de convertirte en un gran líder”. Esta perspectiva subraya la importancia de la autoconciencia en el liderazgo, un elemento crucial para inspirar y motivar a los equipos.

En ese sentido, el papel del liderazgo en la motivación de los trabajadores seguirá evolucionando, lo que exige un énfasis en estilos de liderazgo innovadores que inspiren y comprometan. Los líderes eficaces no solo motivan a sus equipos, sino que también desempeñan un papel fundamental en la creación de una cultura laboral positiva que fomente el compromiso y la retención del personal.

Medición de la motivación y el compromiso de los empleados

Para evaluar eficazmente el entusiasmo y la participación del personal, los profesionales de RR. HH. pueden utilizar diversas técnicas, como encuestas, métricas de rendimiento y mecanismos de retroalimentación estructurados. Los indicadores clave de rendimiento (KPI), como las tasas de rotación de personal, el ausentismo y los niveles de productividad, son métricas esenciales que ofrecen información valiosa sobre la falta de motivación en el entorno laboral de una empresa. Por ejemplo, estudios demuestran que las empresas incurren en pérdidas cada vez que un empleado deja la empresa, lo que pone de relieve las consecuencias financieras de la rotación y la importancia de comprender el sentimiento de la plantilla. Las encuestas de pulso frecuentes son especialmente útiles para monitorear los cambios en la percepción de la fuerza laboral. Permiten a los equipos de RR. HH. identificar áreas que requieren mejoras. Las investigaciones indican que la falta de motivación en el lugar de trabajo, a menudo debido a la falta de reconocimiento, duplica la probabilidad de que los trabajadores consideren dejar sus puestos. Esto resalta la conexión crucial entre el reconocimiento y la retención. Al priorizar el reconocimiento mediante encuestas específicas, las organizaciones pueden reducir significativamente las tasas de rotación y fomentar un ambiente laboral más estable.

De ese modo, las opiniones de expertos sugieren que consultoras como Gallup y Grupo consultor de Boston (BCG) han optimizado el proceso de evaluación del compromiso para centrarse en menos de diez preguntas críticas. De hecho, enfatiza este enfoque, que no solo simplifica el proceso de medición, sino que también mejora la precisión de la información recopilada. Las organizaciones que utilizan proactivamente encuestas de personal para monitorear los niveles de compromiso pueden adaptar sus enfoques para satisfacer mejor las necesidades de la fuerza laboral, lo que en última instancia se traduce en un mejor rendimiento y satisfacción en general.

Al respecto, los profesionales de RR. HH. desempeñan un papel crucial en el fomento del entusiasmo del personal, vital para el éxito organizacional. Comprender la importancia del impulso es la fase inicial; la falta de motivación en el lugar de trabajo puede generar desconexión, un problema preocupante que afecta a los trabajadores. Es significativo que las organizaciones comprendan qué es lo que genera la desconexión entre su personal, lo que pone de relieve una notable brecha de conciencia que los líderes de RR.HH. deben abordar.

Reconocer las causas comunes de la falta de motivación en el entorno laboral, como la falta de reconocimiento, las expectativas poco claras y la escasez de oportunidades de crecimiento, permite a los líderes de RR. HH. abordar estos problemas de forma proactiva. El liderazgo

desempeña un papel fundamental para fomentar un entorno motivador, donde se priorice la comunicación abierta y el apoyo. Asimismo, medir los niveles de motivación mediante encuestas periódicas y mecanismos de retroalimentación es crucial para la mejora continua y la adaptación de las estrategias.

Para mejorar el compromiso del personal, los profesionales de RR.HH. pueden implementar estrategias exitosas como:

- ❖ Programas de reconocimiento personalizados
- ❖ Iniciativas de desarrollo profesional
- ❖ Actividades de formación de equipos que se alinean con los valores y aspiraciones de las personas.

Por ejemplo, los grupos que han implementado programas de reconocimiento personalizados han observado un aumento significativo en la satisfacción y la productividad del personal. Estudios de caso, como el titulado " Estado actual del compromiso de la fuerza laboral ", revelan que las empresas que se centran en el compromiso de la fuerza laboral han mejorado significativamente sus tasas de retención y su rendimiento general. Al comprender y abordar los factores que afectan el impulso, los profesionales de RR. HH. pueden mitigar la falta de motivación en el lugar de trabajo y fomentar una fuerza laboral más comprometida, lo que, en última instancia, impulsa a la organización hacia un mayor éxito. Las conclusiones clave para RR. HH. incluyen la necesidad de medir las métricas de compromiso, reconocer la importancia de la motivación de la fuerza laboral e implementar estrategias de compromiso eficaces adaptadas a la cultura empresarial específica. Por último, comprender la motivación de los empleados es crucial para fomentar un entorno de trabajo productivo.

Capítulo II

ESTABLECIENDO LAS BASES DEL ENDOMARKETING

Hoy en día, dada la volatilidad del mercado, la creciente competencia y la globalización, las organizaciones necesitan encontrar nuevas maneras de diferenciarse y lograr una ventaja competitiva, en particular, centrándose en el factor humano. Las habilidades y la experiencia de las personas desempeñan un papel fundamental en la creatividad y la innovación, la orientación al cliente y la calidad del servicio, la productividad y el rendimiento (Qiu et al., 2022), entre otros. Por lo tanto, de su motivación y compromiso puede surgir una nueva fuente de eficiencia y eficacia en los servicios públicos y privados. Sin embargo, existen muy pocos estudios comparativos sobre innovaciones públicas y privadas, y aún menos que analicen explícitamente las diferencias sectoriales en relación con el comportamiento innovador de los empleados.

Al respecto, el área del marketing que se ocupa de la gestión eficiente y eficaz de las personas es el Endomarketing (marketing interno), es decir, la filosofía de cómo tratar a los trabajadores, y surge como una herramienta fundamental para la comunicación, la mejora de los procesos de trabajo, las relaciones interpersonales, la fluidez de la información que circula en la organización y la motivación, el desarrollo y el compromiso de los trabajadores (Sigit y Muafi, 2022). En ese sentido, el concepto de marketing interno se deriva inicialmente de un enfoque en la mejora de la calidad del servicio (interno) prestado por los empleados. Aunque el marketing interno se aplica convencionalmente principalmente al sector privado, es necesario desmitificar su uso en la administración pública. Por lo tanto, el estudio y la adopción de prácticas de marketing interno en ambos sectores son cruciales, debido a todos los cambios en el entorno de mercado actual, que implican la adopción de procedimientos innovadores para satisfacer las necesidades, requisitos y deseos de los clientes y lograr una verdadera ventaja competitiva.

Desde otra óptica, el objetivo final del sector público es satisfacer las necesidades de los ciudadanos y la sociedad en general; donde se financia con los contribuyentes y carece de impulsos económicos. En consecuencia, los trabajadores no se sienten motivados por recompensas financieras. Estas organizaciones también están sujetas a restricciones legales y regulatorias que proporcionan el marco para sus actividades (Hvidman y Andersen, 2014), lo que se refleja en una mayor burocratización y aversión al riesgo, así como en una menor flexibilidad, en comparación con el sector privado, que busca obtener ganancias.

Si bien el tema de Endomarketing cobró relevancia en la década de 1990 (Bohnenberger, Schmidt, Damascena y Lorento, 2019), aún existe una brecha en la definición e implementación del concepto (Qiu et al., 2022), principalmente porque la mayoría de las

definiciones son conceptuales y se han reportado pocas definiciones empíricas. En consecuencia, no existe una definición unificada, lo que se refleja en la dificultad para comprender qué pueden hacer eficazmente los profesionales del marketing y cómo este concepto se aplica en la práctica. Esta dificultad para lograr una visión integradora se debe en parte a que el marketing interno abarca áreas como la orientación al servicio, la orientación al cliente y la orientación al mercado interno.

Por lo tanto, el tema se concentra en gran medida en contextos específicos, lo que limita el conocimiento sobre el impacto de las prácticas de marketing interno en los resultados laborales (Sohail y Jang, 2017). El marketing interno (MI) sigue siendo un concepto poco conocido y difundido, ya que la mayor parte de la investigación sobre este campo se centra en el sector servicios y se concentra predominantemente en mercados consolidados e industrializados (Leijerholt, Biedenbach y Hultén, 2022). Además, los avances más significativos en MI distan mucho de los desarrollos más recientes en los nuevos marcos de gestión de personal (Qiu et al., 2022), considerando que la función de los recursos humanos es el diseño de servicios debido a su implicación con los clientes. Por lo tanto, para subsanar estas deficiencias, el objetivo principal de este estudio es analizar si las organizaciones de los sectores público y privado.

Por ello, el marketing interno, dado que las estrategias y conceptos de marketing centrados exclusivamente en los clientes externos ya no son suficientes para alcanzar los objetivos económicos, las organizaciones necesitan abordar sus diferentes públicos, incluidos los clientes internos, para responder adecuadamente a los cambios en los mercados en los que operan. Al iniciar la indagación sobre el término endomarketing es oportuno trasladarse a los orígenes de la teoría, que se remontan al año 1976 cuando fue inicialmente propuesto por Berry, Hensen y Burke como respuesta a los problemas existentes en la calidad del servicio y una alternativa viable para desarrollar la capacidad de atender y satisfacer las demandas de los clientes externos a través de lo referenciado como “alta calidad (Mendoza, Hernández y Tabernero, 2011). Desde entonces, el tema ha tomado relevancia en el ámbito empresarial generando el interés de múltiples autores quienes han escrito al respecto en investigaciones enfocadas desde diferentes sectores económicos como el de la salud.

Desde el aporte de Rafiq y Ahmed (2000), la evolución del concepto de endomarketing ha pasado por 3 fases: la primera data en sus inicios y se enfocaba principalmente en la satisfacción y motivación de los empleados para mejorar la calidad del servicio; la segunda es de orientación al cliente donde el endomarketing es considerado una estrategia para impactar efectivamente la decisión de compra del cliente final mediante el trabajo coordinado entre los agentes y los empleados de la organización; y la tercera fase, es su utilización como método para implementar nuevas estrategias y cambios de gestión de modo que se reduzcan los conflictos entre empleados, mejorare la comunicación, y en consecuencia se alcance el éxito en el logro de los objetivos. En cuanto a la conceptualización de la variable, Kelemen y Papisolomou (2004) aseguran que el endomarketing consiste en la aplicación de teorías,

técnicas y reglas de marketing y de gestión de recursos humanos en todos los niveles de la organización buscando mejorar continuamente el servicio ofrecido a los clientes externos. En este sentido, los empleados son vistos como socios corporativos que necesitan ser satisfechos de manera que trabajen motivados y comprometidos en proporcionar productos y servicios de alta calidad que cumplan con las expectativas.

La idea del marketing interno ha surgido tradicionalmente, aunque no de manera exclusiva, comenzó en el ámbito de marketing de servicios, ya que estas organizaciones son las que evidencian en mayor medida la importancia de la gestión del capital humano. De lograr tangible lo intangible, de realizar a la organización una buena comunicación interna y que se logre una auténtica cultura del servicio. Pero en los últimos años hemos notado que esta estrategia se ha involucrado en cualquier tipo de organización. Las ideas de la formulación del marketing interno empiezan a conocerse a partir del trato entre los colaboradores y directivos de una empresa debe de ser similar al que tiene contacto con el cliente.

El concepto de marketing interno fue propuesto por primera vez por Berry, Hensel y Burke (1976) desde una perspectiva orientada al servicio y bajo la premisa de que los trabajadores satisfechos generan clientes satisfechos. Con el tiempo, se ha demostrado que «la necesidad de una estrategia de marketing interno eficaz va más allá de contactar a los empleados», lo que implica que este enfoque no se limita al sector servicios y que se observa una mayor preocupación por «el concepto de orientación al cliente y/o al mercado interno, así como el uso de estrategias de marketing para motivar internamente a los trabajadores» han argumentado que la literatura sobre marketing interno destaca la presencia de tres fases distintas, pero interconectadas.

La primera fase, denominada “Satisfacción y motivación del trabajador”, se centra en los esfuerzos para mejorar la calidad del servicio (Rafiq & Ahmed, 2002) y se define como “considerar a los trabajadores como clientes internos y a los puestos de trabajo como productos internos que satisfacen sus necesidades y deseos, teniendo en cuenta los objetivos de la organización” (Berry et al., 1976, p. 8). La segunda fase, “Orientación al cliente”, busca “motivar a los trabajadores y que sean conscientes de los clientes” (Rafiq & Ahmed, 2002, p. 4). La tercera y última fase, “Implementación de la estrategia y gestión del cambio”, define Esta área del marketing se define como “[...] alinear, educar y motivar a los trabajadores hacia los objetivos organizacionales” (Papasolomou et al. 2017), para garantizar una buena integración interfuncional, una mejor comunicación interna y una mayor apertura al cambio.

En resumen, este enfoque abarca diferentes mecanismos que buscan promover los objetivos de la organización, a la vez que facilitan la motivación y la participación de todos los trabajadores.

En consecuencia, se observa que el marketing interno opera como un proceso de gestión holístico. Gracias a él, todas las personas de la organización comprenden y experimentan el negocio, lo que repercute directamente en la entrega de mayor valor a los clientes, la

alineación y creación de relaciones internas, y la clarificación de la importancia de cada parte para el éxito corporativo. Esta perspectiva considera a los trabajadores no como subordinados, sino bajo una relación beneficiosa para todos, donde las personas sienten que trabajan para una organización que les ofrece algo a cambio, como oportunidades de desarrollo, un entorno estimulante y acceso a formación, información y apoyo. Además, las técnicas y herramientas de marketing aplicadas en una organización mejoran la satisfacción, la motivación y el compromiso de los trabajadores, lo que se traducirá en actitudes y comportamientos positivos y mayores niveles de responsabilidad y poder. Esto, a su vez, conducirá a la satisfacción de sus necesidades profesionales y personales. Por lo tanto, es importante estudiar esta nueva filosofía de cómo tratar a los trabajadores y todas sus implicaciones, ya que todas las organizaciones se enfrentan a nuevos retos y nuevas demandas.

Generar mejores ambientes de trabajo no es una tarea fácil, la sociedad actual demanda nuevas ocupaciones y las empresas establecen sus prioridades en el cliente externo y es ahí donde los empleados empiezan la búsqueda de nuevas oportunidades laborales que les brinden mejores opciones de desarrollo profesional y cuyas empresas también implementan estrategias con el cliente interno, con lo cual se generan interrogantes alrededor del personal de una empresa que involucra empleados y empleadores, surgen preguntas como: ¿Qué hacer para fidelizar al empleado? ¿Cuáles son los mecanismos que ayudan a generar el interés del empleado por su empresa? ¿Se puede potenciar el sentido de pertenencia hacia la empresa? Pero ¿qué hacer para asumir los retos que se presentan?, ¿cómo generar un producto de buena calidad y costo competitivo? ¿Cómo llamar la atención de nuestros clientes para conservarlos y fidelizarlos?

En la última década, en América Latina, principalmente en Colombia, el índice de rotación de personal ha incrementado de forma acelerada y alarmante, después de la Pandemia del Covid-19 ha sufrido incrementos, esta situación ha generado consecuencias negativas a nivel nacional e internacional. Al respecto, las personas se ven en la necesidad de buscar mejores oportunidades laborales más relacionadas con una mejor remuneración, ambientes laborales saludables, mejores oportunidades de crecimiento, entre otras. Incluso existe un fenómeno llamado: la gran renuncia, en la cual los empleados de forma masiva renuncian a sus empleos en busca de mejorar la calidad de vida, más saludable, libre de estrés.

Para solucionar los problemas que implican éstos y otros interrogantes, se plantean estrategias productivas apoyadas en teorías administrativas y se implementan tendencias de servicio, de modo que el producto llegue con fuerza al cliente final. Está demostrado que aquellas compañías donde se presenta una alta rotación de personal generan menor valor y están abocadas permanentemente a dificultades para competir, por lo cual se hace necesario implementar estrategias que detengan la rotación de personal o la fuga de talentos, generando competitividad en el entorno, promoviendo el reconocimiento de la organización en el mercado.

Para las organizaciones la rotación de personal también tiene consecuencias negativas, como los elevados costos relacionados con la contratación, capacitación, formación, adaptación y adiestramiento de los nuevos elementos, constituir un mejor clima laboral, provocando demora o ralentización de los procesos, postergando las metas y objetivos empresariales, por mencionar algunos. Es necesario centrar la atención en el recurso humano de la empresa; las organizaciones deben dar varios pasos adelante y estar listas con estrategias para actuar de acuerdo a las posibles situaciones a las que se enfrentan, como lo fue la última pandemia. Debido a que “la rotación de personal puede darse en cualquier tipo de empresa, ya sea de forma voluntaria e involuntaria y por ende requiere de un buen manejo (Hernández y Durán-Rojas, 2022). El Endomarketing surge entonces como una estrategia que busca fortalecer las relaciones al interior de la organización, involucrando a los colaboradores en la construcción de la cultura organizacional, aprovechando su creatividad y el conocimiento que tiene cada uno de ellos y que puede ser de gran aporte al logro de resultados. El Endomarketing está orientado a fidelizar, motivar e implicar a los empleados con su trabajo para generar sentido de pertenencia con la institución y evitar la deserción.

En ese orden, hay elementos externos, que una empresa decida implementar un programa o estrategias del endomarketing, lo primero que tiene que hacer es analizar los elementos que están fuera del alcance de la organización pero que influyen de manera positiva o negativa en la productividad, el estado de ánimo e incluso en la permanencia de los clientes internos. Señala Amador (2022), “se consideran aspectos relevantes del entorno externo que resultan vitales para el desempeño de la organización. El análisis del entorno externo es fundamental para cualquier empresa”. De ese modo, plantear aquellos que tienen su origen en el exterior y por lo tanto no pueden ser modificables desde dentro de la compañía. Lo único que tiene capacidad de control interno es la gestión de éstos. La forma en la que se gestione entonces sí influye en la motivación y en la satisfacción del empleado. los cuales se menciona a continuación:

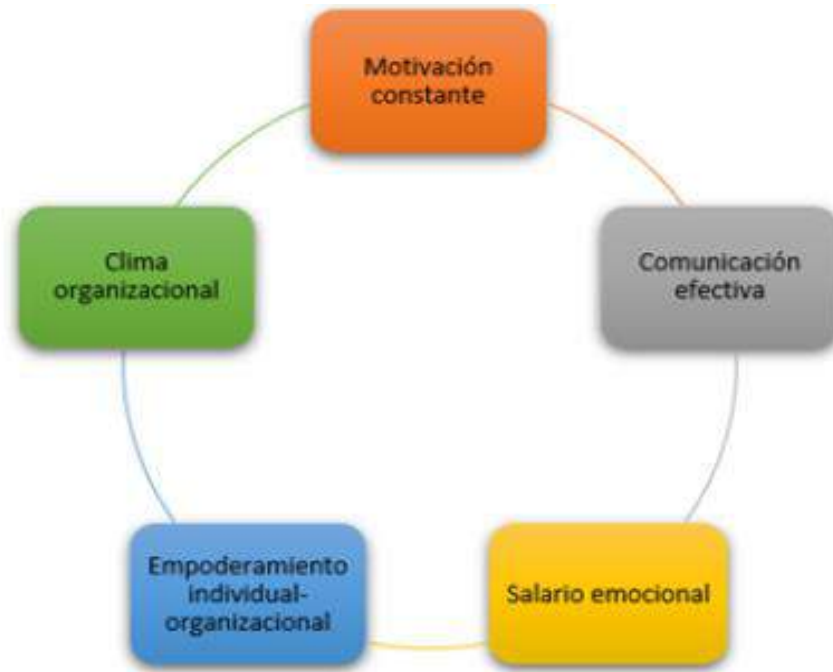
La personalidad: El factor que más influye en la motivación es la personalidad. La personalidad es propia de cada individuo y va adherida al empleado en el momento que entra a la empresa. La personalidad de cada trabajador sólo tiene capacidad de gestión por parte de la empresa, durante el proceso de selección. Es en este momento cuando se pueden desestimar las personalidades que no encajan con la organización.

El ciclo vital: El ciclo vital de los trabajadores cobra una gran importancia en la actitud que presentan hacia el trabajo, pues no representa lo mismo el trabajo para un recién graduado que para una persona con larga experiencia laboral. La percepción del factor dinero, por ejemplo, va sufriendo cambios a lo largo de la vida.

De esta manera, existe elementos Internos que emergen de la organización y necesitan ser considerados en la aplicación del endomarketing; asimismo, la relación cíclica y constante que debe existir entre los diferentes aspectos: motivación constante, comunicación efectiva,

salario emocional, empoderamiento individual, organizacional y clima organizacional (Fig. 1).

Figura 1. Elementos internos de la organización (Endomarketing)



Fuente: Construcción propia 2025

Esta fase se considera la más importante, porque se diseña y obtiene el plan de endomarketing o las estrategias de marketing interno con base a los datos obtenidos del análisis de los elementos externos e internos, estas estrategias estarán direccionadas a los colaboradores y deberían ser económicas porque ahí radica la importancia en el endomarketing, el cual está más basada en la motivación laboral intrínseca; por consiguiente, es preciso motivar constantemente a los colaboradores apoyados del endomárketing, desde la perspectiva y el discernimiento que tienen de la empresa y cómo mejorar a través de todos los factores que pueden motivar al individuo. *Es de suma importancia que las personas se encuentren debidamente motivadas para el logro de los objetivos organizacionales, de igual manera que los personales.*

El endomárketing, considera presentar y encontrar nuevas formas en que los empleados puedan sentirse parte fundamental de la organización, seducirlos de alguna forma, a través del oportuno valor aportado que pueda hacer sentir al empleado feliz, algunas formas son: programas de capacitación profesional y emocional, planes de carrera profesional, actividades en materia de salud laboral, beneficios sociales, espacios adecuados de descanso, ocio, incluso una modalidad de trabajo más apta para las características del empleado sin

perder de vista el logro de los objetivos de la organización, etc. Adicional. *el salario emocional no tiene otro fin más que construir una vida más saludable, productiva y significativa para los trabajadores y lograr así que compaginen su vida laboral y personal.*

Cuando se implementa el endomárketing, el individuo en la organización necesita sentirse útil participando en los proyectos y actividades, aprendiendo nuevas formas de hacer las diligencias, por lo que de alguna forma, los incita a tomar decisiones, empoderándolos de forma individual, por otro lado, la organización requiere permitir a los colaboradores desarrollar esas oportunidades a cambio de lograr sus metas y aumentar su efectividad, conllevando al empoderamiento como factor indispensable para lograr el bienestar de los trabajadores en las organizaciones laborales.

Finalmente, como base fundamental en la utilización del endomarketing, la empresa debe revisar el ambiente generado por las emociones de sus trabajadores, preocuparse por propiciar un clima organizacional que permita sentir a sus colaboradores productivos y satisfechos en su área laboral “si no se logra un clima organizacional o laboral positivo, no se podrán alcanzar los resultados esperados; cualesquiera que sean los procesos y organizaciones en que estos se enmarcan

Capítulo III

PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIA DE ENDOMARKETING

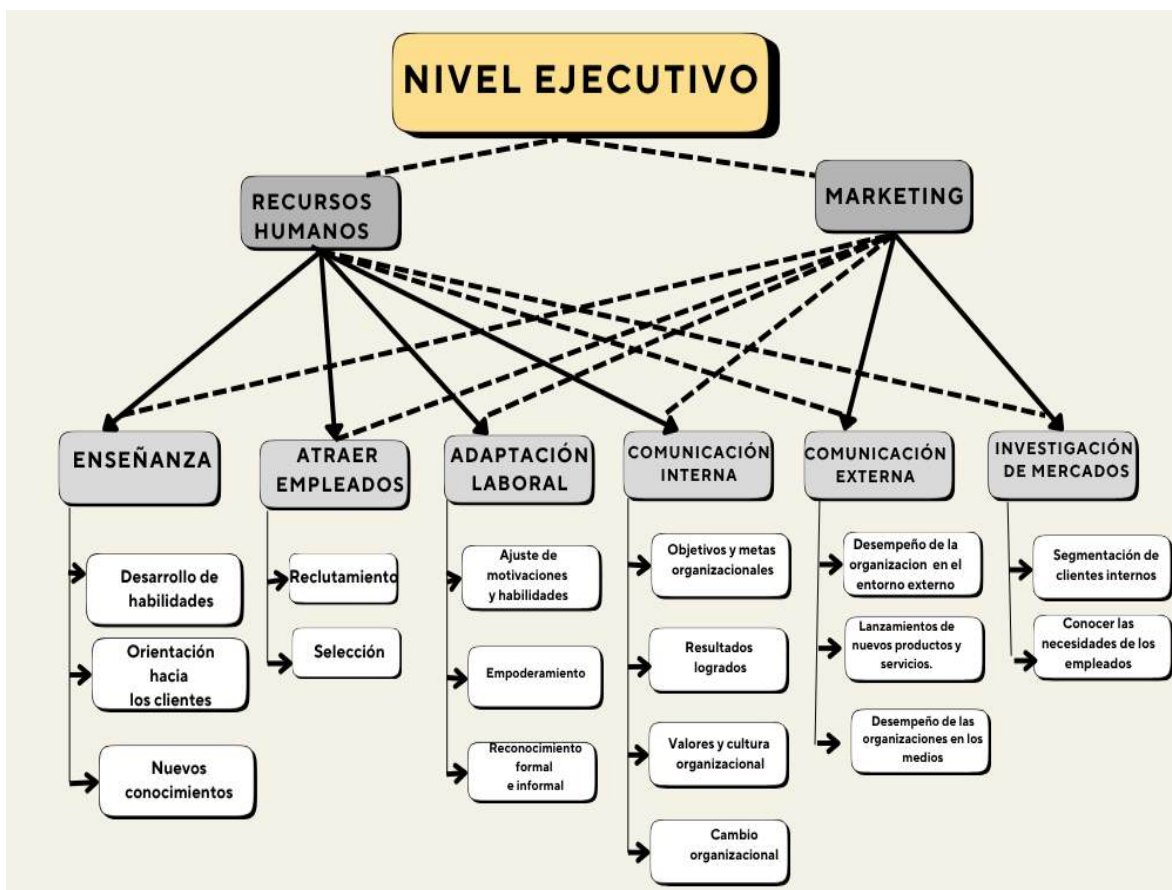
La creencia de que los empleados son clientes internos constituye el punto de partida del modelo estratégico. Ningún modelo de gestión puede tener éxito si las organizaciones no adoptan este principio fundamental. Por lo tanto, resulta esencial asumir la convicción de que los empleados son clientes internos, no solo en el nivel ejecutivo, sino también en todos los niveles de supervisión y operación dentro de la organización.

Este aspecto adquiere especial relevancia en las organizaciones de servicios. Kotler et al. (2000) destacan la importancia de valorar a los empleados como clientes de la organización. Sin embargo, reconocerlos como tales implica un riesgo: que los empleados lleguen a considerarse tan importantes que esperen recibir toda la atención necesaria para alcanzar su completa satisfacción. Este es un aspecto que debe ser cuidadosamente gestionado y que merece la atención constante de los directivos. Aunque no se trata de una tarea sencilla, resulta indispensable para el éxito del proceso. La dificultad de determinar el grado adecuado de valoración hacia los empleados puede constituir uno de los principales obstáculos para la implementación y desarrollo efectivo del modelo.

Adoptar la creencia de que los empleados son clientes internos representa una estrategia que debe estar alineada con la cultura organizacional (Narteh y Odoom, 2015). La Figura 1 muestra que esta creencia debe estar profundamente arraigada en las organizaciones, de modo que los empleados sean percibidos como un recurso estratégico. Por ello, se considera una creencia de fondo. En este sentido, la Gestión de la Información (GI) no se limita a la aplicación de un conjunto de prácticas, sino que se sustenta en un marco de actitudes y comportamientos basados en una cultura empresarial orientada al cliente.

La segunda premisa del modelo se refiere a la responsabilidad de la gestión de procesos dentro de las organizaciones. Todas las actividades desarrolladas por el departamento de recursos humanos están, en mayor o menor medida, relacionadas con los empleados; es decir, con los clientes internos, aunque algunas se vinculan más directamente con la orientación al cliente. Como se observa en la Figura 2, los departamentos de marketing y recursos humanos son responsables de la implementación y desarrollo del marketing interno (MI). Esto se alinea con una perspectiva que concibe el proceso como responsabilidad compartida entre ambos departamentos, ya que sus actividades están directa o indirectamente interconectadas.

Figura 2. Modelo de Gestión



Fuente: Bohneberger et al. (2019)

La principal diferencia respecto a los métodos tradicionales de gestión estratégica de recursos humanos radica en la filosofía que orienta a las organizaciones que reconocen a sus empleados como clientes internos y adoptan prácticas de marketing coherentes con su estrategia principal de orientación al cliente externo. En consecuencia, el departamento de marketing debe integrarse en el proceso, ya que dispone de información y prácticas esenciales para su éxito. Los posibles conflictos pueden minimizarse mediante una clara definición de las responsabilidades de cada área.

Finalmente, la tercera premisa del modelo se centra en la integración de las prácticas de gestión de la información dentro del proceso. Es importante destacar que estas prácticas no son las únicas que deben formar parte de una gestión estratégica de recursos humanos, pero sí resultan coherentes con los principios de la gestión de la información y la orientación hacia los clientes externos.

Dentro del conjunto de actividades del marketing interno (MI), el desarrollo del personal constituye una de las más relevantes. Generalmente, el departamento de recursos humanos

asume la responsabilidad principal de esta función, ya que dispone de los recursos y las competencias necesarias para llevarla a cabo. Sin embargo, el departamento de marketing también desempeña un papel complementario, aportando información y herramientas útiles para la formación de los empleados en materia de orientación al cliente.

Entre los principales beneficios del desarrollo del personal se encuentran la mejora en la capacidad de los empleados para tomar decisiones acertadas, el fortalecimiento de sus competencias en la ejecución de tareas y la adquisición de un conocimiento más profundo sobre los clientes. Además, el desarrollo profesional genera efectos positivos en los trabajadores, al incrementar su sensación de seguridad laboral y prepararlos mejor para afrontar los desafíos futuros.

Por consiguiente, la contratación de empleados capaces de atender eficazmente a los clientes constituye una necesidad fundamental para las organizaciones. Un proceso de reclutamiento y selección eficiente representa el primer paso para incorporar colaboradores comprometidos con dicha meta. Si bien el proceso de desarrollo mencionado previamente puede contribuir a generar esta conciencia, su efectividad dependerá del grado de interés y disposición de los empleados; sin ese compromiso, las acciones orientadas al cambio de comportamiento tendrán un impacto limitado. Esta conciencia resulta especialmente crucial en las organizaciones del sector servicios, donde la interacción con los clientes es continua y directa. Además, un proceso de reclutamiento bien ejecutado no solo beneficia a la organización, sino también a los empleados considerados clientes internos, al incrementar su satisfacción y sentido de pertenencia en el trabajo.

Otro aspecto relevante dentro del proceso de reclutamiento es el reconocimiento, tanto formal como informal, del desempeño laboral. Es importante tener en cuenta que uno de los principales motivadores de los empleados es la búsqueda de mejores compensaciones económicas derivadas de un reconocimiento formal. En ese sentido, la implementación de programas de compensación vinculados al logro de objetivos organizacionales contribuye a alinear los intereses de los empleados con los de la empresa. Asimismo, ofrecer salarios justos o superiores al promedio del sector refleja el compromiso de la organización con el bienestar de su personal.

El reconocimiento informal, por su parte, se relaciona con aquellas acciones cotidianas que demuestran el aprecio y la valoración de los gerentes hacia sus colaboradores. Este tipo de reconocimiento resalta la relevancia del liderazgo en el proceso de marketing interno (MI), ya que promueve prácticas como la retroalimentación constante, la creación de un ambiente organizacional abierto al intercambio de ideas y la participación de los empleados en tareas de gestión.

Por otra parte, la adaptación al trabajo puede entenderse como un proceso compuesto por tres acciones fundamentales: el ajuste entre las motivaciones y las habilidades de los empleados, el empoderamiento y el reconocimiento, tanto formal como informal. Aunque algunos

autores no mencionan explícitamente el primer elemento como parte de las actividades del marketing interno (MI), los conceptos asociados se relacionan con la implementación de la “P” de producto, según el modelo de las 4P de McCarthy, entendiendo el “producto” como el trabajo desempeñado por los empleados.

En ese orden, una de las principales preocupaciones de la organización debería ser facilitar la adecuada adaptación de los empleados a sus funciones. El empoderamiento, por su parte, implica otorgar libertad, responsabilidad y confianza a los trabajadores. Diversos estudios han demostrado la importancia de este componente, especialmente en las organizaciones de servicios, donde los empleados deben tomar decisiones inmediatas o, en su defecto, hacer esperar a los clientes.

En el caso de las organizaciones manufactureras, donde la interacción directa con los clientes suele limitarse a los departamentos de marketing o asistencia técnica, el empoderamiento también cumple un papel relevante. Al fomentar la autonomía y la libertad en la ejecución de las tareas, se incrementa la satisfacción laboral y se promueve un desempeño más comprometido y eficiente.

Desde la perspectiva anterior, otra arista de gran importancia es la comunicación interna, lo cual constituye uno de los componentes más mencionados en la literatura sobre marketing interno. Si bien suele ser una responsabilidad directa del departamento de recursos humanos, el departamento de marketing dispone de múltiples herramientas comunicacionales y conocimientos estratégicos que pueden contribuir significativamente a la obtención de resultados eficaces. Además, en muchas organizaciones, este departamento cuenta con el apoyo de agencias de publicidad externas, las cuales aportan creatividad y experiencia en el diseño de instrumentos de comunicación interna.

En este contexto, se identifican cuatro actividades clave de comunicación interna:

- ✓ *Difusión de los objetivos y metas organizacionales*, con el fin de alinear a los empleados con la visión y dirección estratégica de la empresa.
- ✓ *Comunicación de los resultados alcanzados y la situación actual de la organización*, lo que permite a los empleados conocer el nivel de desarrollo de los distintos departamentos y de la empresa en su conjunto. Esta práctica contribuye a fortalecer la confianza y el sentido de estabilidad laboral.
- ✓ *Transmisión de los valores y la cultura organizacional*, que puede realizarse por diversos medios y que constituye una parte esencial del proceso de reconocimiento de los empleados como clientes internos.
- ✓ *Gestión de los cambios organizacionales*, ya que una comunicación efectiva puede reducir la incertidumbre y las dudas derivadas de procesos como fusiones, adquisiciones, modificaciones en la producción o transformaciones en el mercado.

Por otra parte, la comunicación externa abarca los aspectos comunicacionales que la organización proyecta hacia su entorno, ya sea mediante la participación en actividades

comunitarias, el reconocimiento a través de premios, las campañas publicitarias o el lanzamiento de nuevos productos y servicios. De ese modo, se enfatiza la importancia de difundir internamente las campañas antes de su presentación al público externo. Cuando los empleados se enteran de dichas campañas al mismo tiempo que los clientes, pueden percibir una falta de consideración o incluso sentirse excluidos del proceso organizacional.

La ausencia de una comunicación fluida y colaborativa entre el departamento de marketing y las demás áreas de la empresa puede dar lugar a esfuerzos aislados que no generan resultados positivos. Por ello, reconocer a los empleados como clientes internos implica también priorizar su participación y conocimiento sobre las iniciativas que la organización proyecta al mercado. De este modo, los empleados no solo comprenden el impacto de la organización en su entorno, sino que también se sienten más comprometidos con los objetivos corporativos y los resultados esperados de las campañas externas.

Por último, el modelo de investigación se sustenta en dos acciones fundamentales: la segmentación de los clientes internos y el conocimiento de las necesidades de los empleados. La segmentación permite comprender las características y particularidades de los colaboradores dentro de la organización, lo que facilita identificar las estrategias más adecuadas para establecer una comunicación efectiva con ellos. De esta manera, las acciones de MI desarrolladas por los departamentos de marketing y recursos humanos pueden generar un impacto real en los empleados y promover su compromiso con la organización.

Por su parte, el conocimiento de las necesidades de los empleados brinda al departamento de recursos humanos la posibilidad de diseñar e implementar actividades que respondan eficazmente a dichas demandas. En el contexto del marketing relacional, este enfoque cobra especial relevancia, ya que implica la adaptación continua de los procesos organizacionales para garantizar la satisfacción y el sentido de conexión de los clientes con la empresa. En el caso del marketing interno, este principio se aplica del mismo modo: comprender y atender las necesidades de los empleados resulta esencial para fortalecer su vínculo con la organización. Por lo tanto, el modelo de gestión propuesto enfatiza la aplicación práctica del marketing interno como medio para alcanzar los objetivos organizacionales. Dichos objetivos incluyen la orientación al cliente, el fortalecimiento del compromiso organizacional y la mejora del desempeño general de la empresa.

Cabe resaltar, que el MI se concibe como un enfoque estratégico dentro de la ciencia del marketing y, en consecuencia, puede considerarse una parte esencial de la gestión estratégica de marketing orientada al cliente. En un contexto donde el comportamiento competitivo de las organizaciones evoluciona constantemente debido a los cambios demográficos, psicográficos y del entorno del mercado, resulta imprescindible explorar formas de ofrecer de manera continua un alto valor al cliente. Este esfuerzo sostenido es clave para mantener una posición sólida frente a la competencia.

El MI ha marcado un punto de inflexión en la necesidad de orientar las estrategias directivas hacia el cliente. Su relevancia se ha extendido a una amplia variedad de organizaciones, tanto con fines de lucro como bancos, aerolíneas, entidades del sector público y hoteles como sin fines de lucro, incluyendo escuelas, hospitales (Al-Weshah, 2019) y otras instituciones sociales. Este hecho evidencia que el MI se ha convertido en un componente esencial de la gestión organizacional y merece un análisis más profundo por los numerosos beneficios que aporta.

Los beneficios del MI radican en la adopción y aplicación de una mentalidad de marketing compartida por todos los miembros de la organización. Este enfoque no solo fortalece el trabajo en equipo, sino que también genera impactos positivos que se reflejan en los consumidores finales. A través del marketing interno, los equipos directivos desde los niveles más alto, adquieren una comprensión más clara de tres aspectos fundamentales:

- Quiénes son los consumidores finales y cuáles son sus necesidades reales.
- Cómo planificar servicios específicos que respondan a esas necesidades y aporten valor.
- De qué manera comunicar eficazmente los beneficios de los servicios, destacando los elementos diferenciadores de la organización.

Antes de promover una cultura de MI dentro del equipo, las empresas deben identificar con precisión a quiénes se dirigen. Conocer en profundidad a la base de clientes actual y potencial, es el primer paso para diseñar estrategias efectivas. Esto implica identificar quiénes ya mantienen una relación con la empresa, quiénes podrían establecerla y quiénes aún desconocen sus servicios. Tener claridad sobre el público objetivo permite definir con mayor exactitud quién recibirá los servicios y cómo estos generarán valor.

Asimismo, las organizaciones deben ser capaces de persuadir a sus clientes comunicándoles de manera transparente los beneficios que satisfacen sus necesidades. Cuando existe una correspondencia entre las expectativas del consumidor y los servicios ofrecidos, se genera un sentido de identificación y pertenencia hacia la marca o la organización. En este proceso, la comunicación juega un papel decisivo: debe fluir tanto hacia los clientes externos como dentro de la propia empresa, asegurando que todos los empleados comprendan cómo su trabajo contribuye al valor entregado al cliente.

Finalmente, la capacitación y el desarrollo del personal son pilares que fortalecen el MI y contribuyen a la creación de valor sostenible. Invertir en la formación de los empleados no solo mejora su desempeño, sino que también potencia su compromiso, promueve la innovación y refuerza la coherencia entre la promesa de valor de la organización y la experiencia real del cliente.

Capítulo IV

CULTURA ORGANIZACIONAL Y ENDOMARKETING

Los nuevos desafíos empresariales exigen que las organizaciones desarrollen estrategias orientadas no solo a los clientes externos, sino también, y de manera prioritaria, a los clientes internos. Estos últimos son los responsables directos de ejecutar los planes estratégicos y operativos, por lo que resulta fundamental fomentar en ellos una motivación genuina y responsable que potencie su desempeño. Dicho compromiso se traduce en una mayor identificación con la organización, reflejada en su trabajo cotidiano y en la creación de un sentido de beneficio mutuo que impulsa el desarrollo empresarial.

Para que las empresas mantengan su competitividad y se diferencien a través de la calidad del servicio al cliente, deben enfocarse en atender las necesidades de sus trabajadores, fortaleciendo así el llamado “mercado interno”. En este contexto, una de las estrategias más relevantes es el marketing interno (MI), aunque en nuestro entorno su conocimiento y aplicación aún son limitados.

El endomarketing o marketing interno tiene como propósito integrar las distintas áreas de la organización bajo la premisa de que una empresa se construye desde su interior hacia el exterior. Su objetivo principal es responder a las necesidades de los clientes externos, pero partiendo, antes que nada, de la satisfacción de los requerimientos de los clientes internos. Además, el MI contribuye al fortalecimiento del compromiso organizacional, entendido como la forma en que las personas asumen su trabajo y aportan valor a la empresa.

En ese sentido, el MI puede concebirse como un conjunto de estrategias inspiradas en los principios del marketing tradicional, pero dirigidas a la gestión y desarrollo del talento humano. Bajo esta perspectiva, los trabajadores son considerados clientes internos de la organización, lo que permite aplicar técnicas y herramientas del marketing en el ámbito interno. Un programa de MI bien implementado orienta y forma a los empleados en comportamientos y actitudes alineados con la cultura organizacional, ayudándolos a comprender sus roles y responsabilidades. De esta manera, los colaboradores se convierten en representantes activos de la empresa, contribuyendo a la creación de valor y al fortalecimiento de su imagen institucional.

Por otro lado, cuando los trabajadores mantienen un estado mental positivo y experimentan satisfacción laboral, tienden a demostrar altos niveles de energía, concentración y dedicación. Asimismo, manifiestan empatía, respeto y compromiso con sus responsabilidades, así como entusiasmo en la interacción con sus compañeros. Este conjunto de actitudes favorece la práctica constante de la eficacia y la eficiencia dentro de la organización. En los últimos años, una de las principales dificultades que han enfrentado las empresas ha sido la falta de

identificación de los empleados con la organización, situación que ha generado problemas operativos que afectan tanto el esfuerzo laboral como el desempeño individual y colectivo. Esta desconexión puede incluso repercutir negativamente en los clientes internos y externos, incluyendo supervisores y personal operativo.

Al respecto, el compromiso organizacional puede entenderse como un estado psicológico que define el vínculo entre el individuo y la empresa, e influye directamente en su decisión de permanecer o abandonar la organización. No obstante, también existen casos en los que un trabajador continúa en su puesto no por compromiso genuino, sino por los altos costos asociados a su salida o por la falta de oportunidades laborales externas; a esta situación se le denomina obligación de continuidad. De acuerdo con diversos enfoques, se ha vuelto casi incuestionable la idea de que invertir en MI resulta más rentable que afrontar las consecuencias derivadas de la insatisfacción de los clientes internos, la cual inevitablemente se traduce en la insatisfacción de los clientes externos. Además, en estudios científicos se han evidenciado que el nivel de compromiso de los empleados con la organización está estrechamente relacionado con su comportamiento laboral, aunque la naturaleza y dirección de esta relación dependen en gran medida del contexto organizacional.

Desde una perspectiva empresarial, el propósito fundamental de los directivos es lograr que los colaboradores se identifiquen plenamente con la organización, adoptando su misión, visión y valores como propios. Los empleados que sienten este nivel de pertenencia se esfuerzan por contribuir activamente al desarrollo de la empresa, demostrando cualidades esenciales como la responsabilidad, la puntualidad, el liderazgo y, sobre todo, el compromiso con su labor.

El avance tecnológico y la globalización han generado un entorno empresarial altamente competitivo, en el que las organizaciones se enfrentan a constantes desafíos para mantener su posición en el mercado. En este contexto, resulta imprescindible implementar estrategias que impulsen tanto la productividad como la rentabilidad, fortaleciendo los vínculos con los públicos interno y externo. En este sentido, los trabajadores han adquirido un rol protagónico, al ser reconocidos como el recurso más valioso dentro de cualquier institución. Este reconocimiento plantea la necesidad de analizar la relación entre el endomarketing y el compromiso organizacional, entendiendo que este último se refleja directamente en el desempeño de los colaboradores y en la calidad de atención ofrecida al cliente externo.

Cada vez más organizaciones buscan desarrollar capacidades orientadas a una gestión eficiente de aspectos clave como la cultura organizacional, la comunicación interna y la motivación del personal. A través del endomarketing, se promueve la integración del talento humano con los valores institucionales, fomentando la identificación con la organización y la mejora continua en la calidad del servicio. Según Flores Quispe (2019), diversas investigaciones han demostrado que un trabajador motivado, satisfecho y leal puede duplicar su productividad en comparación con aquel que no se siente identificado con su empresa.

Por esta razón, muchas instituciones han comenzado a implementar estrategias de MI, desarrolladas en colaboración entre la alta dirección y el área de recursos humanos. Estas iniciativas buscan mejorar el clima laboral, fortalecer la cooperación entre departamentos y fomentar una actitud positiva hacia la organización. Asimismo, el análisis del compromiso organizacional permite anticipar resultados asociados a la satisfacción laboral, la permanencia del personal, el rendimiento individual y la estabilidad emocional de los trabajadores.

A nivel internacional, pese a las limitaciones de inversión y la resistencia al cambio especialmente en los países de América Latina, se han desarrollado investigaciones que evidencian el impacto del compromiso laboral en la productividad empresarial. En este escenario, para los líderes organizacionales, contar con trabajadores comprometidos ya no constituye una opción, sino una prioridad estratégica.

Para que una organización alcance sus metas, requiere colaboradores alineados con los objetivos institucionales, lo cual implica una gestión enfocada en fortalecer el sentido de pertenencia y la identificación con la empresa. En esta línea, el endomarketing continúa evolucionando como una herramienta esencial en la gestión organizacional, en la que el capital humano es concebido como un activo estratégico más allá de la simple ejecución de tareas. El colaborador se reconoce como un agente clave en la transmisión de la identidad institucional y en la construcción de una cultura organizacional sólida, capaz de adaptarse a las exigencias del entorno competitivo actual.

A pesar de los avances en la gestión organizacional, muchas empresas aún no consideran prioritario el desarrollo de estrategias de endomarketing, o bien desconocen su verdadero alcance e impacto. Cada vez resulta más evidente que la permanencia de un colaborador en una organización no depende únicamente de la remuneración económica, sino también de factores como el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento profesional y el bienestar integral dentro del entorno laboral.

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), el endomarketing consiste en motivar y capacitar al personal, partiendo de una adecuada selección de trabajadores con orientación al servicio y disposición para superar las expectativas de los clientes. Esta filosofía, asumida desde los niveles directivos, busca que toda la organización interiorice los principios del marketing, con el propósito de fortalecer la propuesta de valor institucional. De este modo, el endomarketing impacta positivamente en elementos esenciales como el respeto por los valores organizacionales, el cumplimiento de objetivos y la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

En este marco, el compromiso organizacional adquiere una relevancia especial, al incidir directamente en la productividad y en la creación de condiciones propicias para el desarrollo institucional, especialmente en contextos caracterizados por la transformación constante. Según el modelo de Meyer y Allen, dicho compromiso se compone de tres dimensiones: la

afectiva, la normativa y la de continuidad. Un colaborador alineado con la empresa tiende a manifestar conductas orientadas al logro, la responsabilidad y el liderazgo.

El compromiso organizacional puede definirse como una actitud psicológica que influye en la decisión del trabajador de permanecer en la institución. En su dimensión afectiva, refleja el deseo de seguir perteneciendo a la organización por afinidad emocional; en su dimensión normativa, se asocia con el sentido del deber o la obligación moral; y en la de continuidad, está vinculado con los costos percibidos al abandonar la empresa.

En el sector productivo, y especialmente en el de servicios, fortalecer el clima organizacional y la relación con el talento humano resulta esencial para alcanzar un desempeño eficiente. Sin embargo, en algunos casos se han identificado deficiencias en la comunicación interna que han generado conflictos entre los colaboradores y un ambiente laboral poco favorable. A pesar de que las compensaciones económicas pueden considerarse adecuadas, la falta de oportunidades de desarrollo profesional y de programas de reconocimiento ha provocado desmotivación y una rotación de personal significativa.

Estas condiciones evidencian una aplicación limitada o inexistente del endomarketing como estrategia para alinear a los trabajadores con los valores y objetivos institucionales. Cuando las acciones orientadas al fortalecimiento del compromiso interno son escasas, el sentido de pertenencia y la fidelización del personal se debilitan, afectando de manera directa la estabilidad y el rendimiento organizacional.

En ese orden, el análisis del endomarketing en su aplicación dentro de las organizaciones evidencia la existencia de brechas significativas en el nivel intermedio de supervisión, particularmente en aspectos relacionados con la comunicación interna y el clima organizacional. Esto sugiere que, si bien existen esfuerzos institucionales orientados a atender las necesidades del cliente interno, dichos esfuerzos no son percibidos como suficientemente sólidos o estratégicos por una parte considerable del personal.

Estos resultados coinciden con lo planteado por Rodrigues et al. (2016), quienes sostienen que el éxito del endomarketing depende de la articulación de acciones coherentes y sostenidas que fortalezcan el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización. En consecuencia, cuando las prácticas de endomarketing son superficiales o se reducen a intervenciones puntuales, no logran consolidarse como elementos transformadores del clima laboral ni del compromiso organizacional. La falta de estrategias claras en marketing interno limita la identificación del personal con los valores institucionales y disminuye la motivación laboral.

Asimismo, cuando las acciones de endomarketing se implementan de manera esporádica o desarticulada, los colaboradores no perciben un compromiso genuino por parte de la organización hacia su bienestar, lo que repercute directamente en su desempeño y en la calidad del servicio que brindan. Desde el análisis de las dimensiones del endomarketing, se observa que la comunicación interna constituye la dimensión más débil, evidenciándose

deficiencias en los canales formales de retroalimentación y en la claridad de los mensajes. Cuando la comunicación no se gestiona estratégicamente, los trabajadores tienden a actuar con base en información incompleta o suposiciones, lo que deteriora las relaciones laborales y el ambiente organizacional.

Este escenario se refleja en niveles reducidos de clima organizacional, otro componente fundamental del endomarketing, pues la falta de cohesión interna afecta también la proyección institucional hacia el cliente externo. Una comunicación deficiente tiende a generar malentendidos, desconfianza y desmotivación, impactando de forma directa en la calidad del ambiente laboral. En contraste, la dimensión de compensaciones suele ser percibida de manera más favorable, ya que en algunas instituciones los trabajadores valoran las retribuciones económicas básicas. Sin embargo, estas por sí solas no garantizan un mayor sentido de pertenencia si no se complementan con mecanismos de reconocimiento y oportunidades de desarrollo personal y profesional.

En ese sentido, aunque las compensaciones no constituyen el problema más crítico, tampoco logran contrarrestar las deficiencias comunicacionales ni fortalecer de manera sustancial el compromiso afectivo del personal. Por ello, la efectividad del endomarketing no debe limitarse únicamente al ámbito económico. Es fundamental incorporar otros elementos igualmente valorados por los trabajadores, como el reconocimiento, la proyección profesional y el bienestar emocional. Una estrategia de endomarketing integral debe, por tanto, articular compensaciones tangibles e intangibles, construyendo una propuesta de valor coherente y sostenible.

Otro aspecto determinante es el clima laboral, el cual incide directamente en la motivación, la cooperación y el rendimiento colectivo. Este actúa como un verdadero termómetro del estado emocional de los trabajadores: cuando el clima es desfavorable, la productividad disminuye y el sentido de pertenencia se erosiona. Desde la perspectiva del endomarketing, fortalecer un clima organizacional positivo requiere la implementación de acciones concretas orientadas a fomentar la confianza, la participación y las relaciones laborales saludables.

Capítulo V

RECONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DE LOS EMPLEADOS

La retención de empleados se ha convertido en un tema crítico para las organizaciones a nivel mundial, debido al incremento de las tasas de rotación de personal. Una alta rotación genera costos significativos, entre ellos la pérdida de conocimiento institucional, la disminución de la moral entre los empleados restantes y los gastos asociados al reclutamiento y la capacitación de nuevo personal. Además, la naturaleza dinámica del mercado global obliga a las empresas a mantener una vigilancia constante en la búsqueda de talento, especialmente en un contexto donde la demanda de profesionales supera su disponibilidad. En respuesta, numerosas organizaciones han adoptado estrategias de retención destinadas a conservar a sus recursos humanos más valiosos.

En ese sentido, la retención de empleados se define como el proceso estratégico mediante el cual una organización promueve la permanencia de su personal durante un período prolongado. Esta práctica está estrechamente vinculada al fortalecimiento de la fuerza laboral existente, que constituye un activo esencial para la sostenibilidad organizacional. Los programas de retención han demostrado ser una medida rentable, ya que favorecen la acumulación de conocimiento y experiencia, elementos fundamentales para la estabilidad interna. Asimismo, la permanencia del personal contribuye a relaciones más sólidas con los clientes, incrementa la productividad y mejora el desempeño organizacional. De igual forma, la retención fomenta el compromiso de los trabajadores y fortalece una cultura organizacional positiva.

La importancia de la retención se ha acentuado en un entorno empresarial caracterizado por el avance tecnológico y la intensa competencia. En muchos sectores, es habitual que los empleados migren entre empresas con requerimientos de habilidades similares, lo que resalta la necesidad de invertir en el desarrollo y bienestar del talento humano para evitar impactos negativos en la eficiencia y capacidad operativa.

En consecuencia, las organizaciones enfrentan una creciente presión para diseñar políticas y programas que motiven a los empleados a permanecer. Directivos y propietarios buscan garantizar la estabilidad de su fuerza laboral a lo largo del tiempo, lo que ha generado un incremento en los estudios sobre la retención en diversos contextos. La literatura especializada señala que conservar al personal no solo mejora el rendimiento financiero, sino que también influye positivamente en la imagen y reputación de la empresa en el mercado.

La relevancia de la retención trasciende el propósito inmediato de mantener la continuidad operativa, constituyéndose en un componente esencial para la viabilidad organizacional a largo plazo. Diversas investigaciones han vinculado la retención con factores como la satisfacción laboral y el compromiso organizacional (Xuecheng et al., 2022). Asimismo, se ha demostrado que el reconocimiento del empleado incrementa su sentido de pertenencia y reduce la incertidumbre respecto a su permanencia en la empresa (Rai et al., 2019). En efecto, los trabajadores tienden a permanecer en una organización cuando se sienten valorados por sus esfuerzos y contribuciones. Este principio se sintetiza en la expresión “dame mis flores antes de morir”, que simboliza la importancia del reconocimiento oportuno como estrategia para fortalecer la motivación y el compromiso.

Pese a la evidencia sobre los beneficios del reconocimiento, aún persiste una brecha en la comprensión de los mecanismos que explican su relación con la retención. En este contexto, la satisfacción laboral se ha propuesto como un posible mediador entre el reconocimiento y la permanencia del empleado. Cuando los colaboradores perciben que su trabajo es valorado, experimentan mayor bienestar psicológico y satisfacción, lo que incrementa su disposición a permanecer en la organización. En consecuencia, el reconocimiento laboral emerge como un factor determinante para promover la satisfacción, el compromiso y la retención del talento humano.

Un salario adecuado o beneficios sociales pueden influir en la permanencia del personal; sin embargo, la clave puede ser aún más sencilla. El 84% de los empleados considera esencial recibir recompensas por su esfuerzo. Si bien las recompensas materiales son importantes, el reconocimiento es el factor que verdaderamente impulsa el compromiso y la productividad. De hecho, el 78% de los trabajadores que contemplan dejar su empleo afirma que permanecería si su organización ofreciera mayores oportunidades de reconocimiento y recompensas. Los empleados que se sienten valorados y apreciados tienden a mostrarse más comprometidos, motivados y dispuestos a ofrecer su mejor desempeño.

El reconocimiento positivo proveniente de los superiores jerárquicos, ya sean gerentes de línea o altos directivos valida los esfuerzos del personal y mejora las perspectivas de estabilidad, promoción o incremento salarial. No obstante, una proporción considerable de trabajadores valora igualmente el reconocimiento de sus pares o incluso de colaboradores con menor rango jerárquico. La fuente del elogio, por tanto, no disminuye su impacto: la satisfacción de ser reconocido trasciende las jerarquías organizativas y genera gratificación independientemente de quién lo otorgue. El desafío radica en ofrecer a todos los empleados la oportunidad equitativa y efectiva de reconocer las contribuciones, el esfuerzo y la colaboración de los demás.

En el contexto actual, caracterizado por la necesidad de equilibrar la vida laboral y personal en entornos dinámicos y de alta presión, la satisfacción laboral y el bienestar general se han vuelto elementos cruciales no solo para el desarrollo individual, sino también para los resultados organizacionales y sociales. El nivel de satisfacción de los trabajadores influye

directamente en su productividad, compromiso y lealtad, factores que determinan el desempeño y la sostenibilidad empresarial. Además, el bienestar laboral repercute en ámbitos más amplios, afectando las estructuras sociales, la salud y la vitalidad económica. Por ello, comprender y fortalecer la satisfacción laboral resulta esencial para construir una fuerza laboral próspera, resiliente y adaptada a los desafíos de una economía global dinámica.

Asimismo, la cultura organizacional constituye un pilar fundamental en la formación de las actitudes y los resultados de los empleados, influyendo de manera significativa en su satisfacción y compromiso. Entre los elementos clave destacan el reconocimiento, la equidad, la participación y el liderazgo transformacional, todos esenciales para promover un entorno laboral positivo.

- El reconocimiento satisface la necesidad intrínseca de estima y pertenencia, elevando la moral y fortaleciendo la satisfacción laboral.
- La equidad organizacional, entendida como la percepción de justicia en los procesos internos, fomenta el respeto y el sentido de valor entre los trabajadores, contribuyendo a un ambiente más armonioso y productivo.
- La participación en la toma de decisiones promueve el sentido de propiedad y empoderamiento, lo que incrementa la motivación y la productividad.

Agregando a lo anterior, el liderazgo transformacional, caracterizado por su capacidad para inspirar y motivar, se asocia con mayores niveles de satisfacción laboral. Estos líderes priorizan el desarrollo y bienestar de sus equipos, generando un clima organizacional de apoyo, crecimiento personal y profesional. En conjunto, estos componentes culturales conforman un entorno que favorece la satisfacción del empleado, aspecto crucial para retener el talento y garantizar el éxito organizacional a largo plazo.

Por otra parte, la sobrecarga laboral y la competencia interna emergen como determinantes relevantes de la satisfacción laboral. La sobrecarga, cuando las demandas laborales exceden la capacidad del empleado, suele conducir a insatisfacción, estrés y agotamiento. En cambio, la competencia presenta una naturaleza dual: cuando es moderada, estimula el logro y la motivación; sin embargo, cuando se intensifica en exceso, genera tensión, ansiedad y reduce la satisfacción general. Este equilibrio delicado exige que las organizaciones gestionen adecuadamente las cargas de trabajo y promuevan una competitividad saludable, acompañada de apoyo y colaboración.

Comprender la satisfacción laboral implica analizar factores psicológicos como el compromiso, el agotamiento y la ansiedad tecnológica. El compromiso laboral, caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción en las tareas, se relaciona positivamente con la satisfacción y el desempeño. En contraste, el agotamiento particularmente el emocional, actúa como un importante factor de riesgo, reduciendo tanto la satisfacción como la productividad. Además, la ansiedad asociada con la disrupción tecnológica y la consecuente inseguridad laboral impactan negativamente en la satisfacción de los empleados. A medida

que la tecnología transforma los entornos de trabajo, la incertidumbre puede disminuir la percepción de estabilidad y realización profesional.

Esta interacción entre compromiso, agotamiento y ansiedad tecnológica revela la naturaleza multifacética de la satisfacción laboral en el mundo contemporáneo. Pese a los avances en la investigación, persisten vacíos en la comprensión del efecto conjunto de estas variables sobre la satisfacción, especialmente en estudios comparativos entre distintos sectores. Abordar estas brechas permitirá diseñar estrategias organizacionales más integrales, orientadas a mejorar el bienestar, la retención y el rendimiento de los trabajadores.

En ese orden, los supervisores pueden reconocer y recompensar a individuos o equipos de manera formal o informal, ya sea en público o en privado, mediante medios materiales o no materiales, como una felicitación personal, una expresión verbal de aprecio o un reconocimiento público por un desempeño destacado. Aunque existen múltiples formas de manifestar reconocimiento, todas comparten un mismo propósito: transmitir a los empleados que su valor y contribución al trabajo son apreciados.

El reconocimiento en el lugar de trabajo puede provenir de superiores, colegas o subordinados. Sin embargo, el reconocimiento otorgado por los superiores jerárquicos adquiere especial relevancia, ya que influye en la percepción que los empleados tienen sobre si la organización valora realmente su aporte. Debido a la autoridad que poseen, los líderes están particularmente facultados para validar el esfuerzo de los empleados y reforzar la importancia de sus contribuciones al logro de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con la Teoría de los Eventos Afectivos, las experiencias laborales influyen directamente en los estados emocionales de los empleados, los cuales, a su vez, afectan sus actitudes y comportamientos en el trabajo. Diversos estudios han evidenciado que el tiempo y la atención que los superiores dedican a ofrecer reconocimiento aumentan la confianza de los empleados en la organización, fortalecen su percepción de apoyo institucional, incrementan la satisfacción laboral y, en consecuencia, mejoran el desempeño.

A diferencia de las recompensas económicas, el reconocimiento laboral está más vinculado con aspectos no monetarios, lo que le permite inspirar a los empleados y promover un mayor rendimiento a bajo costo. Por ello, la mayoría de las investigaciones en este campo se han enfocado en analizar su relación con el desempeño en el rol. No obstante, aunque se ha documentado ampliamente su impacto positivo en la actitud y los comportamientos laborales, se ha prestado poca atención a las reacciones emocionales que genera el reconocimiento en los empleados.

El reconocimiento de los líderes constituye un poderoso estímulo emocional. La evidencia empírica muestra que las evaluaciones de desempeño y el reconocimiento positivo generan sentimientos de logro, confianza y motivación, desencadenando respuestas psicológicas favorables. Las emociones, como respuestas a estímulos específicos, implican reacciones fisiológicas y conductuales de alta intensidad, aunque de corta duración. Entre ellas, el

orgullo destaca como una emoción autoconsciente fundamental para la regulación de la interacción social, tanto en el nivel individual como en el colectivo.

Se ha demostrado que el orgullo influye en la autorregulación del comportamiento, además de estar estrechamente vinculado con la autoeficacia, la satisfacción laboral, el logro de objetivos y el desempeño, contribuyendo así a reducir las intenciones de rotación. El orgullo representa una experiencia emocional positiva que surge cuando un individuo atribuye un resultado exitoso a su capacidad o esfuerzo personal.

La literatura distingue dos formas principales de orgullo: el orgullo auténtico y el orgullo arrogante, dimensiones que conforman la complejidad de esta emoción. El orgullo auténtico se asocia con sentimientos de confianza, autoestima, productividad y logro, mientras que el orgullo arrogante se vincula con la arrogancia, el egocentrismo y la vanidad. Esta diferenciación resulta esencial para comprender cómo las emociones positivas derivadas del reconocimiento pueden fortalecer la satisfacción laboral y promover conductas organizacionales constructivas.

Simplemente, los hallazgos indican que valorar el comportamiento y la dedicación de los trabajadores a través de recompensas financieras y no financieras aumenta las actitudes de satisfacción, motivación e involucramiento por parte de los empleados, con claros efectos en la autonomía, la creatividad, el intercambio de conocimientos, la retención y la intensificación de las actividades. El intercambio de experiencias y conocimientos entre los empleados de una empresa adquiere particular importancia en este contexto, siendo considerado un factor crítico para la sostenibilidad y la ventaja competitiva en el mercado actual. En este sentido, abordar el tema de los incentivos y las recompensas requiere que las organizaciones ajusten sus políticas y estrategias para promover el trabajo en equipo y la difusión del conocimiento a mayor escala, con un enfoque en los objetivos organizacionales. La clave en este proceso es encontrar un equilibrio que valore no solo el esfuerzo individual sino también la colaboración. Elementos como la falta de equidad y transparencia en la asignación de remuneraciones proyectan un marco de desinterés, frustración y reducido sentimiento de pertenencia a la estructura organizacional, comprometiendo la calidad y el nivel de desempeño de los equipos de trabajo.

De esta manera, los impactos que más comúnmente se asocian a los sistemas de recompensa involucran aspectos positivos como la satisfacción laboral, la motivación extrínseca e intrínseca, el reconocimiento, el desempeño, el compromiso, el engagement, la productividad, la innovación, la autonomía, la seguridad, la reducción del agotamiento emocional, la responsabilidad, las habilidades y la calidad. También se menciona un aumento de la creatividad, mayor identificación organizacional, actitudes de intercambio de conocimientos.

Por lo tanto, un sistema de recompensas es un sistema de gestión estratégica basado en la evaluación del desempeño del empleado, que impacta en su comportamiento. Para que un

sistema de recompensas sea eficaz y rentable para la empresa, se deben considerar una serie de requisitos al implementarlo en el entorno laboral. Asimismo, el sistema de recompensas debe ajustarse al contexto de cada trabajador e integrar propuestas de estímulos variados, ya que las recompensas tienen un impacto diferente entre empleados.

Demostrar que la percepción del trabajador sobre cómo es recompensado puede influir en su lealtad y comportamiento en el lugar de trabajo. El reconocimiento, el elogio y la justa apreciación siguen siendo poderosos detonantes para animar a los trabajadores a producir más y mejor, con vistas al crecimiento profesional y al progreso en la empresa. De esta forma, una demostración de interés por el esfuerzo y el trabajo realizado contribuirá a aumentar la autoestima y la autonomía del trabajador, llevándolo a adoptar un comportamiento más proactivo y eficiente en su lugar de trabajo, con el objetivo de ser bien recompensado.

Los crecientes cambios en el mundo económico requieren que las organizaciones promuevan el desempeño de sus empleados, con el objetivo de asegurar la rentabilidad y el éxito empresarial y, con ello, garantizar una ventaja competitiva frente a la competencia global.

Ante este escenario, la mayoría de los estudios enfatizan que las entidades organizacionales deben priorizar sus recursos humanos, promoviendo condiciones favorables para el desempeño del trabajo. Para tal efecto, las empresas deben implementar sistemas efectivos de recompensa e incentivos sobre el comportamiento de los trabajadores, considerando que su experiencia y know-how son un activo para el éxito de la organización. Los empleados esperan que, a cambio de su trabajo, los empleadores los recompensen no solo de forma extrínseca (p. ej., salario, ascensos, beneficios o bonificaciones), sino a través de recompensas intrínsecas (p. ej., reconocimiento, elogios, satisfacción de sus necesidades de desarrollo y progresión profesional, es decir salario emocional) para que se sientan capaces de asumir y mantener el compromiso con la organización. Es por ello que uno de los mayores retos que afrontan los directivos empresariales es gestionar y mantener a su plantilla humana satisfecha, motivada, comprometida y alineada con los objetivos y el éxito empresarial.

Capítulo VI

FORMACIÓN Y DESARROLLO A TRAVÉS DEL ENDOMARKETING

El capital humano es uno de los activos más valiosos de una organización, pues potencia resultados y aporta ventajas competitivas sostenibles. En un entorno empresarial altamente competitivo, evaluar y mejorar el desempeño laboral constituye un problema de investigación clave: sin intervenciones, el rendimiento tiende a disminuir. Por ello, el desempeño de los empleados debe vincularse con el desarrollo organizacional, la formación y el desarrollo profesional.

Los empleados no capacitados suelen incumplir los requisitos del cliente. En cambio, la formación continua permite actualizar conocimientos y habilidades frente a transformaciones en tecnología, calidad del servicio y expectativas de los usuarios, lo que facilita la prestación de servicios ajustados a las necesidades del cliente y aumenta la productividad. La evidencia empírica muestra que la capacitación y el desarrollo influyen de forma significativa en el desempeño en sectores como la banca, la salud y la industria textil.

Además, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional motiva a la plantilla a mejorar su desempeño: dichas oportunidades amplían habilidades, experiencia y comprensión del trabajo a lo largo de la carrera. El compromiso organizacional, por su parte, es un factor determinante del rendimiento: el desempeño combina acciones y conductas del personal que respaldan los objetivos institucionales, tanto en servicios tangibles (por ejemplo, procesos de check-in/check-out: servicio de habitaciones, servicio de lavandería, limpieza de habitaciones y el uso de instalaciones como piscinas, gimnasios y restaurantes) como en servicios intangibles (atención al cliente). En conjunto, la formación y el desarrollo profesional son fundamentales para fortalecer el compromiso organizacional y mejorar el desempeño en el puesto de trabajo.

Además de otros componentes de la estrategia organizacional, los programas de capacitación constituyen un elemento esencial para el desarrollo de los empleados. Estas iniciativas no solo fortalecen las competencias individuales, sino que también mejoran el desempeño y fomentan un compromiso duradero con la organización. En un entorno empresarial caracterizado por la rápida evolución tecnológica y la creciente globalización de los mercados, las organizaciones dependen cada vez más de la capacitación como medio para mantener una ventaja competitiva y retener el talento.

La capacitación no se limita al desarrollo de habilidades técnicas; también abarca competencias blandas, como liderazgo, comunicación y resolución de problemas, que resultan fundamentales para el éxito profesional. En consecuencia, el interés por el capital

humano ha impulsado un análisis más riguroso sobre la relación entre los resultados organizacionales como la productividad, la satisfacción y el compromiso de los empleados y la efectividad de los programas de capacitación.

En este contexto, el compromiso organizacional se define como el estado psicológico que refleja la relación del empleado con la organización, incluyendo el apego emocional, los costos percibidos de abandonar la empresa y el sentido de obligación de permanecer en ella. Según Giau et al. (2020), este compromiso se manifiesta en tres dimensiones: afectiva, de continuidad y normativa. El compromiso afectivo se asocia con el vínculo emocional hacia la organización; el de continuidad, con la percepción de los costos de dejarla; y el normativo, con el deber moral de permanecer. Cada dimensión contribuye a explicar la naturaleza del vínculo del empleado con su entorno laboral.

Diversos factores influyen en el compromiso organizacional, como la compensación, el equilibrio entre la vida personal y laboral, y la cultura corporativa. Entre ellos, los programas de capacitación destacan como uno de los principales impulsores de dicho compromiso. Cuando las organizaciones ofrecen oportunidades de aprendizaje y desarrollo, los empleados tienden a sentirse más valorados, leales y comprometidos, ya que perciben que la empresa se interesa por su crecimiento profesional y bienestar a largo plazo.

No obstante, a pesar de su reconocida importancia, muchas organizaciones enfrentan dificultades para aprovechar plenamente el potencial de sus programas de capacitación. En ocasiones, estos programas están bien diseñados en términos técnicos, pero carecen de una conexión clara con los objetivos estratégicos relacionados con el compromiso organizacional. Además, algunos empleados pueden no percibir un beneficio tangible en su desarrollo profesional, lo que reduce la efectividad de la capacitación para fortalecer su vínculo con la organización.

Esta situación evidencia una brecha en la comprensión de cómo los empleados experimentan y perciben subjetivamente los programas de capacitación. Si bien numerosos estudios cuantitativos han analizado la relación entre capacitación y compromiso, son escasas las investigaciones cualitativas que exploran las experiencias vividas por los empleados y los factores que influyen en su compromiso. Ignorar estas perspectivas limita la capacidad de las organizaciones para diseñar programas más efectivos y alineados con las necesidades reales de su personal.

Por ello, resulta necesario profundizar en el análisis del papel que desempeñan los programas de capacitación en la generación del compromiso organizacional, explorando cómo los empleados interpretan y valoran dichas experiencias en relación con su apego emocional y conductual hacia la empresa. Este enfoque permite obtener una comprensión más rica y matizada del modo en que la capacitación contribuye indirectamente al fortalecimiento del compromiso, tanto desde una perspectiva académica como práctica.

En este sentido, los programas de capacitación empresarial se consideran herramientas estratégicas para promover la satisfacción y el compromiso de los empleados. Sin embargo, su impacto positivo no siempre es evidente, lo que plantea la necesidad de identificar los elementos que deben o no deben incluirse en su diseño para alcanzar los objetivos de desarrollo y retención del talento.

Asimismo, este análisis resulta relevante para los responsables de políticas y profesionales de recursos humanos encargados de diseñar e implementar programas de capacitación. Comprender cómo estos pueden fomentar simultáneamente la adquisición de habilidades y el compromiso emocional y conductual de los empleados contribuirá a la formulación de estrategias más efectivas de gestión del talento. Finalmente, este enfoque tiene el potencial de enriquecer el campo del comportamiento organizacional al ofrecer una visión más profunda sobre la relación entre el desarrollo del empleado y el compromiso organizacional.

Si bien es cierto que, la capacitación es una parte vital del desarrollo de recursos humanos (DRH), ya que fortalece el capital humano de una organización. La capacitación de los empleados es crucial para las estrategias de DRH, ya que mejora el desempeño, la satisfacción y la lealtad a largo plazo de los empleados. A través de la capacitación, los empleados adquieren las habilidades necesarias para desempeñar bien su trabajo, adaptarse a nuevas tareas y alcanzar los objetivos organizacionales, lo que la convierte en clave para el éxito y la sostenibilidad de una organización.

Por lo tanto, los programas de capacitación impactan el compromiso organizacional de forma directa e indirecta. Directamente, la capacitación proporciona a los empleados habilidades, aumenta su empleabilidad y satisfacción laboral, y fortalece el compromiso afectivo a medida que perciben un crecimiento en la organización. La inversión organizacional en capacitación indica a los empleados que son valorados, lo que potencialmente fomenta el compromiso normativo.

De igual manera, la capacitación influye indirectamente en el compromiso al mejorar el desempeño laboral y las perspectivas de ascenso. Los empleados competentes y seguros son más leales y están más satisfechos. Quienes ven oportunidades de crecimiento tienen menos probabilidades de abandonar la empresa, lo que refuerza el compromiso de permanencia, especialmente en sectores con habilidades especializadas. Además del rendimiento y la satisfacción, la capacitación puede moldear la cultura y los valores organizacionales. Comunica la misión, la visión y los valores de la organización, alineando los objetivos individuales y organizacionales. Esta alineación es esencial para el compromiso afectivo, ya que los empleados tienden a identificarse con organizaciones que comparten sus valores. La capacitación centrada en el trabajo en equipo puede fortalecer la lealtad y el compromiso normativo.

Sin embargo, la eficacia de la capacitación para promover el compromiso depende del diseño, la implementación y la relevancia. La capacitación irrelevante tiene poco impacto, mientras

que una capacitación que se ajuste a las necesidades y objetivos profesionales de los empleados tiene más probabilidades de fomentar la lealtad. El momento y la frecuencia de la capacitación también son importantes; la capacitación continua es más eficaz para el compromiso a largo plazo que las sesiones puntuales u ocasionales.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la motivación de los empleados influye significativamente en su nivel de compromiso organizacional, y los programas de capacitación desempeñan un papel clave en la inspiración de un desempeño sobresaliente y en la retención del talento. De acuerdo con la teoría de la autodeterminación, las personas se sienten motivadas a participar en actividades que satisfacen sus necesidades de autonomía, competencia y relación (Ryan & Deci, 2000). En este sentido, los programas de capacitación que ofrecen oportunidades para adquirir nuevas habilidades y avanzar profesionalmente fortalecen el sentido de competencia y fomentan la motivación intrínseca, impulsando a los empleados a esforzarse más. Asimismo, aquellos programas que promueven el trabajo en equipo y la colaboración incrementan el sentimiento de conexión y pertenencia hacia la organización.

En el marco del compromiso organizacional, la motivación puede clasificarse como intrínseca o extrínseca. La motivación intrínseca impulsa a las personas a realizar una actividad por la satisfacción personal que esta les genera; en cambio, la motivación extrínseca se origina en recompensas externas, como ascensos, incentivos económicos o estabilidad laboral. Los programas de capacitación pueden influir en ambos tipos de motivación. Por ejemplo, los empleados con una motivación intrínseca perciben la capacitación como una oportunidad para perfeccionar sus habilidades y alcanzar la autorrealización, lo que fortalece su compromiso afectivo. Por otro lado, quienes se guían por una motivación extrínseca pueden considerar la capacitación como un medio para progresar profesionalmente o asegurar su estabilidad en la empresa, reforzando así su compromiso de continuidad.

Diversas investigaciones han evidenciado el efecto positivo de los programas de capacitación bien estructurados sobre la motivación y el compromiso de los empleados. Bankins et al. (2024) señalan que quienes participan en programas de capacitación reportan niveles más altos de satisfacción laboral, motivación y compromiso organizacional que aquellos que no lo hacen. Además, estos programas no solo fortalecen el compromiso afectivo y normativo al ofrecer oportunidades de desarrollo personal y profesional, sino que también funcionan como una herramienta poderosa para incentivar la motivación y consolidar el compromiso a largo plazo.

No obstante, la relación entre la capacitación y la motivación no es lineal ni universal. La efectividad de los programas de capacitación depende de diversos factores, entre ellos, las características individuales de los empleados como su orientación al aprendizaje y sus aspiraciones profesionales y el contexto organizacional en el que se implementan. Los empleados con una alta disposición al aprendizaje tienden a obtener mayores beneficios de la capacitación que aquellos con menor motivación o interés. Asimismo, las organizaciones

que promueven una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo profesional tienen más probabilidades de lograr resultados positivos en términos de motivación y compromiso que aquellas que no lo hacen.

La cultura organizacional influye de manera decisiva en la eficacia de los programas de capacitación, ya que las dinámicas culturales determinan cómo los empleados perciben estas iniciativas y cómo se relacionan con su nivel de compromiso. Comprender estos factores permite a las organizaciones diseñar estrategias de capacitación que respondan a las diversas necesidades y niveles de estrés laboral de su personal, promoviendo así un entorno de trabajo más saludable y productivo.

Para lograrlo, las organizaciones deben desarrollar programas de capacitación que fomenten el intercambio de conocimientos y la colaboración. Una de las prácticas mejor valoradas por los empleados es precisamente la capacitación desde una perspectiva colaborativa, donde el aprendizaje compartido se convierte en un elemento central. Las empresas pueden fortalecer esta dinámica creando espacios que incentiven la difusión de lo aprendido, por ejemplo, mediante reuniones de mentoría, seminarios internos o programas de apoyo profesional que faciliten la interacción entre compañeros.

Asimismo, es fundamental reconocer la necesidad de capacitación y desarrollo continuo para mantener altos niveles de satisfacción y compromiso organizacional. La capacitación debe concebirse como un proceso permanente de desarrollo profesional, y no como una actividad aislada. En este sentido, ofrecer sesiones de formación al menos una vez al año contribuye a satisfacer las necesidades básicas de actualización y crecimiento de los empleados, reforzando su sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

Por último, las organizaciones deben comprender que la capacitación también implica una responsabilidad estratégica orientada a fortalecer la relación entre los empleados y la alta dirección. Las iniciativas de desarrollo ejecutivo resultan especialmente valiosas, ya que permiten a los colaboradores interactuar directamente con los líderes, conocer la visión y los objetivos institucionales, y sentirse parte activa de los procesos organizacionales. Estas interacciones promueven un mayor sentimiento de pertenencia y aumentan significativamente el compromiso de los empleados con la organización.

Las implicaciones del capítulo demuestran que la capacitación contribuye a la asignación de valor de la organización y al apoyo organizacional percibido para el desarrollo profesional, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la implicación de los empleados. Los programas de capacitación se correlacionan positivamente con el aumento de las habilidades y la productividad de los empleados al disminuir la presión laboral y aumentar el compromiso organizacional. Por lo tanto, esta investigación recomienda programas de capacitación bien diseñados como intervenciones estratégicas clave para mejorar el compromiso organizacional. Cualquier organización que brinde una capacitación adecuada en los programas de capacitación más relevantes y solicitados creará un personal motivado y

dedicado, mejorando así el rendimiento de la empresa a largo plazo. La gestión de la capacitación y la organización deben garantizar que las iniciativas de capacitación apoyen las necesidades de los empleados y sus planes de desarrollo profesional; de esta manera, la organización puede mejorar la gestión de la capacitación para el compromiso organizacional. El trabajo amplía la comprensión actual de la capacitación de los empleados y el compromiso organizacional y proporciona perspectivas prácticas a los gerentes que desean mejorar sus modelos de desarrollo de capital humano.

Capítulo VII

PROMOVER EL BIENESTAR EN EL LUGAR DE TRABAJO

El bienestar del empleado se refiere a la calidad general de la experiencia de un empleado en el trabajo. Se manifiesta a través de indicadores positivos y negativos y abarca la salud física, psicológica y social. Los indicadores positivos incluyen el significado de la vida, la felicidad y la autoaceptación y los indicadores negativos incluyen el agotamiento, el insomnio, el malestar psicológico y la depresión. Es importante destacar que los indicadores negativos también desencadenan la "intención de rotación" y, por lo tanto, resaltan los riesgos de un "bienestar deficiente".

De esta manera, el bienestar de los empleados ha experimentado un auge en la última década de maneras multifacéticas. Algunas de las principales razones de este auge pueden atribuirse a: (a) la naturaleza cambiante del trabajo (a saber, la transformación digital y la automatización, la economía colaborativa); esto se relaciona con cómo las personas se relacionan con el trabajo hoy en día en comparación con sus organizaciones. (b) La naturaleza cambiante de los trabajadores (a saber, la generación Z en el trabajo, empleados neurodiversos); y (c) la naturaleza cambiante de los lugares de trabajo (a saber, trabajar desde casa, trabajar desde cualquier lugar).

Los sentimientos de bienestar son fundamentales para nuestra salud general, ya que nos permiten superar con éxito las dificultades y lograr lo que queremos de nuestra vida laboral. De ese modo, priorizar el bienestar en el lugar de trabajo promueve el bienestar físico y mental de los empleados. Cuando los empleados gozan de buena salud física y mental, tienden a ser más productivos y a experimentar menos estrés y agotamiento, lo que se traduce en una mayor satisfacción laboral. Las empresas que priorizan activamente el bienestar experimentan mayores niveles de retención y menor ausentismo y presentismo. Por lo tanto, el bienestar y la productividad de los empleados están estrechamente vinculados; cuando los empleados se sienten bien, es probable que estén motivados y sean más productivos en el trabajo. Algunas áreas clave de bienestar en el lugar de trabajo en las que hay que centrarse para garantizar que los empleados se encuentren en un buen lugar son:

- ✓ *Equilibrio entre trabajo y vida personal*
- ✓ *Promover iniciativas de bienestar físico y mental*
- ✓ *Apoyar la creación de un ambiente de trabajo positivo*
- ✓ *Promover descansos regulares y dividir las prioridades en partes manejables.*
- ✓ *Promover el aprendizaje y el desarrollo y celebrar los logros.*

Recuerde que mejorar la retención y el bienestar de los empleados es un proceso continuo y que implementar algunas de las estrategias descritas anteriormente ayudará a crear un lugar de trabajo donde los empleados quieran ser parte, prosperar y contribuir a su éxito.

Asimismo, mejor equilibrio entre trabajo y vida personal (el derecho a desconectarse), donde establecer límites entre el tiempo laboral y personal es fundamental para el bienestar de los empleados. El derecho a desconectarse del trabajo fuera del horario laboral habitual o del horario establecido. Los empleados necesitan disfrutar de tiempo libre sin interrupciones. A partir del 1 de abril de 2021, todos los empleados tienen oficialmente el derecho a desconectarse del trabajo y tener un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, apoyando las estrategias de bienestar en el lugar de trabajo. El derecho a desconectarse otorga a los empleados el derecho a desconectarse del trabajo fuera del horario laboral normal, incluido el derecho a no responder inmediatamente a correos electrónicos, llamadas telefónicas u otros mensajes.

Hay tres derechos consagrados en el Código:

- El derecho de un empleado a no tener que realizar rutinariamente trabajos fuera de su horario laboral normal
- El derecho a no ser penalizado por negarse a atender asuntos laborales fuera del horario laboral normal
- El deber de respetar el derecho de otra persona a desconectarse (por ejemplo: no enviando correos electrónicos ni llamando rutinariamente fuera del horario laboral normal)

Revisando desde otra perspectiva, promover el bienestar a través de la felicidad en el trabajo, abarca sentimientos de esperanza, optimismo y satisfacción, representando un estado subjetivo de emociones humanas caracterizado por alegría, contentamiento y un sentido de bienestar, derivado de percibir la vida como significativa y gratificante. Está intrincadamente ligada al bienestar subjetivo de un individuo, abarcando su evaluación general de la vida, incluyendo evaluaciones tanto emocionales como cognitivas de estados de ánimo y emociones. A menudo, “felicidad” y “bienestar subjetivo” se usan indistintamente. Cuando las personas usan el término “bienestar subjetivo”, a menudo implican tener un alto nivel de afecto positivo, un bajo nivel de afecto negativo y un alto nivel de satisfacción con la vida. Las dos posturas bien conocidas de la felicidad son el hedonismo y el eudemonismo. El enfoque hedónico apunta al bienestar subjetivo, que se refiere a la existencia de emociones positivas y ausencia de emociones negativas y a un sentimiento de satisfacción con la vida.

De esta manera, la felicidad eudemónica indica bienestar psicológico como resultado de vivir una vida saludable y significativa llena de oportunidades para la autoprogresión. La felicidad es el término definitivo que se utiliza para caracterizar una vida saludable y próspera. Desafortunadamente, también es algo que muchas personas sienten que les falta en sus vidas,

y una de las causas críticas de su ausencia es el entorno laboral actual. Crear y mantener un alto grado de felicidad en el trabajo se ha vuelto más vital y relevante debido a la intensidad del trabajo provocada por la inestabilidad económica y el aumento de la rivalidad. Debido a la feroz competencia y la carga de trabajo excesiva, la salud mental y emocional de los empleados se está viendo afectada, por lo que el foco de la investigación se ha desplazado hacia la psicología positiva, que habla de reconocer y curar los problemas de salud mental.

Junto con la psicología positiva, la felicidad y el bienestar en el trabajo han ganado popularidad en los últimos 20 años tanto en contextos académicos como organizacionales a medida que las empresas buscan comprender qué hace que el entorno laboral sea floreciente e inspirador (Kun y Gadanez, 2022). La noción del alto grado de felicidad tiene su génesis en la psicología positiva y se volvió más prominente en el año 2000, cuando se le prestó considerable atención a la psicología positiva. La psicología positiva estudia las situaciones y los mecanismos que respaldan el funcionamiento próspero o ideal de individuos, comunidades y organizaciones. En psicología positiva, la felicidad se describe como una experiencia subjetiva deseable, junto con otros constructos positivos como la fluidez, el bienestar, la satisfacción y la satisfacción. Por ello, la felicidad ha recibido cada vez más atención en forma de estados de ánimo y emociones agradables, bienestar y actitudes optimistas.

La felicidad de las personas está muy influenciada por sus lugares de trabajo, que les dan acceso a recursos que satisfacen sus necesidades primarias y secundarias a nivel material, social, psicológico y emocional. Las organizaciones suelen reconocer que su fuerza laboral les da una ventaja competitiva. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones encuentran difícil mantener a sus empleados inspirados y satisfechos, debido al entorno empresarial altamente competitivo, las largas horas de trabajo, la carga de trabajo excesiva y el desequilibrio entre el trabajo y la vida personal; los empleados luchan constantemente para lidiar con su salud mental y felicidad. Mantener y sostener una fuerza laboral feliz se ha convertido en un desafío clave para el mundo organizacional contemporáneo. Esta angustiada situación ha empujado a los responsables jerárquicos a reconocer la esencia de la felicidad en el contexto del trabajo.

En circunstancias imprevisibles, es cada vez más importante comprender el papel del bienestar social en el mantenimiento del bienestar general del capital humano de las organizaciones. A pesar del constante aumento del interés académico en los constructos psicológicos positivos, como la felicidad general y el bienestar general, durante las últimas dos décadas, la literatura sobre la felicidad, específicamente en el contexto laboral, aún requiere mayor exploración.

Por otra parte, en el complejo y turbulento entorno laboral actual, los gerentes enfrentan numerosos desafíos para equilibrar los objetivos organizacionales con el bienestar sostenible de su fuerza laboral. En esta era de crisis globales como la COVID-19, las empresas de todo el mundo enfrentan continuamente desafíos adversos. En este escenario pospandémico, las

organizaciones que priorizan la felicidad y el bienestar de sus empleados tienen más probabilidades de volverse resilientes, adaptables y exitosas. Razones que indican que las organizaciones deben crear una cultura laboral que promueva comportamientos positivos y aspectos de los empleados, como la felicidad y el bienestar. Crear dicha cultura a nivel individual y organizacional genera un sentimiento de cooperación, coordinación, espíritu de equipo y un sentido de pertenencia entre los empleados, lo que a su vez resulta en una mayor eficiencia y productividad.

Por lo tanto, se deben implementar diversas iniciativas y programas para el bienestar general de los empleados en las organizaciones, ya que estas iniciativas, como el equilibrio entre la vida laboral y personal, el crecimiento y desarrollo de los empleados, la salud y seguridad de los empleados, las recompensas y el reconocimiento, ayudan a mejorar su bienestar mental y emocional; las organizaciones deben iniciar e implementar un sistema de recompensas y reconocimiento para motivar a una fuerza laboral eficiente, ya que esto ayudará a promover un comportamiento laboral colaborativo y de apoyo entre los empleados, lo que crearía aún más un sentimiento de alto grado de felicidad. Al identificar diversos antecedentes y resultados que impactan la felicidad en el lugar de trabajo, podría ayudar a la gerencia y a los legisladores a diseñar sus estrategias de tal manera que conduzcan a un ambiente de trabajo saludable y positivo para los empleados.

Una de las maneras más efectivas de mejorar el ambiente laboral y promover la felicidad de los empleados es fomentar una cultura de cohesión y confianza entre los compañeros. Esta cultura debe incorporar valores como la igualdad, la cooperación, la positividad, la honestidad, el respeto y el aprecio. Fomentar estos principios permite a los miembros de la organización participar en comportamientos de intercambio, apoyo y prosocialización, elevando así sus niveles de felicidad y bienestar, impulsando en última instancia el crecimiento sostenible y el éxito de la organización.

En ese orden, mejorar el bienestar físico y mental en el trabajo puede ser a través de Ideas para promover el bienestar físico como:

- ❖ Reuniones caminando
- ❖ *Participe en el programa de ir en bicicleta al trabajo*
- ❖ *Proporcionar instalaciones de ducha para que las personas que hacen ejercicio antes o durante el trabajo puedan refrescarse.*
- ❖ *Desafíos de fitness*
- ❖ *Rutina diaria de estiramiento*

Asimismo, ideas para promover el bienestar mental como:

- ✓ *Hacer obligatoria la pausa para el almuerzo*
- ✓ *Establecer recursos de salud mental para empleados (EAP)*
- ✓ *Fomentar el tiempo libre*

- ✓ *Fomentar la conexión y la colaboración*
- ✓ *Reconocer un trabajo bien hecho*
- ✓ *Invertir en el desarrollo profesional y personal*

Ocasionalmente, beneficios de invertir en el bienestar de los empleados, hacen que las empresas que priorizan la inversión en la salud y el bienestar de sus empleados probablemente verán sus resultados en una mayor productividad y rendimiento, según estudio de Healthy Place to Work, reveló que la conciliación de la vida laboral y personal se ha convertido en una prioridad para el personal tras la pandemia de COVID-19. De ese modo, se presentan algunas ventajas clave de invertir en el bienestar en el lugar de trabajo:

- *Aumento de la productividad de los empleados*
- *Retención mejorada*
- *Mejora de la moral del personal*
- *Reducción del absentismo*
- *Ahorro de costes en salud*
- *Mayor innovación y creatividad*
- *Mejor trabajo en equipo y colaboración*

Al respecto, los lugares de trabajo que invierten en el bienestar de sus empleados son más felices, saludables y productivos. Los trabajadores físicamente activos se ausentan un 27 % menos de sus días de baja por enfermedad. Sufren menos estrés y muestran mayor moral que sus compañeros menos activos. Fomentar una cultura de bienestar es un proceso continuo que requiere compromiso. Las empresas pueden crear un entorno de trabajo al que los empleados quieran asistir y formar parte si se comprometen con estrategias sencillas, como la implicación del equipo directivo, la implementación de una política de bienestar, la participación de todos los empleados, la formación y un sólido plan de comunicación. Al priorizar el bienestar en el lugar de trabajo, las empresas pueden crear un entorno positivo y de apoyo que conduzca a una menor rotación del personal y al éxito empresarial general.

Capítulo VIII

COMUNICACIÓN DESDE ABAJO: EL FEEDBACK DE LOS EMPLEADOS

La forma en que una organización transmite la información determina, en gran medida, su capacidad para responder eficazmente a estímulos internos y externos. Los empleados, su desempeño y la dirección institucional están profundamente influenciados por los flujos de comunicación: la que se establece entre los propios empleados y con la gerencia (comunicación desde abajo), la que la gerencia dirige hacia los empleados (comunicación vertical) y la manera en que ambas partes gestionan sus emociones y se comunican de forma constructiva y abierta. La eficacia de la comunicación interorganizacional está directamente vinculada con la cultura organizacional existente.

Cuando la gerencia muestra indiferencia hacia la retroalimentación de los empleados, especialmente en contextos donde la cultura organizacional no está bien consolidada, la organización se ve seriamente perjudicada. Ignorar las opiniones del personal limita su capacidad de adaptación a entornos dinámicos y puede conducir, gradualmente, a la pérdida de competitividad.

La comunicación con los empleados constituye una parte esencial de la gestión cotidiana. Los supervisores asignan tareas, supervisan su cumplimiento y evalúan resultados. Sin embargo, estudios demuestran que limitarse a una comunicación meramente operativa puede generar malentendidos, sabotaje de decisiones y circulación de información falsa o distorsionada. Estos problemas afectan negativamente el rendimiento, la confiabilidad y la lealtad del personal.

Para fortalecer la estabilidad laboral y consolidar un sistema de comunicación interna eficaz, es indispensable fomentar la comunicación ascendente. Esta permite ofrecer a la gerencia retroalimentación constante y oportunidades de compartir conocimiento, lo que facilita la toma de decisiones proactiva, la mejora del desempeño y un clima organizacional positivo. La evidencia demuestra que promover la retroalimentación en organizaciones basadas en el conocimiento impulsa su crecimiento, favoreciendo el uso eficiente de los recursos tangibles e intangibles.

Subestimar el papel de la comunicación interna en los resultados organizacionales suele generar conflictos, pérdida de talento, incumplimiento de objetivos y deficiencias técnicas. La dirección tiene la responsabilidad de garantizar canales efectivos de retroalimentación y colaboración con los empleados para mantener su estabilidad y compromiso. A pesar de su

relevancia, aún existe una brecha de conocimiento en torno a la comunicación interna ascendente. La literatura sobre comunicación organizacional es extensa, pero pocos estudios han analizado de manera específica la comunicación ascendente en relación con variables de identificación organizacional, y muchos no diferencian entre comunicación ascendente y descendente.

En la práctica, los empleados utilizan la comunicación ascendente para expresar opiniones, necesidades y sugerencias. Las organizaciones que valoran este tipo de comunicación suelen aprovechar la información recibida para satisfacer las expectativas del personal, fortalecer su lealtad y promover la estabilidad interna.

Beneficios de la Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente es especialmente útil en los siguientes aspectos:

1. Claridad:

Permite verificar la información entre empleados y supervisores, garantizando una comprensión precisa de las tareas y responsabilidades asignadas.

2. Productividad:

Un sistema de comunicación eficaz contribuye al logro de una productividad óptima. Cuando los empleados pueden dialogar con sus supervisores sobre sus planes de carrera o sobre la dirección estratégica de la organización, se refuerza la estabilidad y el compromiso laboral.

3. Participación e intercambio de conocimiento:

Facilita la participación de todos los niveles jerárquicos en la toma de decisiones, elimina barreras de comunicación y promueve un intercambio continuo y eficaz de saberes.

4. Resolución de problemas:

La comunicación abierta y bidireccional permite identificar y resolver problemas con mayor rapidez, independientemente del nivel jerárquico al que pertenezca el empleado.

De acuerdo con De Nobile et al. (2013), la comunicación organizacional cumple cuatro funciones principales: directiva, de apoyo, cultural y democrática. La comunicación ascendente es particularmente valorada por los empleados en niveles jerárquicos inferiores, ya que les brinda la oportunidad de expresar sus opiniones y sentirse escuchados. Cuando la gerencia percibe positivamente esta retroalimentación, se favorece una comunicación fluida y eficaz en toda la organización Tabla 1.

Tabla 1. Tipos de comunicaciones de abajo a arriba.

Comunicación directa con la gerencia	Mejora el ambiente laboral y la satisfacción laboral; los empleados tienen la seguridad de que la gerencia se interesa por ellos. Intercambio de conocimientos en situaciones de crisis, comunicación de crisis período de la COVID-19.
Comunicación a través del superior inmediato	Favorece el comportamiento solidario y permite verificar la información de manera efectiva
Comunicación a través de los representantes de los trabajadores (sindicatos)	Comunicación interna sobre el efecto del empoderamiento de los empleados en la percepción de la calidad del servicio. Negociación para mejorar las condiciones laborales (aumento salarial, beneficios, teletrabajo, etc.).
Comunicación a través del responsable de recursos humanos (RR.HH.)	Promover la mejor percepción de la realidad, retroalimentando los procesos de personal establecidos.
Sistema de reclamaciones intraempresariales (p. ej. presentar una reclamación, por ejemplo, mediante correo electrónico, buzón anónimo, formulario de contacto, etc.)	Violación de procedimientos internos, corrupción, acoso, etc.
Encuestas de opinión (feedback), puntos de vista y actitudes de los empleados	Recogen percepciones de los empleados sobre temas relevantes (teletrabajo, seguridad, salud mental, entre otros).

Elaboración propia 2025

En ese orden, una organización debe garantizar el flujo adecuado de información a través de sus distintos canales. La falta de claridad o la ambigüedad en los mensajes puede generar desconfianza, confusión y desestabilización entre los empleados. Por el contrario, el monitoreo constante de la comunicación ascendente ofrece beneficios significativos para la gestión: permite satisfacer necesidades básicas del personal, anticipar problemas, resolver conflictos y fortalecer la motivación. La combinación estratégica de distintas formas de comunicación contribuye a reducir el “ruido comunicativo”, mantener la satisfacción laboral y consolidar equipos estables. De este modo, la retroalimentación efectiva fomenta la

confianza, el aprendizaje y la innovación, elementos esenciales para el rendimiento organizacional.

Es fundamental que la dirección reconozca que incluso la retroalimentación negativa es valiosa: representa una herramienta económica y eficaz para detectar problemas internos y mejorar procesos. No obstante, su éxito depende de la disposición y competencia comunicativa tanto de los empleados como de la gerencia, lo cual no siempre ocurre de manera natural en las organizaciones. Finalmente, persiste una brecha de conocimiento en la comparación de la comunicación ascendente entre distintos sectores y tipos de organizaciones. Profundizar en este análisis permitirá diseñar estrategias comunicacionales más inclusivas y efectivas, orientadas al fortalecimiento de la cultura organizacional y la sostenibilidad empresarial.

El establecimiento de una comunicación interna efectiva favorece el desarrollo normal de los procesos organizacionales. Es importante reconocer que las barreras innecesarias de comunicación afectan especialmente la comunicación ascendente, ya que muchos empleados temen expresar abiertamente sus opiniones por miedo a represalias. Esto se debe, en parte, a que los directivos suelen olvidar que ocupan una posición de poder desigual frente a sus subordinados, por lo que deben fomentar y apoyar activamente la comunicación desde los niveles inferiores.

Cada empleado puede aportar ideas creativas que contribuyan al crecimiento de la organización. Cuando se les brinda la oportunidad de expresar sus opiniones, los trabajadores pueden ofrecer sugerencias valiosas para mejorar diversas estrategias como las de innovación, marketing o ventas. En este sentido, una gestión eficaz de la comunicación favorece la estabilidad laboral y permite resolver con mayor rapidez los problemas que surgen en la organización, así como facilitar la adaptación a los cambios o prevenir conflictos.

Aunque en la actualidad existe una creciente tendencia a incorporar chatbots en los procesos laborales especialmente en sectores como las telecomunicaciones con el objetivo de reducir costos, tiempo y personal, esta área aún se encuentra en una etapa inicial y poco explorada. Sin embargo, un chatbot no puede considerarse una herramienta eficaz para la retroalimentación de los empleados. Para fortalecer su estabilidad y compromiso, los trabajadores deben mantener una comunicación directa con sus supervisores y contar con la posibilidad de ofrecer retroalimentación que sea atendida y gestionada adecuadamente.

La comunicación transparente contribuye a la creación de un clima social favorable, determinado por la calidad de las relaciones interpersonales y la interacción entre los miembros de la organización. Este clima refleja la percepción que los empleados tienen de la cultura organizacional. Dado que los signos del clima social no siempre son evidentes a

simple vista, la comunicación ascendente adquiere una relevancia especial. Algunos empleados prefieren canales de retroalimentación anónimos, como los buzones de sugerencias, para expresar sus opiniones. En contraste, un clima tenso y conflictivo suele ser más perceptible para los gerentes de recursos humanos y las partes interesadas externas.

En el contexto de la era digital, caracterizada por el uso intensivo de redes sociales y la inmediatez de la retroalimentación, ha aumentado la frecuencia de conflictos entre empleados y directivos. La formación de un clima laboral positivo depende de múltiples factores, como el tipo de trabajo, el estilo de cooperación, el tamaño de la organización, la estructura del grupo de trabajo, los métodos de gestión y los canales de comunicación utilizados. En consecuencia, la disposición de los empleados, la forma en que se comunican, la asignación de tareas y la colaboración entre equipos son elementos fundamentales que influyen en el funcionamiento general, el desarrollo y el éxito sostenido de la organización.

Los resultados del análisis permiten identificar una brecha de conocimiento en el estudio de la comunicación interna ascendente, ya que pocos trabajos se han centrado exclusivamente en esta dimensión dentro del marco de las variables organizacionales. La presente contribución puede considerarse un avance en los siguientes aspectos:

- La aplicación de las formas de comunicación ascendente depende del tamaño de la organización (número de empleados).
- La aplicación de dichas formas varía según el tipo de propiedad mayoritaria (nacional o extranjera).
- También está influida por el volumen de negocios anual de la organización.
- Finalmente, depende del sector en el que opera la entidad.

Las formas de comunicación ascendente seleccionadas presentan diferencias según las combinaciones de tamaño, sector, facturación anual y tipo de propiedad. Una limitación relevante en la práctica radica en la falta de distinción entre la comunicación ascendente y descendente. Sin embargo, la comunicación desde abajo constituye una herramienta esencial de retroalimentación para garantizar la estabilidad de los empleados. Su papel resulta igualmente fundamental dentro de los sistemas de gestión contemporáneos, cuyos principios promueven la sostenibilidad comunicacional y empresarial.

En conclusión, los hallazgos poseen implicaciones prácticas significativas para la gestión organizacional. La evidencia confirma que la comunicación ascendente es determinante en todos los tipos de organizaciones analizadas, ya que contribuye al fortalecimiento del clima laboral y a la estabilidad del personal. Por ello, una empresa sostenible y exitosa debe fomentar tanto la comunicación desde abajo como desde arriba. Estos resultados amplían la teoría de la gestión al ofrecer una comprensión más profunda del papel que desempeña la comunicación interna en el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones.

Capítulo IX

EVENTOS CORPORATIVOS Y ACTIVIDADES DE FORMACIÓN DE EQUIPOS

Los programas específicos diseñados para fortalecer la colaboración en equipo no son un concepto nuevo entre los empleadores. De hecho, son prácticas laborales ya conocidas. Los primeros programas de trabajo en equipo (TE) surgieron a mediados del siglo XX. El concepto impulsó su crecimiento en las décadas de 1940 y 1950 con el rápido auge de la psicología social y los estudios sobre dinámica de grupo o dinámica de equipo. Sin embargo, la forma moderna de programas estructurados de TE floreció a principios del siglo XXI. Desde entonces, las empresas han adoptado una perspectiva más amplia para mejorar la participación de los empleados, la comunicación y la colaboración en equipo. Con la popularidad de los entornos de trabajo remotos e híbridos, los programas de TE se convirtieron en una necesidad, en lugar de una opción, para los trabajadores remotos, quienes a menudo se ven aislados y sin suficiente contacto con sus compañeros.

Un programa de TE es un conjunto estratégico de actividades, prácticas y herramientas para ayudar a los empleados a forjar relaciones dentro y fuera del entorno laboral. El objetivo principal de este tipo de programa es adoptar un enfoque más estructurado para fomentar los vínculos de equipo, en lugar de incorporar actividades y eventos dispersos en las experiencias de los empleados. Los programas de formación de equipos pueden planificarse para períodos más cortos o más largos:

Programa de Trabajo en equipo de corta duración → de uno o varios días.

Programa de Trabajo en equipo de media duración → de cinco a diez días.

Programa de formación de equipos de larga duración → de un mes a un año.

En la era del trabajo remoto y de los equipos dispersos, los gerentes enfrentan un desafío clave: fomentar las conexiones entre los empleados, sin importar dónde se encuentren. Para lograrlo, los gerentes a veces recurren a actividades de TE. Claro, las actividades de TE corporativas pueden provocar expresiones de disgusto y quejas (¿alguien se imagina una pérdida de confianza y fiestas virtuales?), y sin duda tienen su cuota de escépticos. Pero los estudios demuestran que cultivar nuestra necesidad humana de pertenencia mejora el rendimiento y el bienestar laboral. Los empleados con relaciones sólidas en el trabajo son más creativos y colaborativos; también experimentan menos agotamiento y tienen más probabilidades de permanecer en la organización.

En pocas palabras; las actividades de formación de equipos bien diseñadas son herramientas esenciales que pueden fomentar relaciones significativas entre colegas, impulsando en última instancia el compromiso de los empleados y contribuyendo al éxito general de la organización.

Pero ¿qué actividades y prácticas serían las más efectivas para tu equipo? ¿Y cómo puedes implementarlas de la forma más eficaz? Por lo cual, cuando gestionas un grupo de teletrabajadores que rara vez se ven en persona, es más difícil fomentar el espíritu de equipo de forma eficaz. "Hay que ser más intencional y diseñar interacciones estructuradas que generen conexión, incluso a distancia". La clave, añade, es adaptar los ejercicios al tamaño, las sensibilidades y las circunstancias del grupo. Muchos de estos ejercicios de fomento del espíritu de equipo a distancia también se pueden adaptar a equipos híbridos y presenciales.

En ese sentido, cuanto mejor se entiendan los miembros de tu equipo, más eficazmente trabajarán juntos. Sugiere mantener conversaciones estructuradas centradas en los objetivos del equipo, la cultura de la empresa y las fortalezas personales. Por ello, hablar sobre la cultura que quieres crear dentro del equipo y cómo se siente trabajar juntos. Esto anima a las personas a reflexionar sobre sus necesidades y a compartir expectativas.

En el mundo empresarial actual, fomentar la colaboración y construir equipos sólidos es crucial para el éxito. Una de las maneras más efectivas de lograrlo es incorporar actividades de TE en los eventos corporativos. Estas actividades no solo rompen la monotonía de la rutina diaria, sino que también promueven la cooperación, la confianza y la comunicación entre los empleados. Ya sean retos de resolución de problemas, aventuras al aire libre o talleres de desarrollo de habilidades, los ejercicios de TE ofrecen una forma divertida e interactiva de fortalecer las relaciones en el lugar de trabajo.

Por qué es importante el TE, las actividades de TE están diseñadas para abordar desafíos comunes en el lugar de trabajo, como la mala comunicación, la falta de confianza y la baja moral. Al involucrar a los empleados en tareas colaborativas, estas actividades fomentan la comunicación abierta, ayudan a romper barreras jerárquicas y fomentan un ambiente laboral positivo. El resultado es un equipo más motivado y cohesionado que puede trabajar en conjunto de forma más eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales.

Para las empresas que organizan eventos corporativos, las actividades de TE ofrecen una forma estructurada de mejorar el compromiso y la productividad de los empleados. Los eventos centrados en el TE y la colaboración pueden tener un impacto duradero, resultando en una mayor satisfacción laboral, mayor confianza entre los empleados y mejores habilidades para la resolución de problemas.

El rol de los organizadores de eventos corporativos

Incorporar actividades de TE en eventos corporativos requiere una planificación y una ejecución minuciosas. Aquí es donde entran en juego los organizadores profesionales de

eventos corporativos. Estos expertos se especializan en organizar eventos que se alinean con los objetivos de la empresa, garantizando que cada actividad se adapte a objetivos específicos, ya sea para mejorar la comunicación o las habilidades de liderazgo. Un evento corporativo bien organizado puede tener un efecto transformador en la cultura empresarial, ayudando a los empleados a forjar vínculos más sólidos y a colaborar de forma más eficaz. Las agencias de eventos corporativos comprenden la importancia de personalizar los eventos para que se adapten a las necesidades de la empresa, haciendo que la experiencia sea agradable e impactante.

Beneficios del TE en Eventos Corporativos

Mejora de la Comunicación. Uno de los principales objetivos de las actividades de TE es mejorar la comunicación entre los empleados. A través de diversas tareas, los miembros del equipo aprenden a escuchar, colaborar y compartir ideas de forma más abierta, lo que puede traducirse en una mejor comunicación en el lugar de trabajo.

Mayor Confianza. La confianza es la base de cualquier equipo exitoso. Al participar en ejercicios de fomento de la confianza, los empleados desarrollan confianza en las capacidades de sus compañeros, lo que fomenta un ambiente de trabajo más solidario y cooperativo.

Mayor Moralidad. Las actividades de TE ofrecen a los empleados un respiro de sus rutinas diarias, brindándoles la oportunidad de relajarse y conectar con sus compañeros. Esto no solo eleva la moral, sino que también aumenta la motivación y la satisfacción laboral general.

Mayores Habilidades para la Resolución de Problemas. Muchos ejercicios de TE están diseñados para desafiar a los empleados a pensar de forma creativa y colaborativa. Estas actividades de resolución de problemas ayudan a desarrollar habilidades de pensamiento crítico y fomentan la innovación, ambos valiosos en el lugar de trabajo.

Desarrollo de Liderazgo. Algunas actividades de TE colocan a los empleados en roles de liderazgo, permitiéndoles demostrar sus capacidades de liderazgo. Esto puede ayudar a identificar líderes potenciales dentro de la organización y brindarles una valiosa experiencia para guiar a un equipo.

Al comprender la cultura y los objetivos únicos de la empresa, diseñan programas personalizados que ofrecen resultados medibles. Con la combinación adecuada de diversión, desafío y aprendizaje, las actividades de TE pueden ser una herramienta poderosa para mejorar la dinámica laboral y lograr el éxito organizacional. Para las empresas que buscan fortalecer sus equipos, consultar con organizadores expertos en eventos corporativos es el primer paso para crear experiencias impactantes y memorables. Las actividades de TE son un componente esencial del éxito de los eventos corporativos. Fomentan la colaboración, la confianza y la comunicación, a la vez que mejoran la moral y la productividad de los empleados.

¿Por qué son importantes los ejercicios de formación de equipos?

Las actividades de TE son un componente fundamental de la vida laboral. Cualquier empresa que invierta en el desarrollo de empleados eficaces debería participar en estas actividades. Estas oportunidades para fortalecer los lazos de equipo fomentan la amistad y el sentido de comunidad en el entorno laboral. A su vez, esto contribuye a mejorar la satisfacción y la felicidad de los trabajadores. Alrededor del 13 % de los empleados afirma ser más productivo cuando está feliz.

Los eventos de TE son un proceso continuo. Son necesarios para fortalecer los vínculos entre los trabajadores y la empresa. Cuando el TE es un elemento básico en el trabajo, estos son los beneficios comunes:

Agiliza la incorporación

Los eventos de TE ayudan a los nuevos empleados a familiarizarse rápidamente con sus compañeros y la cultura de la empresa. Ofrecen una forma divertida de romper el hielo, facilitando la adaptación de los nuevos empleados a sus funciones y fomentando una integración más rápida en el equipo.

Mejora la comunicación

Los ejercicios de trabajo en equipo mejoran las habilidades de comunicación al fomentar la colaboración. Cuando los compañeros trabajan juntos, aprenden habilidades de comunicación esenciales, lo que se traduce en una mayor eficiencia en el trabajo.

Aumenta la moral

Los empleados se sienten valorados cuando una empresa organiza eventos de TE, lo que fomenta el entusiasmo y la confianza. Estas actividades demuestran que la dirección se preocupa por su bienestar y fomentan la confianza en sus compañeros.

Aumenta la confianza

Los juegos de trabajo en equipo fomentan la confianza, ya que los compañeros observan cómo otros afrontan los desafíos. Ayudan a identificar a los miembros confiables del equipo y a quienes podrían beneficiarse de apoyo adicional, creando una base de equipo sólida y basada en la confianza.

Fomenta la creatividad

Al fomentar el pensamiento creativo, los ejercicios de trabajo en equipo inspiran la creatividad. Estas actividades permiten a los trabajadores desconectar de las tareas rutinarias y encontrar enfoques innovadores para la resolución de problemas.

Asimismo, ¿Cuáles son las 7 C del trabajo en equipo? Las siete C del trabajo en equipo son elementos esenciales que contribuyen al desarrollo de equipos sólidos y eficaces. Están diseñadas para mejorar la colaboración, la comunicación y el rendimiento general del equipo. A continuación, un desglose:

Comunicación. La comunicación eficaz es la base de cualquier equipo exitoso. Garantiza que todos los miembros del equipo estén en sintonía, comprendan sus roles y puedan compartir ideas y comentarios abiertamente.

Colaboración: Los miembros del equipo deben trabajar juntos para alcanzar un objetivo común. La colaboración fomenta la resolución de problemas, la creatividad y la innovación, permitiendo que los equipos combinen sus diversas habilidades y perspectivas.

Compromiso: Todos los miembros del equipo deben estar comprometidos con el éxito del equipo. Esto significa asumir la responsabilidad de las tareas, dedicarse a los objetivos del equipo y apoyarse mutuamente para alcanzar las metas.

Competencia: Los miembros del equipo deben poseer las habilidades y los conocimientos necesarios para contribuir eficazmente. El desarrollo continuo y el desarrollo de habilidades contribuyen a que el equipo se mantenga competente y capaz.

Confianza: La confianza dentro del equipo es esencial. Los miembros del equipo necesitan confiar en las habilidades de los demás y en la capacidad del equipo para alcanzar el éxito. La confianza también implica sentirse cómodo para compartir ideas e inquietudes sin temor a ser juzgado.

Creatividad: Fomentar el pensamiento creativo permite a los equipos encontrar soluciones innovadoras a los desafíos. Los equipos que fomentan una cultura de creatividad pueden pensar de forma innovadora y abordar los problemas desde diferentes perspectivas.

Cohesión: Un equipo cohesionado es aquel que trabaja bien en conjunto, tiene un fuerte sentido de unidad y se alinea con valores y objetivos compartidos. La cohesión garantiza que el equipo pueda funcionar fluida y eficientemente, incluso en situaciones difíciles.

Estas siete C proporcionan un marco para construir un equipo fuerte y de alto rendimiento que pueda trabajar en conjunto para enfrentar los desafíos y lograr el éxito. De acuerdo a lo descrito, un ambiente laboral negativo es una de las principales razones por las que las personas dejan un trabajo. La desconfianza y las divisiones entre los miembros del equipo son estresantes. Los empleados tienen un límite de resistencia hasta que se cierran y buscan

otro trabajo. Los gerentes que ignoran los problemas tienden a experimentar una alta rotación de personal. Si bien un solo evento de TE no cambiará el rumbo, varios sí pueden.

Para que su oficina sea un lugar agradable, integre el trabajo en equipo como parte esencial de la cultura laboral. Probablemente observará mayor satisfacción laboral, espíritu de equipo y resolución de conflictos entre sus empleados. La misma lógica se aplica al entorno laboral. Las personas son criaturas sociales. Quieren conocer a quienes las rodean. Cuando se sienten conectadas con sus compañeros, verán risas y charlas en la oficina. No será un lugar tranquilo ni lleno de tensión. Puedes animar a sus trabajadores a desarrollar relaciones con sus compañeros mediante actividades de TE. A medida que se sientan más cómodos pasando tiempo juntos, ¡la comunicación mejorará! Descubrirá que no necesitas presionar a tus compañeros para que compartan ideas o hagan preguntas; ellos mismos tomarán la iniciativa.

Capítulo X

INCORPORANDO LA GAMIFICACIÓN

Los seres humanos, como especie social, dependen de la cooperación para sobrevivir y prosperar. Desde las interacciones cotidianas hasta los mayores esfuerzos humanos, nuestro éxito depende principalmente de la capacidad de trabajar juntos. La era de la transformación digital ha puesto en marcha un cambio de época en el que las personas están cada vez más interconectadas a través de la tecnología, por ejemplo, dentro de equipos locales, así como dentro de comunidades globales y organizaciones internacionales, aprovechando nuevas oportunidades para que las personas participen colectivamente en actividades y logren objetivos comunes. La reciente pandemia de COVID-19 ha visto otra aceleración de este cambio, impactando las estrategias de digitalización, los modelos de negocios, la gestión de la información, la gestión de los sistemas de información y las interacciones sociales.

La tendencia hacia una cultura de trabajo desde casa plantea desafíos para la actividad cooperativa, incluidas las prácticas de gestión del conocimiento y la información. La actividad cooperativa se entiende en gran medida como el proceso de esfuerzo de dos o más personas para lograr objetivos mutuos, se considera un comportamiento que generalmente es superior en comparación con el compromiso individualista o la competencia cuando se trata de mantener la salud psicológica, lograr una alta productividad y construir relaciones sociales prolíficas.

De acuerdo a lo anterior, los juegos son especialmente conocidos por su capacidad de despertar interés y emoción, y al jugarlos, las personas suelen percibir dominio, competencia, disfrute, inmersión o fluidez. Esta es la esencia del juego que la tecnología de gamificación busca capturar, aprovechar y ejecutar en situaciones que a menudo tienen un propósito más utilitario, por ello, señala Hamari y Koivisto (2015), «La gamificación es 75 % psicología y 25 % tecnología»

La gamificación combina los elementos fundamentales de la jugabilidad, la participación, la transparencia, el diseño, la competitividad y la adicción con diversos procedimientos que tienen lugar en el mundo real. En 2015, la gamificación en el entorno laboral pasó de ser unas pocas pruebas piloto aisladas a un enfoque alternativo para involucrar y reconocer a los empleados de alto rendimiento. Los conceptos de juego se han incorporado a las operaciones esenciales de RR. HH. de dos maneras: como un juego real, como la contratación de nuevos candidatos, o como motores de gamificación basados en la nube.

En cuanto al futuro de la gamificación, Fernandez et al. (2022) descubrió que los millennials son la generación menos comprometida, con tan solo un 28,9 %. En comparación, la generación X y los baby boomers presentaron un 32,9 % y un 32,9 %, respectivamente. Los

hallazgos por generación muestran que los millennials participan menos, alegando la falta de oportunidades para presentar sus mejores trabajos o aportar ideas y comentarios. El uso de la gamificación para resolver este problema no solo mejora la participación, sino que también ayuda a las empresas a retener a sus empleados productivos.

Las soluciones gamificadas de gestión del talento humano aumentan el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados. Se ha comprobado que la gamificación tiene importantes beneficios positivos en la satisfacción y el compromiso de los empleados. Además, el sistema gamificado de gestión de recursos humanos influye en el comportamiento y la motivación de los empleados. Se han establecido importantes implicaciones teóricas y prácticas para ayudar a los gerentes de recursos humanos a mejorar la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados.

Desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos, la gamificación no se trata de tener una experiencia inmersiva, sino más bien de utilizar componentes y métodos de gamificación para ayudar a una organización a lograr la participación de los empleados y otros objetivos organizacionales. Se ha establecido que el uso de la gamificación en los procedimientos del actor clave empresarial como es los colaboradores, es un método creativo, innovador y rentable para evaluar al personal, particularmente durante el proceso de reclutamiento. Una serie de teorías para el diseño empresarial, la confianza y el flujo, como la economía del comportamiento, la psicología humana, el aprendizaje y el desarrollo, la motivación, el entretenimiento, el rendimiento, la comunicación, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, la toma de riesgos y la toma de decisiones, informan la gamificación y están relacionadas con ella.

La gamificación bien diseñada de objetivos auténticos puede vincularse con el potencial latente del jugador para aumentar el rendimiento y permitir que los empleados participen de maneras que pueden resultar en retornos exponenciales. Este aspecto de la gamificación se considera exitoso porque beneficia tanto a los empleados como a las empresas.

Dado que enfatiza los objetivos comunes, la gamificación es un componente vital de las estrategias de desarrollo de las organizaciones más grandes del mundo. La organización involucra a los empleados en historias relacionadas con el trabajo mediante una metodología de gamificación atractiva y amena.

Todos los ejercicios de gamificación contribuyen al rendimiento general del equipo al inspirar a los miembros más débiles y desarrollar las relaciones entre los empleados. La gamificación en el lugar de trabajo promueve la participación en la capacitación y el trabajo en equipo, lo que resulta en un comportamiento más exitoso. Al emplear los conceptos del juego, el empleador puede identificar las excelentes cualidades del jugador como empleado y facilitar su progreso dentro de la organización.

La idea de la gamificación es una que puede trabajar de la mano con la Revolución Industrial 4.0. La implementación de tecnología innovadora tiene un impacto en las mentalidades de

las personas, así como en los procesos involucrados en la gestión del talento humano (GTH) y las prácticas de GTH que están diseñadas para alinearse con los requisitos de la Cuarta Revolución Industrial. De acuerdo al GTH, el proceso de ejecutar estrategias, políticas y prácticas de RR. HH. en las organizaciones a través del uso intencional y dirigido de canales basados en tecnología web". La incorporación del número "4.0" en el acrónimo GTH denota la digitalización completa de todos los procesos de RR. HH. El término "gamificación" puede usarse para referirse a la tecnología de GTH más actualizada y de vanguardia, y también puede usarse para promover la idea de "GTH gamificado".

En ese orden, el uso de la gamificación no se limita a la provisión de entretenimiento y juegos en el entorno laboral. Esta estrategia ayuda a RR. HH. a cumplir con diversas responsabilidades fundamentales, como fomentar una cultura de aprendizaje continuo, integrar fluidamente las iniciativas de aprendizaje y desarrollo, una incorporación eficaz, socializar e integrar a los nuevos empleados en la cultura de la empresa, optimizar los procesos de contratación y generar un impacto positivo en el mercado de talento. Las tablas de clasificación, los sistemas de incentivos, los juegos en línea, los desafíos, los cuestionarios y los hackatones son componentes típicos de los programas de gamificación diseñados para la gestión de talento humano. Los responsables de GTH adaptarán estas estrategias en función de las circunstancias y los objetivos.

¿Qué es la gamificación y su historia?

La gamificación tiene como propósito, en inspirar y motivar a los usuarios a completar una tarea, involucrándolos en actividades y cultivando su interés en un tema que pueda ayudarles a aprender de forma más eficiente. Por lo tanto, la idea de que el aprendizaje basado en juegos se limite únicamente al juego es restrictiva; el aprendizaje debe ser una experiencia motivadora y atractiva. Varios expertos creen que la gamificación mejora el público objetivo, ya que los juegos permiten a los usuarios cometer errores y volver a intentarlo, permitiéndoles abordar el aprendizaje sin miedo y participar más activamente en el proceso.

El término "gamificación" fue introducido por primera vez por Nick Pelling en 2002. La gamificación es la combinación de elementos de juego que, a diferencia de los juegos tradicionales, ofrecen a los consumidores una experiencia y les permiten interactuar con su entorno. Los elementos de juego incluyen elementos como puntos de participación, insignias, niveles y tablas de clasificación.

Los términos "juego" y "gamificación" son distintos y no significan lo mismo. Un juego es una disciplina que incorpora dinámicas, mecánicas y componentes de juego a una actividad real. Gabe Zichermann definió la gamificación en el siglo XXI como la conexión con los jugadores para abordar problemas mediante la mecánica del juego y en el contexto del

mismo. Si bien la motivación facilita la persuasión, se deben desarrollar incentivos dentro del juego que favorezcan el comportamiento.

Aunque el término tiene una historia breve y exitosa, el uso de juegos para "entretener el trabajo" existe desde hace bastante tiempo. Varios sucesos recientes han contribuido al floreciente campo de la gamificación. El sector de la gamificación despegó a finales de 2010, con sus orígenes en el concepto de emplear características y diseños de juegos en situaciones no lúdicas para lograr diversos objetivos, mejorando al mismo tiempo la participación y la motivación del usuario. Por ello, diversas teorías se han asociado con la gamificación para fortalecer la relación entre la motivación y la participación del usuario.

¿Cómo la gamificación juega un papel vital en los negocios?

La gamificación puede beneficiar a cualquier empresa, no solo a las plataformas de redes sociales. Cualquier proceso o problema que implique motivación humana puede beneficiarse de la gamificación. La gamificación se puede utilizar en recursos humanos para todo, desde la contratación y la formación hasta la evaluación del rendimiento y las actividades de bienestar. Se puede utilizar en marketing para aumentar el reconocimiento de productos o servicios, atraer visitas/clientes recurrentes, obtener retroalimentación del mercado, realizar estudios de mercado o simplemente generar ventas.

En los últimos años, el término gamificación ha despertado un gran interés tanto entre investigadores académicos como en el ámbito empresarial. Se describe como la aplicación de los fundamentos del diseño de juegos en contextos no lúdicos. Esta capítulo pretende indagar en el papel de la gamificación en la mejora de la productividad; también la gamificación puede impulsar la participación y la provocación en altos rendimientos de los trabajadores. Analizando la perspectiva empresarial, los programas de capacitación son fundamentales para su éxito. Cada empresa aborda el tema de manera diferente: algunas impulsan cursos o programas obligatorios; pueden ser ineficaces debido a la falta de deseo, lo que podría poner en peligro el aprendizaje y la retención. Otras empresas optan por utilizar cursos o programas voluntarios, sin embargo, la inscripción y la finalización se ven afectadas por una variedad de circunstancias, incluyendo la cantidad de tiempo que las personas pueden dedicar a la capacitación sin poner en peligro sus responsabilidades principales; instrucciones de gestión; y motivación individual. Otro enfoque para la capacitación corporativa es utilizar la gamificación para aumentar el compromiso.

¿Cuál es la estrategia más efectiva para integrar la gamificación en Recursos Humanos y aprovechar sus efectos?

La gamificación en RR. HH. es cada vez más popular y se utiliza más ampliamente que nunca en el mundo digital. Se trata de aplicar ideas y estrategias de juego en situaciones no lúdicas. La gamificación en RR. HH. es un nuevo paradigma que considera a las personas como inherentemente motivadas y ofrece diversas oportunidades para abordar esa motivación intrínseca. En el talento humano, las técnicas de gamificación se utilizan a menudo para mejorar las operaciones empresariales de forma práctica. Aunque muchas personas aún no comprenden el concepto, puede tener un impacto significativo en el trabajo diario y una enorme capacidad para influir en el comportamiento de los empleados. La gamificación en RR. HH. ha ganado popularidad para involucrar a los empleados en actividades relacionadas con RR. HH.

La utilización del enfoque de juego para adaptar el pensamiento y los mecanismos de juego en escenarios no lúdicos, como en entornos y procesos corporativos, particularmente en: Gestión del talento, Reclutamiento, Aprendizaje y desarrollo, Compromiso, motivación y retención de empleados, así como muchos otros procedimientos de RRHH.

La gamificación en GTH involucra a los empleados de diversas maneras. Incluye sistemas de reconocimiento (que fomenta el crecimiento), retroalimentación, satisfacción y cooperación. Implementar la gamificación en el lugar de trabajo también ayudará a fortalecer la cultura corporativa y a retener al personal clave. Mantener a los empleados comprometidos y sintiéndose importantes es la mejor manera de retenerlos y minimizar la costosa rotación. Los empleados que reciben recompensas por cooperar con diferentes departamentos contribuyen a construir una cultura empresarial saludable, a la vez que mejoran los productos y servicios.

Por lo tanto, la gamificación es cada vez más popular y se utiliza en proyectos de GTH para hacer que el aburrimiento diario del departamento sea más interesante y eficiente. La gamificación en RR. HH. consiste en el uso de enfoques de motivación conductual basados en juegos en entornos no lúdicos. Con un número creciente de millennials y miembros de la generación Z expertos en tecnología en la fuerza laboral y una mayor competencia que nunca por encontrar candidatos destacados, la gamificación de los procesos de RR. HH. puede proporcionar a las organizaciones la ventaja de compromiso que buscan. La gamificación es una herramienta importante para impulsar un cambio transformador.

Compromiso

El compromiso se define como la disposición a participar y completar actividades de aprendizaje. Puede haber una variedad de razones por las que algunos empleados no pueden concentrarse o no están interesados en la capacitación. Las innovaciones como juegos, sistemas de incentivos y redes sociales pueden representar intereses comunes para asegurar la participación de esta generación en la capacitación. La gamificación está transformando la forma en que los empleados se involucran y puede lograrse de maneras nunca antes vistas.

Los juegos fomentan la implicación emocional del jugador con este enfoque. Al promover la comprensión de estos principios en un entorno organizacional, estas nociones pueden promover la participación de los empleados. Se afirma que los enfoques de gamificación utilizados en el entorno laboral, al igual que los juegos diseñados para el entretenimiento, buscan aumentar la participación. Se ha favorecido principalmente el enfoque de gamificación con el objetivo de generar. Un ejemplo es el uso de la herramienta de LinkedIn para completar perfiles, una herramienta similar a la gamificación destinada a aumentar la participación de los empleados.

Retención

La gamificación puede contribuir a la retención de empleados al motivarlos a participar en la actividad al menos una vez por semana; la clave para la gamificación a largo plazo es reemplazar las recompensas externas con recompensas internas esenciales. Cuando un usuario participa en un juego, una plataforma o un programa que utiliza dinámicas de gamificación, le proporciona un medio para comprender cuán significativos son los incentivos internos para los empleados que juegan, a diferencia de las recompensas externas tradicionales más estandarizadas.

Si, al gamificar el proceso, el empleado intenta centrarse en los factores impulsores internos a largo plazo, esto no demuestra que las fuerzas impulsoras externas sean innecesarias. El uso de los principios de la gamificación podría ser un objetivo importante a largo plazo para algunos empleados, que puede estar relacionado con su desarrollo y felicidad (Fernandes et al., 2022, pp. 14-27).

Motivación

La gestión de la motivación de los empleados en las empresas se basa en el deseo de estos de utilizar herramientas como los aspectos de forma equilibrada para cubrir los incentivos internos y externos. Por ello, algunos argumentan que la gestión del rendimiento en las empresas actuales se basa en "alcanzar el objetivo". Por ello, la gamificación es un enfoque

muy eficiente para que los recursos humanos logren el éxito a largo plazo. Se debe seguir desarrollando nuevas técnicas de juego para preservar una mentalidad lúdica en las aplicaciones y los procedimientos existentes.

La instalación de aplicaciones de gamificación es compleja. Reconozca a los usuarios finales y anímelos a participar activamente en estas comunidades. No se trata solo de aprovechar la dinámica de la gamificación, sino de un mecanismo que ayuda a la organización a alcanzar sus metas y objetivos. Una estrategia de recursos humanos que incorpore nuevas ideas y métodos puede aportar valor a las operaciones. Al estar orientada al negocio, la gamificación puede ayudar tanto a los candidatos como a las organizaciones a alcanzar sus objetivos.

Actuación

El desempeño laboral es una medida del rendimiento laboral a nivel individual. En términos generales, puede describir el desempeño laboral como todos los comportamientos que las personas realizan en el trabajo. El desempeño se centra en lo que los empleados hacen, más que en lo que crean o los resultados de su trabajo.

El desempeño laboral, es un medio para lograr el resultado deseado o un conjunto de objetivos dentro de un puesto, rol u organización, pero no los resultados reales de las acciones realizadas durante el trabajo. El desempeño laboral es una "actividad compleja", a diferencia de una sola acción. El desempeño laboral difiere de los resultados de un puesto, que están vinculados al éxito y la productividad.

Uno de los mejores métodos para utilizar la gamificación en el entorno laboral es introducirla para mejorar o optimizar el rendimiento de los empleados. Salesforce es un ejemplo fantástico, ya que introdujo "Big Game Hunter", un programa para promover el uso de su complejo sistema de Gestión al Cliente (CRM) y la participación de los empleados entre sus representantes de ventas, con el fin de mejorar el rendimiento de sus empleados. Los empleados comenzaron como aprendices, pero rápidamente ascendieron a niveles superiores al convertirse en expertos en sus nuevas herramientas de CRM. Esta iniciativa fue un éxito rotundo, con un aumento de la satisfacción del cliente de más del 40 % (Fernandes et al., 2022, pp. 14-27).

Aprendizaje y desarrollo

La aplicación de conceptos de juego al aprendizaje y el desarrollo nos permite cambiar nuestro enfoque de las nociones anticuadas de acumulación de conocimiento a las nociones

de superar los límites de las capacidades de aprendizaje de los empleados. La gamificación de la educación y la formación puede apoyar a un trabajador en su camino hacia la maestría. Cuando se piensa con cuidado, la gamificación puede ayudar a un empleado a desarrollar su competencia y permitir el fracaso y la asunción de riesgos en un entorno seguro. Ejemplos de educación y formación que ya están aprovechando los conceptos de gamificación con éxito incluyen la salud y la formación en seguridad y liderazgo.

¿Cuáles son los elementos comunes de gamificación utilizados en Recursos Humanos?

Reconocimiento

Se conocen como premios, insignias, medallas, trofeos y logros. Es una forma de retroalimentación extrínseca que reconoce el conjunto específico de acciones de los jugadores, como resolver un cierto número de problemas para obtener una insignia, completar una tarea en un tiempo determinado para ganar un trofeo.

Nivel

Se refiere al nivel del personaje, su nivel de habilidad, etc. Esto está conectado a una capa jerárquica extrínseca que ofrece al usuario nuevos beneficios a medida que avanza en el entorno. Por ejemplo, los estudiantes suben de nivel cada vez que completan un número específico de tareas, y al avanzar de nivel, tienen acceso a tareas más difíciles.

Progresión

Las barras de progreso, los pasos y los mapas son otros nombres para la progresión. Ofrecen a los usuarios una dirección externa para su movimiento en el entorno, permitiéndoles encontrarse a sí mismos.

Agujas

Se conoce como puntuación, punto de experiencia, punto de habilidad, etc. Es una forma sencilla de proporcionar a los usuarios retroalimentación externa sobre sus acciones. La idea fundamental en casi todas las aplicaciones gamificadas se denomina punto.

Competencia

Conflicto, tablas de clasificación, marcadores, jugador contra jugador, etc., son otros términos para la competencia. Es una idea fundamental relacionada con un desafío en el que un usuario compite contra otro para lograr un objetivo común, como el uso de marcadores basados en la cantidad de puntos, insignias, niveles, etc.

Reputación

Es otra palabra que se refiere a clasificación y estatus. Se relaciona con los títulos que el estudiante podría obtener y acumular en su entorno (intrínsecos). Los títulos, a diferencia de los niveles, son más indicativos de la posición social y no reflejan las habilidades de los estudiantes.

Objetivos

El término "objetivos" también se refiere a misiones, misiones secundarias, logros, etc. Vincula esta idea fundamental con los objetivos; proporciona al jugador una razón o un fin en mente para llevar a cabo las tareas. Los ejemplos de cómo usar la puntería pueden ser más generales (ser aceptado en el curso) o más precisos (obtener una puntuación específica en una tarea).

Rompecabezas

Rompecabezas es otra forma de referirse a dificultades, ejercicios mentales, auténticos rompecabezas, etc. Dado que el objetivo es ofrecer al alumno un desafío cognitivo, este concepto intrínseco se vincula con las actividades que se implementan en el entorno. Estas actividades pueden vincularse o considerarse actividades de aprendizaje. A través de pruebas o desafíos, esta idea está presente de forma implícita en todo entorno educativo.

Por consiguiente, invertir en la capacitación de empleados es una decisión inteligente para las empresas que buscan mantenerse competitivas en un mundo empresarial en constante cambio. Permite a las empresas mantener a sus equipos al día sobre las tendencias del sector y adaptarse eficazmente a los nuevos desafíos. Varios beneficios de la capacitación y el desarrollo de los empleados: mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, aumentar la productividad de los empleados, aumentar las posibilidades de ascenso de los empleados, reducir los accidentes y errores, y reducir la necesidad de control por parte del empleador.

Asimismo, analiza un aspecto muy importante: argumenta que cuando las organizaciones aprovechan eficazmente todo el potencial de las iniciativas de capacitación y desarrollo de los empleados, pueden optimizar el retorno de sus esfuerzos en la conservación de su recurso más valioso: el capital humano.

A partir de una revisión de la literatura sobre gamificación, se puede destacar que la gamificación ofrece muchos beneficios, especialmente en el contexto de la capacitación corporativa (ver Figura 3.):

- ✓ Aumentar la participación: los elementos y técnicas del juego hacen que el proceso sea agradable y animan a los participantes a participar activamente;
- ✓ Mejorar la motivación: recompensas, insignias, rankings, niveles, desafíos, etc., motivan a los participantes a esforzarse por obtener mejores resultados en la formación y en el crecimiento profesional;

- ✓ Desarrollo de habilidades: la gamificación ayuda a los participantes a obtener y desarrollar nuevas habilidades laborales;
- ✓ Recibir retroalimentación: los sistemas de evaluación (puntos, bonificaciones, insignias, rankings, etc.) proporcionan retroalimentación que muestra el progreso de los participantes en la obtención de conocimientos y habilidades corporativas;
- ✓ Estimular la competencia: los rankings fomentan la competencia, lo que puede conducir a mejores resultados en la capacitación corporativa;
- ✓ Simulación de un entorno real: la gamificación permite la aplicación práctica de los conocimientos en entornos simulados.

Figura 3. Beneficios de la gamificación en la formación corporativa



Fuente: Construcción propia 2025

Una gamificación bien diseñada puede conectar con el potencial de los empleados para aumentar su productividad y permitirles participar de maneras que generen retornos exponenciales. Este aspecto de la gamificación es exitoso porque beneficia tanto a los empleados como a las empresas.

El análisis de diversos estudios científicos sobre la gamificación en la formación corporativa confirmó su importante papel en el desarrollo de estrategias de aprendizaje eficaces. La principal conclusión, es que el elemento competitivo actúa no solo como motivador, sino también como catalizador para el desarrollo de habilidades de comunicación y colaboración, esenciales para el funcionamiento eficaz de un entorno empresarial. La gamificación crea un entorno estimulante que incrementa los desafíos y la interacción entre los trabajadores, en

consonancia con la autodeterminación, la fluidez y el establecimiento de objetivos. Como resultado, este enfoque conduce a un aprendizaje más profundo y al desarrollo de habilidades clave aplicables en un contexto empresarial real.

Este capítulo presenta un enfoque de gamificación para la formación corporativa colaborativa en la nube. La organización se concibe como un conjunto de empleados, cada uno ubicado en el contexto específico de su lugar de trabajo, desempeñando un rol específico. Se asignan rutas de aprendizaje (mediante diagramas) a cada rol de la organización, que ilustran los procesos de negocio en los que participa. Los procesos de negocio se describen mediante diagramas de Modelado de Procesos de Negocio; debido a la formación corporativa se basa en la infraestructura en la nube y la representación jerárquica. La gamificación es una estrategia eficaz para convertir el lugar de trabajo en un espacio más atractivo, inspirador y productivo. El uso de diversos elementos de juego, como puntos, insignias, niveles o desafíos, en la formación corporativa atrae la atención de los empleados y los mantiene enfocados en sus objetivos. Las técnicas de juego fomentan la motivación y la mejora continua de su rendimiento.

La gamificación también contribuye a fortalecer el trabajo en equipo y la colaboración. Al mismo tiempo, promueve el desarrollo de habilidades y el crecimiento personal de los empleados (tanto en la formación horizontal como en la vertical), contribuyendo a su bienestar general y satisfacción laboral.

En el dinámico mundo de la formación corporativa, la gamificación está demostrando ser un método innovador y un enfoque estratégico para la participación y la motivación. El uso de elementos de juego estimula el esfuerzo por alcanzar el éxito, fomentando el aprendizaje consciente, clave para el éxito a largo plazo. Las situaciones laborales simuladas, creadas mediante mecánicas de juego, proporcionan un contexto valioso para la aplicación práctica de los conocimientos.

De esta manera, los empleados desarrollan confianza y habilidades que se traducen en resultados profesionales reales. Esto pone de relieve la necesidad de una aplicación cuidadosa y específica de los elementos y técnicas de juego, teniendo en cuenta las particularidades de los objetivos corporativos y las necesidades de los empleados.

En el futuro, la formación corporativa propuesta mediante gamificación podrá desarrollarse mediante la implementación de mecánicas de juego personalizadas y tecnologías interactivas como la RV (realidad virtual) para lograr experiencias de aprendizaje más realistas. Además, la integración del análisis de datos y los sistemas adaptativos permitirá una optimización dinámica del proceso de formación según las necesidades de los empleados.

Capítulo XI

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y ENDOMARKETING

Las organizaciones actuales reconocen cada vez más la importancia de integrar estrategias de endomarketing y de responsabilidad social en su gestión diaria. Estas prácticas se complementan para aumentar la satisfacción y la fidelidad de su principal activo: las personas colaboradoras. Cuando el personal se siente valorado por las prácticas de la empresa, desempeña sus funciones con mayor compromiso y actitud positiva; esto se traduce en mejor calidad, mayor productividad, cumplimiento de procesos y en última instancia en la promoción de la organización.

Si el personal interno se identifica con los valores corporativos, actúa como embajador de la marca y contribuye a generar ventajas competitivas que el cliente externo percibe a lo largo de la cadena de valor. El objetivo de este artículo es analizar la relación entre el endomarketing y las estrategias de responsabilidad social empresarial, con el fin de destacar la relevancia de promover prácticas de marketing interno que fomenten la fidelidad y el compromiso de las colaboradoras y colaboradores.

La mercadotecnia interna se conceptualizó a finales de los años setenta, destacando la propuesta de Berry et al. (1976), que buscaba resolver conflictos relacionados con la calidad del servicio. Su premisa sostenía que la calidad en las operaciones y servicios internos influye directamente en la calidad del producto que recibe el cliente final. Paralelamente, Sasser y Arbeit (1976) introdujeron la idea de considerar a los trabajadores como clientes que adquieren un empleo (Mendoza, 2011).

Para Michael Levionnois (1992), “el marketing interno es el conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un orden determinado, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, al incluir el interés de sus clientes y de sus propios colaboradores. Posteriormente, Kotler y Keller (2006) definieron el endomarketing como “la tarea de contratar, entrenar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes”. Estos autores lo consideran una estrategia que permite descubrir las necesidades del consumidor mientras se mejora internamente la organización mediante actividades de mercadotecnia. Señalan, además, que “si no existe satisfacción al interior de la empresa, no habrá productividad en los empleados”, lo cual causaría desequilibrios, baja productividad e insatisfacción hacia los clientes Kotler y Keller (2006).

En síntesis, el endomarketing es una herramienta para generar identidad organizacional mediante un programa que identifica las características, capacidades, necesidades y deseos

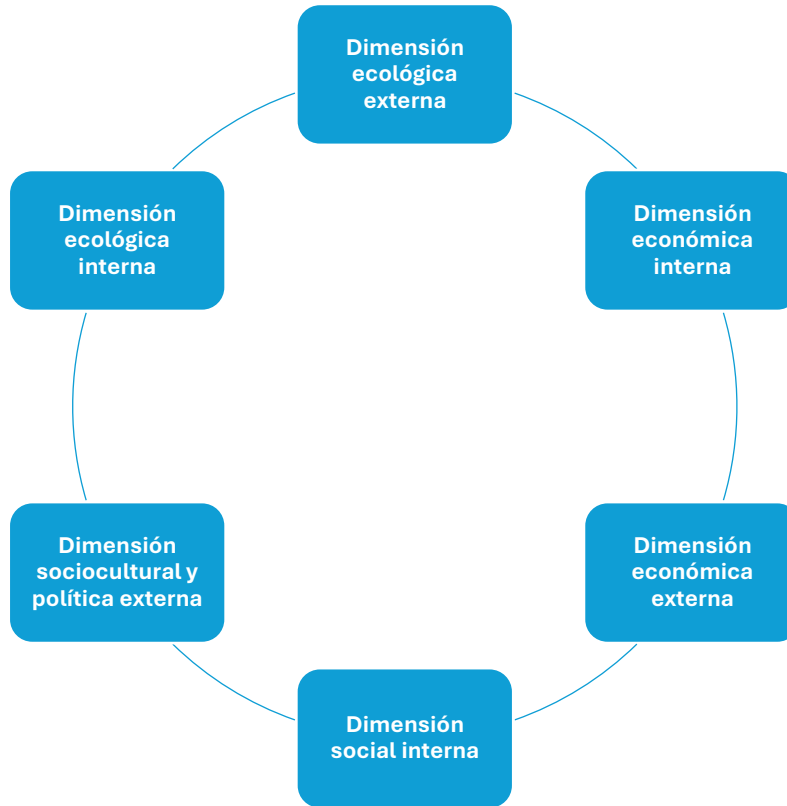
de los clientes internos. Su objetivo es diseñar estrategias que incrementen el compromiso y la motivación del personal, lo que se traduce en logros organizacionales, calidad en todos los niveles y un fortalecimiento óptimo de la marca e imagen corporativa. La imagen de la organización, por tanto, actúa como un recurso esencial para la gestión de relaciones con las partes involucradas, sustentando su permanencia a largo plazo.

Actualmente, la responsabilidad social empresarial (RSE) se entiende como una forma de gestión adoptada por muchas organizaciones, cuyo fin es desarrollar operaciones sustentables en los ámbitos económico, social y ambiental, atendiendo los intereses de todos los actores involucrados. Según la Secretaría de Economía (2021), la RSE es “la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido”.

Las organizaciones deben integrar una dimensión integral de la RSE para evitar impactos negativos en sus colaboradores, el entorno y la comunidad. Por ello, se espera que sus operaciones sean transparentes, honestas, respetuosas, incluidas, equitativas y beneficiosas para todos los involucrados. Citando a el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) describe las dimensiones de la responsabilidad social en la figura 4. de la siguiente manera:

- ✓ Dimensión económica interna: creación y entrega de valor agregado a trabajadores y accionistas, considerando justicia y equidad, junto con la sustentabilidad financiera.
- ✓ Dimensión económica externa: producción y distribución de bienes útiles y rentables que benefician a la sociedad ya la causa pública.
- ✓ Dimensión social interna: compromiso solidario de trabajadores, directivos y proveedores para preservar y promover la calidad de vida y el desarrollo integral de los participantes en el ámbito laboral.
- ✓ Dimensión sociocultural y política externa: ejecución de actividades destinadas a fomentar el crecimiento empresarial y comunitario, generando un entorno positivo para la mejora continua organizacional.
- ✓ Dimensión ecológica interna: atención al impacto ambiental de las operaciones, productos y desechos, buscando medidas preventivas y correctivas.
- ✓ Dimensión ecológica externa: participación activa en la protección y mejora del medio ambiente, promoviendo el bienestar presente y futuro de la humanidad.

Figura. 4. Dimensión integral de la responsabilidad social empresarial



Fuente: Elaborado a partir de CEMEFI (s.f.)

La responsabilidad social es un compromiso ineludible para los miembros de toda la comunidad. Desde el interior de la empresa, constituye una forma eficaz de asumir el cuidado del entorno, asignando recursos para mejorar la calidad de vida de quienes habitamos el planeta. La RSE se sustenta en la “imagen y capacidad que poseen las organizaciones para gestionar relaciones con sus públicos de interés, estableciendo diálogos abiertos y congruentes con sus audiencias, dirigidos a alcanzar un acuerdo social”.

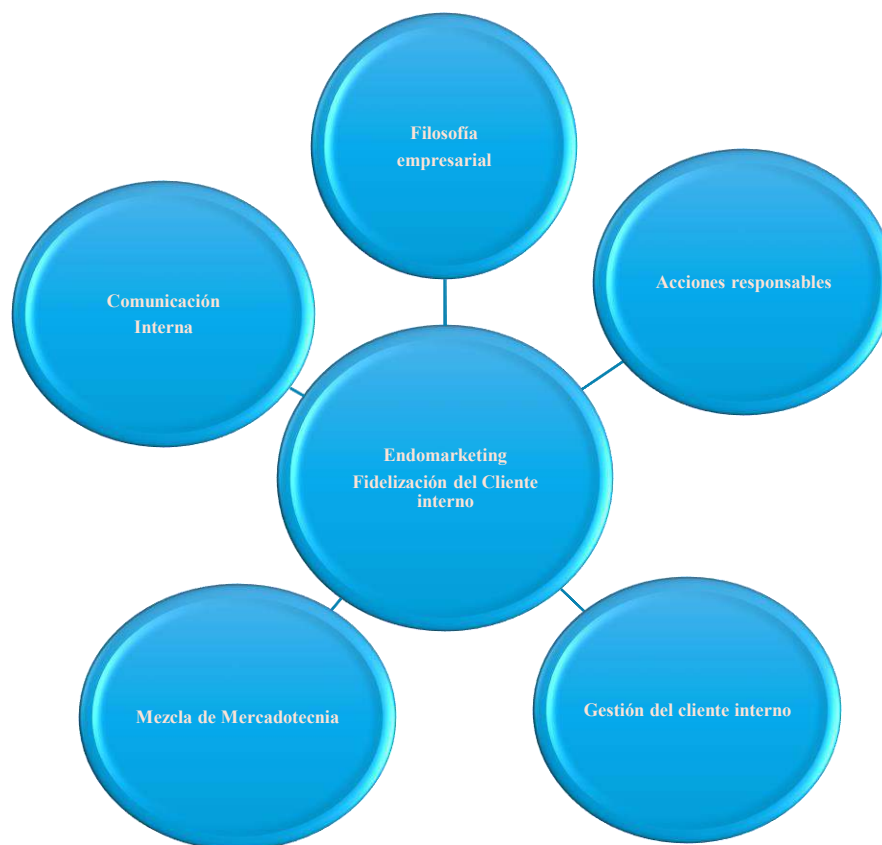
La responsabilidad social empresarial implica adoptar un enfoque administrativo responsable que integre en las decisiones internas el compromiso con el impacto ambiental, económico y social. En el ámbito del endomarketing, destacan dos mecanismos clave para la organización: la atracción y la retención de colaboradores. Por ello, fomentar una calidad de vida adecuada para los empleados contribuye directamente al cumplimiento de la RSE.

Así, “el endomarketing brinda a las empresas la oportunidad de crecer mediante equipos de trabajo comprometidos; al adoptar esta filosofía, contribuye a consolidar la imagen de organizaciones que promueven procesos de intervención social”. El marketing interno, en tanto, se centra en analizar, diagnosticar, planificar y alcanzar la satisfacción del trabajador, considerado el principal activo de la empresa. Este enfoque fortalece la identificación del

empleado con la organización y genera conciencia sobre la importancia de su apoyo al funcionamiento empresarial.

Cuando una organización se comporta de manera socialmente responsable (Fig. 5), su objetivo es satisfacer las necesidades, deseos y expectativas detectadas en sus diversos públicos y consumidores, sin olvidar el bienestar de la comunidad en general.

Figura 5. Elementos del Endomarketing como potenciador de la responsabilidad social



Fuente: Construcción propia 2025

Actualmente, el marketing debe orientar sus esfuerzos al bienestar del consumidor a largo plazo y, por ende, beneficiar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto. En ese sentido, las organizaciones reconocen cada vez más que sus colaboradores constituyen su ventaja competitiva más sostenible. Esto plantea el reto de atraer y sobre todo retener talento, ya que la movilidad laboral genera costos elevados y agrava la escasez de personal cualificado. La falta de talento disminuye la motivación, el compromiso, la productividad y la competitividad, lo que perjudica la cadena de valor que llega al cliente.

La propuesta de valor para los colaboradores trasciende la retribución económica e incluye el desarrollo de competencias, condiciones laborales adecuadas, planes de carrera y la conciliación entre vida personal y trabajo. Medidas como la flexibilidad horaria y la autonomía para alcanzar objetivos mejoran la calidad de vida del trabajador, fortalecen la imagen organizacional y fomentan la lealtad. Por tanto, diseñar una propuesta de valor integral es una decisión estratégica para preservar la ventaja competitiva y garantizar el desempeño sostenible de la organización.

Al analizar la dimensión integral de la responsabilidad social empresarial, se observa que, si bien todos sus componentes son esenciales para construir una imagen corporativa sólida, destacan particularmente dos: la dimensión económica interna y la dimensión social interna. La primera promueve la generación y distribución de valor agregado entre colaboradores y accionistas, considerando las condiciones del mercado, la equidad, la inclusión, el respeto y la justicia. Estos principios fortalecen el marketing interno y consolidan la cohesión organizacional. Por su parte, la dimensión social interna implica la responsabilidad compartida de accionistas, directivos, colaboradores y proveedores en la preservación de la calidad de vida laboral y en el impulso del desarrollo integral de las personas.

Comprender los motivadores, intereses y aspiraciones de los colaboradores permite a las organizaciones diseñar programas de incentivos que fomenten una cultura organizacional positiva, colaborativa y orientada a la lealtad. De este modo, el trabajador se convierte en un cliente interno satisfecho que aporta valor al cliente externo y contribuye al logro de los objetivos empresariales. En consecuencia, las organizaciones que implementan estrategias efectivas de responsabilidad social no solo fortalecen su desempeño económico, sino que también generan beneficios sostenibles para todas las partes involucradas.

Las organizaciones afrontan múltiples retos para ser competitivas en un entorno marcado por la rapidez de la tecnología y las nuevas tendencias. Esa inmediatez no solo afecta a los consumidores externos, sino también a los colaboradores: los empleados forman parte de la organización y su compromiso constituye una fuente de ventaja competitiva sostenible. En este contexto, el endomarketing se presenta como una oportunidad para fortalecer la relación entre la empresa y su personal, contribuyendo a optimizar cadenas de valor y, en consecuencia, a mejorar la calidad del servicio al cliente externo.

Las acciones de mercadeo interno pueden resultar tan importantes o incluso más que las iniciativas dirigidas al mercado externo, porque solo es posible ofrecer un servicio excelente cuando el equipo está preparado y motivado para prestarlo. El objetivo del endomarketing es fomentar relaciones laborales de calidad mediante incentivos y programas diseñados según las necesidades reales de los empleados, promover su orgullo por participar en causas sociales y garantizar un entorno propicio para su desarrollo integral: profesional, personal, social y ambiental.

De acuerdo a la perspectiva anterior, muchas empresas concentran sus esfuerzos en atraer y retener clientes, pero descuidan a un actor clave: sus trabajadores. No basta con estrategias externas; es imprescindible aplicar técnicas de marketing de forma interna — Endomarketing— para promover el reconocimiento, el valor y la cultura organizacional entre los colaboradores, con el fin de incrementar la productividad. El capital humano se ha convertido en una ventaja competitiva, pues hoy los empleados privilegian entornos donde se sienten valorados y reciben políticas de compensación y flexibilidad; en ese contexto, el salario deja de ser el único motivador.

Por lo tanto, un sector productivo bien estructurado garantiza el acceso a bienes y servicios esenciales y, por tanto, mejora la calidad de vida. Su fortalecimiento favorece no solo el crecimiento económico, sino también el bienestar social y la sostenibilidad empresarial. En este marco, la responsabilidad social empresarial (RSE) combinada con el Endomarketing se configura como una herramienta estratégica: aumenta la satisfacción y el compromiso del equipo, mejora la experiencia del cliente y repercute positivamente en los resultados organizacionales.

Implementar Endomarketing apoyado en políticas de RSE fortalece la gestión interna, motiva a los colaboradores y consolida su sentido de pertenencia. Un clima laboral positivo impacta directamente en el rendimiento y en la productividad global. Asimismo, una RSE bien integrada reduce la rotación de personal, un problema que genera altos costos por selección, capacitación y adaptación, favorece la comunicación interna, y fomenta una cultura corporativa sólida que mejora la cohesión y la colaboración entre áreas.

Capítulo XII

MEDICIÓN DEL ÉXITO DEL ENDOMARKETING

En un entorno empresarial en constante transformación, el papel de los colaboradores se ha consolidado como un factor esencial para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. La capacidad de una empresa para mantener a su personal comprometido, motivado y alineado con los valores y objetivos institucionales constituye hoy un desafío fundamental en la búsqueda de la excelencia organizacional. En este contexto, surge el concepto de endomarketing, una estrategia orientada no solo a cautivar a los consumidores externos, sino principalmente a fortalecer la satisfacción y el compromiso de los colaboradores internos.

En un escenario donde la retención del talento y la productividad son determinantes del éxito, los recursos humanos se reconocen como el activo intangible más valioso de la empresa. Por ello, garantizar que el trabajo contribuya al bienestar y al desarrollo de los empleados resulta esencial para promover su satisfacción y desempeño. Mantener su motivación es clave para alcanzar los objetivos empresariales, ya que la falta de compromiso puede generar una disminución de la productividad, un incremento en la rotación de personal y, en consecuencia, un impacto negativo en la competitividad y la continuidad organizacional.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), este problema se acentúa. Debido a sus limitaciones estructurales y de recursos, estas organizaciones enfrentan mayores dificultades para gestionar el compromiso de sus colaboradores. Factores como la escasez de recursos financieros, la ausencia de programas de capacitación, la falta de políticas efectivas de gestión del talento y los desafíos en materia de comunicación y cultura organizacional dificultan la creación de entornos laborales que fomenten el bienestar y la motivación.

Asimismo, un ambiente laboral que no promueve el bienestar físico, emocional ni interpersonal, junto con la ausencia de estrategias sólidas de gestión del personal, puede generar desmotivación y desconexión. Cuando los empleados perciben escasa interacción social, poca autonomía en la toma de decisiones o consideran su trabajo poco significativo, tienden a aislarse cognitivamente y emocionalmente. Esta situación incrementa la rotación, los comportamientos contraproducentes y la desvinculación laboral.

La falta de estrategias efectivas de endomarketing agrava este problema, ya que un bajo nivel de compromiso afecta directamente la retención del talento y la capacidad competitiva de las PYMES para alcanzar sus objetivos y mantener su posición en el mercado. Por ello, este capítulo enfatiza la importancia de brindar a las PYMES las herramientas necesarias para implementar con confianza estrategias de endomarketing que fortalezcan el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la productividad, contribuyendo así a su crecimiento sostenible.

En un mercado altamente competitivo, las empresas buscan alternativas que les permitan diferenciarse. Cada vez más organizaciones reconocen la necesidad de centrar sus esfuerzos en la satisfacción y el compromiso del cliente interno, considerándolo un requisito previo para atender eficazmente al cliente externo. En este sentido, el endomarketing se define como el conjunto de prácticas estratégicas de marketing dirigidas al personal interno, con el propósito de aumentar su satisfacción, motivación y fidelización, generando a su vez un impacto positivo en la percepción y experiencia del cliente externo.

El concepto de marketing interno se originó en la gestión de servicios, al considerar a los empleados como clientes internos, es decir, como una clientela dentro de la propia organización. Desde esta perspectiva, el esfuerzo físico y mental que los trabajadores dedican a su labor se equipara al precio que pagan por el “producto” que la organización les ofrece: su trabajo. Así, las acciones de marketing interno pueden entenderse como estrategias promocionales que buscan motivar y comprometer al personal.

En este marco, el marketing interno se concibe como una filosofía de gestión que trata a los empleados como clientes internos y diseña los puestos de trabajo como productos capaces de satisfacer sus necesidades y motivarlos a brindar un servicio de calidad. Esta práctica contribuye a incrementar el compromiso, la productividad, la satisfacción laboral y la rentabilidad empresarial. En consecuencia, se considera una herramienta eficaz para mejorar la calidad del servicio, fortalecer la identidad corporativa, aumentar la competitividad y fomentar tanto la ciudadanía organizacional como la satisfacción del cliente.

Dimensiones del Endomarketing

La literatura especializada muestra divergencias respecto a las dimensiones que integran el marketing interno. Según Bohnenberger (2005), este se estructura en cuatro dimensiones esenciales: desarrollo, contratación de empleados, adecuación laboral y comunicación interna.

La dimensión de desarrollo abarca las acciones orientadas a la formación, la adquisición de nuevas competencias y la orientación al cliente. Su objetivo es empoderar a los empleados y fomentar su crecimiento profesional, contribuyendo al desempeño organizacional.

La contratación de empleados se centra en la selección eficiente de personal idóneo, capaz de adaptarse a la cultura organizacional y contribuir a su fortalecimiento. Reconocer y valorar el trabajo y los logros individuales refuerza la motivación y la retención del talento.

La adecuación laboral busca alinear las capacidades, motivaciones y funciones de cada empleado con los objetivos de la organización. Involucra el empoderamiento y el

reconocimiento de los logros, lo cual resulta clave para mantener la satisfacción y el compromiso (Zegarra, 2014).

Finalmente, la comunicación interna comprende las acciones destinadas a compartir información relevante con los colaboradores, incluyendo los objetivos, resultados, valores y cambios organizacionales. Una comunicación fluida y transparente favorece la cohesión, la confianza y la alineación con las metas institucionales. En conjunto, estas dimensiones inciden directamente en la motivación, la estabilidad laboral y la retención del personal, consolidando el marketing interno como un eje estratégico en la gestión organizacional.

Compromiso o Engagement

El engagement o compromiso laboral se refiere a la conexión emocional e intelectual que los empleados mantienen con su trabajo y con la organización. Este vínculo influye en su disposición a permanecer en la empresa y en su desempeño general. El compromiso organizacional implica una fuerte identificación con los valores y objetivos de la institución, así como la voluntad de realizar esfuerzos adicionales en favor de ella.

El engagement sostenible se sustenta en tres elementos fundamentales:

1. La disposición de los empleados a invertir esfuerzos adicionales.
2. La provisión de recursos y apoyo organizacional.
3. La creación de un entorno laboral que promueva el bienestar físico, emocional y social.
- 4.

Dimensiones del Engagement

De acuerdo con Agurto et al. (2020), el engagement se compone de tres dimensiones principales:

Vigor: se caracteriza por altos niveles de energía y resiliencia, así como por la disposición del empleado a esforzarse incluso ante dificultades.

Dedicación: refleja la implicación profunda del trabajador con su labor, manifestada en entusiasmo, orgullo y sentido de propósito.

Absorción: describe el estado en el que el empleado se encuentra completamente inmerso en su tarea, disfrutando de su trabajo y perdiendo la noción del tiempo.

Estas dimensiones ofrecen una visión integral de la experiencia laboral y son clave para el diseño de estrategias de gestión del talento orientadas al bienestar y la productividad.

En el contexto empresarial actual, las estrategias de marketing interno orientadas al aumento del compromiso de los empleados y la satisfacción del cliente adquieren una relevancia

creciente. La evidencia empírica demuestra que factores como el liderazgo participativo, la capacitación, la selección adecuada del personal y una comunicación interna eficaz generan efectos positivos en la satisfacción y el compromiso laboral.

Por consiguiente, El compromiso de continuidad o “costos percibidos” describe la disposición de los empleados a permanecer en la organización por razones prácticas: valoran el costo de oportunidad de renunciar, muestran resistencia al cambio y rara vez consideran otras opciones laborales. Por su parte, el compromiso normativo alude a la obligación moral de continuar en la empresa; por ejemplo, cuando la organización invierte en capacitación, recompensas e incentivos, los empleados sienten el deber de corresponder manteniendo su desempeño.

El compromiso afectivo expresa el grado de identificación emocional con la organización. Los empleados afectivamente comprometidos manifiestan mayor intención de permanecer en la empresa, muestran actitudes y comportamientos positivos y registran altos niveles de satisfacción laboral. Asimismo, la rotación de personal tiene efectos negativos y costes relevantes para las organizaciones, por lo que reducirla ha sido un objetivo constante. En estudios recientes no se han encontrado correlaciones significativas entre la intención de rotación y variables demográficas como edad, género, puesto, antigüedad o sector, lo que sugiere que las prácticas de marketing interno predicen mejor la intención de rotación que las características personales de los empleados.

La intención de rotación se define como la inclinación deliberada a abandonar el empleo actual. En las empresas pueden distinguirse cuatro tipos de salida:

Salida voluntaria: el trabajador decide terminar la relación laboral por iniciativa propia.

Separación involuntaria: término de la relación por causas no atribuibles al trabajador, como jubilación, fallecimiento o incapacidad permanente.

Despido por razones económicas (reducción de plantilla): finalización de la relación por motivos empresariales, como una desaceleración económica.

Despido disciplinario: terminación del contrato por incumplimiento o razones disciplinarias.

De las cuatro, la salida voluntaria es particularmente problemática para las organizaciones, pues suele estar fuera de su control. La rotación implica costos directos por ejemplo, contratación, selección y formación de nuevos empleados, y pago de horas extras para cubrir vacantes e indirectos, como la pérdida de conocimiento y experiencia que reduce el rendimiento.

Por estas razones, el marketing interno busca “atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados mediante ofertas laborales que satisfagan sus necesidades”. Cuando las prácticas de marketing interno son consistentes, aumenta la satisfacción de los empleados,

mejoran su eficacia en las tareas diarias y, en consecuencia, se favorece la satisfacción del cliente.

Además de los sistemas de capacitación y recompensa, pueden incorporarse al modelo otras prácticas de marketing interno relevantes: motivación, liderazgo y visión compartida, comunicación interna, desarrollo profesional e investigación de mercado interna. Incluir más prácticas permitirá evaluar cuál de ellas tiene un impacto mayor o menor sobre la satisfacción laboral, el compromiso afectivo y la intención de abandono.

En consecuencia, el endomarketing se consolida como una estrategia eficaz para mejorar la vinculación emocional de los empleados con la organización, lo que repercute directamente en la satisfacción del cliente, la retención del talento y la competitividad de las empresas, especialmente en el sector de las PYMES.

Capítulo XIII

ENDOMARKETING PARA DIFERENTES GENERACIONES

Se ha documentado ampliamente sobre las características, necesidades y expectativas específicas de la Generación Z en comparación con generaciones anteriores, como los Millennials/Generación Y (nacidos entre 1981 y 1996), la Generación X (nacidos entre 1965 y 1980) o los Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964). Algunas de estas necesidades y expectativas son más evidentes en el entorno laboral y exigen atención o acciones especiales por parte de los empleadores para que los empleados de la Generación Z se desarrollen eficazmente. Sin embargo, se ha escrito poco sobre cuáles son estas acciones o cómo deberían implementarse, y casi nada se ha publicado en el contexto del sector productivo, a pesar de la necesidad constante de satisfacer y retener a un personal valioso. El Endomarketing o marketing interno (MI) es una herramienta estratégica clave para vincular a los empleados con sus organizaciones, y se refiere a los enfoques de marketing de las organizaciones dirigidos a sus empleados. Se ha considerado las necesidades y demandas de los actores millennials en el contexto del MI, la posterior desatención a las perspectivas y experiencias de la Generación Z en el ámbito del MI priva a teóricos y profesionales de información empírica a la hora de decidir cómo debería evolucionar estratégicamente el MI para conectar con públicos en constante evolución. Por lo tanto, este capítulo considera enfoques estratégicos dirigidos a la satisfacción y retención de los empleados de la Generación Z, adoptando para ello una perspectiva generacional.

Estudiar a los empleados de la Generación Z es importante debido a su creciente prevalencia e influencia en la industria, y al grado en que sus experiencias y expectativas difieren de las de sus predecesores. Resulta particularmente apropiado debido a la naturaleza global del sector productivo, la diversidad de su fuerza laboral y la necesidad de las empresas de retener a los empleados jóvenes con talento que, de otro modo, podrían irse a la competencia o incorporarse a otras industrias. La fuerza laboral actual del sector bancario no solo está compuesta por un número creciente de miembros de la Generación Z, sino que también está cada vez más globalizada, y los empleados jóvenes se benefician de la movilidad internacional inherente al sector y contribuyen a ella.

Las organizaciones suelen experimentar una alta rotación de personal, la cual podría gestionarse de forma más eficaz mediante medidas relacionales como la gestión de la información. Para comprender cómo lograrlo, se requiere investigación actualizada que explore las perspectivas de la Generación Z. Al ayudar a reducir la rotación de personal, se podría contribuir al rendimiento de la compañía, mitigando algunas de las ineficiencias en la contratación, la formación, la retención y la planificación de la sucesión. Los sectores productivos en caso especial servicios, compite con otras industrias para atraer y retener a

empleados altamente cualificados, y las organizaciones como el bancario compiten entre sí por los recursos humanos. Al contratar a jóvenes altamente cualificados, a menudo graduados en negocios y finanzas de prestigiosas universidades, los empleadores no solo luchan por atraer, contratar y retener a personal altamente deseable, sino que también se defienden de la competencia de empleadores de otras empresas, industrias e incluso países (Porter y Rigby, 2021).

En este contexto de fuerza laboral comercializada, los enfoques tradicionales para la retención del personal y la reducción de la rotación de personal podrían no ser suficientes ni eficaces, lo que requiere una reconsideración de las relaciones entre empleadores y empleados y las formas en que los empleadores ayudan a los jóvenes a sentirse validados en sus elecciones profesionales, inculcando lealtad y compromiso organizacional, el sector servicios aprovecha la mensajería instantánea para diversos fines, principalmente la satisfacción y la retención de los empleados. Muchas organizaciones reconocen los beneficios de que los empleados adopten un enfoque orientado al mercado y al servicio, y, por lo tanto, animan al personal a considerar a los colegas como "clientes internos" a los que atender y a los puestos de trabajo como "productos internos" que deben ser imbuidos de valor cocreado.

Además, se ha demostrado que los actores de la Generación Z exigen un mayor nivel de democratización e interacción en sus comunicaciones y relaciones, ya que sus expectativas se ven cada vez más condicionadas por sus experiencias con los medios de comunicación digitales interactivos, a los que han estado expuestos durante toda su vida (McKinsey, 2018). Además, dado que el desmarketing interno (MI mal diseñado o ejecutado) puede perjudicar la satisfacción y la retención de los empleados; por lo cual, existe una necesidad urgente de información específica del sector sobre las experiencias y necesidades laborales de la Generación Z y lo que esto requiere de la MI. También, se ha adoptado una perspectiva claramente generacional respecto a la gestión de la inversión. Al analizar a los actores de la Generación Y en el sector hotelero que sufre una rotación de personal excepcionalmente alta, precarización laboral y otros factores específicos del sector, a menudo no es representativa de otros sectores y sus hallazgos son, en gran medida, intransferibles al sector como el bancario. Esto subraya aún más la importancia del capítulo: en donde se explora las necesidades de la Generación Z en materia de gestión de la inversión y, por extensión, la única que lo hace en el sector servicios, así como la única que formula recomendaciones a los profesionales sobre los cambios necesarios.

Generación Z en el ámbito laboral

La literatura centrada en generaciones específicas en el ámbito laboral ha estado dominada por estudios sobre los Millennials, también conocidos como Generación Y, que en este estudio se clasifican como personas nacidas entre 1981 y 1996. Sin embargo, la Generación

Z es actualmente la generación más numerosa a nivel mundial (New York Post, 2020). Los límites entre las diferentes generaciones son imprecisos y controvertidos, pero se suele considerar que los miembros de la Generación Z nacieron entre 1997 y 2012 inclusive, criterio adoptado para este estudio. Generalmente, descendientes de la Generación X o de padres Millennials mayores, es la primera cohorte que ha experimentado una inmersión permanente en medios digitales e interactivos. Esto ha provocado una disminución en la lectura de libros y la consiguiente reducción del vocabulario y la capacidad de atención (McCrinkle, 2023).

Sin embargo, aunque parezca contradictorio, esta inmersión tecnológica permanente a menudo no se traduce en un dominio suficiente de las aplicaciones informáticas. Además, muchos estudios sobre la Generación Z no captan los matices y contradicciones de sus características y comportamientos, y da el ejemplo de que los miembros de la Generación Z son más capaces que las cohortes anteriores de retrasar la gratificación a pesar de la inmediatez que ofrecen la tecnología digital y los servicios de streaming.

De lo anterior se desprende que la Generación Z encarna contradicciones complejas que pueden confundir a los empleadores y minar sus iniciativas de cara al personal, lo que requiere un estudio nuevo y específico del contexto que descubra dichas contradicciones en lugar de ignorarlas. Se considera que la Generación Z está mejor cualificada académicamente que las generaciones anteriores, pero, dado que los estudiantes recientes tienen más probabilidades de haber pagado su educación universitaria y de percibir los mercados laborales como altamente competitivos, esto refleja un enfoque en los cursos de cualificación en lugar de en un conocimiento más amplio. Quizás debido a la omnipresencia de las noticias en línea y las redes sociales, los miembros de la Generación Z están más politizados que sus mayores, preocupándose especialmente por cuestiones de justicia social (por ejemplo, relacionadas con la raza, el género, sexualidad) y sostenibilidad.

Sin embargo, sobre estas preocupaciones de la Generación Z, incluso en el contexto laboral, no captan las condiciones específicas del sector productivo ni utilizan el marketing interno como una lente para examinar la interacción entre los empleados de la Generación Z y sus organizaciones. Los actores de la Generación Z tienen una especial sensibilidad a los problemas de salud mental y autocuidado. Si consideramos la mayor prevalencia frecuencia con la que este trastorno se presenta en una población específica durante un período de tiempo determinado (TDAH) y autismo reportados en la Generación Z y el deseo de que los lugares de trabajo modernos incorporen la neurodiversidad, y la mensajería instantánea debe potencialmente individualizarse más en lugar de segmentarse.

Al respecto, Los colegas de mayor edad podrían necesitar revisar el contenido y el tono de su MI para reflejar estas preocupaciones, pero también evitar asumir que sus nuevas audiencias conservan niveles históricos de conocimiento contextual, por ejemplo, sobre los mercados comerciales en los que compiten sus organizaciones. La inmersión en las redes sociales a menudo distancia físicamente a los miembros de la Generación Z, pero los conecta

virtualmente. Esto ha alimentado fenómenos como la influencia de actores prominentes de las redes sociales en la toma de decisiones de consumo y vida, la presión social, el miedo a perderse algo; y la evidente manifestación de apoyo o desaprobación hacia ciertas organizaciones y actores.

Este último fenómeno ha incrementado el activismo de marca, incluyendo el boicot a marcas percibidas como poco éticas y la adopción de empresas con conciencia social o ambiental. Esto es potencialmente problemático para los responsables de marketing interno en las empresas, ya que muchas organizaciones financian o invierten en actividades controvertidas, como fabricantes de armas, productores de tabaco y alcohol, y empresas de extrusión de combustibles fósiles. Por lo tanto, los empleados de la Generación Z pueden sentir un conflicto entre sus ideologías personales y su "yo laboral", algo que la mensajería instantánea puede ayudar a conciliar.

Asimismo, no considerar el activismo de marca vinculado a comportamientos de boicot podría presentarse en el contexto de la marca empleadora de un empleado (es decir, en el entorno interno en lugar del externo/comercial), qué acciones e implicaciones esto podría conllevar, y cómo la mensajería instantánea, podría anticiparlas o abordarlas. La inmersión en las redes sociales también ha contribuido a ciertos efectos negativos dentro de la Generación Z, como la soledad y los sentimientos de aislamiento personal, y una menor capacidad para interpretar señales no verbales. Por lo tanto, los empleados de la Generación Z pueden necesitar, y quizás esperar, que los empleadores les proporcionen un sentido de comunidad y pertenencia que se extienda más allá del proporcionado anteriormente, pero pueden ser menos competentes en algunos de los elementos "más suaves" de la comunicación.

De acuerdo a lo anterior, el marketing interno en las empresas mejora la valoración de los empleados por sus empleadores, fomentando la cohesión laboral. El marketing interno fomenta la interacción y el networking interrelacional, beneficiando especialmente al personal más nuevo y menos aculturado. Muchos expertos en marketing interno han adoptado perspectivas "de arriba hacia abajo" (es decir, preocupadas por los resultados organizacionales) y "de afuera hacia adentro" (es decir, preocupadas por las partes interesadas externas), y esta priorización descuida en gran medida a los empleados de la Generación Z, quienes supuestamente son más igualitarios y politizados que sus homólogos de mayor edad (Giunta, 2020).

El marketing interno a menudo prioriza los resultados comerciales y económicos sobre los relacionales, priorizando a los accionistas sobre las partes interesadas, lo que puede distanciar a muchos empleados de la Generación Z. Por lo tanto, la gestión de la interacción del MI ofrece a las organizaciones múltiples beneficios para involucrar a los empleados de la Generación Z, pero solo si la teoría y las prácticas de la MI se reevalúan críticamente desde la perspectiva de las características y necesidades específicas de cada industria y generación. Los contextos de servicio sobre MI incluyen la hostelería y el turismo, la sanidad y la banca.

Las organizaciones de servicios requieren una atención al cliente de alta calidad, especialmente por parte de personal que trasciende los límites en los puntos de contacto interactivos entre la organización y el cliente. El MI es eficaz para aumentar el compromiso organizacional, pero el alcance se limitaba a los gerentes, por lo que no era generalizable de acuerdo al sector. Además, los recientes cambios sociales (p. ej., las redes sociales) y el auge de la Generación Z hacen que este y otros estudios queden parcialmente obsoletos. Sin embargo, cabe destacar su hallazgo de que la MI es eficaz para influir en la dimensión afectiva del compromiso organizacional, quizás el ámbito más maleable entre los empleados más jóvenes que formulan sus impresiones iniciales del sector servicios y sus carreras profesionales.

Este capítulo fundamental influye sobre el impacto de la gestión de la identidad (GI) en la orientación al mercado de las PYMEs. Se observa que la gestión de la identidad (GI), el compromiso organizacional y la ciudadanía organizacional incrementan la orientación al mercado. El compromiso organizacional resultó especialmente eficaz PYMEs, ya que ejerció una influencia independiente sobre la ciudadanía organizacional, ejerciendo así una influencia positiva primaria y secundaria sobre la orientación al mercado.

Esto demuestra que las condiciones organizacionales son cruciales para el éxito de la gestión de la información y que los PYMEs pueden tener dificultades en este ámbito. Algunos estudios previos sobre la MI en el sector servicios se centra más allá de los resultados comerciales y en los beneficios relacionales, como una mayor satisfacción del personal, lo que a su vez ayuda a combatir la rotación de personal. Adicional, una MI eficaz genera satisfacción laboral y compromiso organizacional. Ambos factores aumentan la identificación de los empleados con sus organizaciones, lo que genera una diferenciación en el mercado. También, la satisfacción de los empleados se basa parcialmente en la MI de su sector, ya que mejoraba la percepción del personal sobre el rendimiento organizacional.

Cabe resaltar, que el cumplimiento de la misión de una organización y la percepción de los empleados sobre el apoyo organizacional fomenta el compromiso laboral. Esto, a su vez, estimula el desempeño laboral y media los efectos del cumplimiento de la misión de la organización y el apoyo organizacional percibido sobre el desempeño laboral. Al respecto, sobre gestión de marca en las compañías abordan directamente el problema de la rotación de personal y sus antecedentes: utilizando el contexto de servicios, exploraron la influencia de la gestión de marca en la lealtad del personal. Si bien la cultura organizacional no incrementó la lealtad de los empleados, otras dimensiones de la gestión de marca sí lo hicieron. A pesar de las limitaciones de generalización inherentes a un estudio específico de un país, esto ilustra que la eficacia de la gestión de marca puede variar según sus efectos sobre factores intermediarios específicos y sus efectos a través de ellos.

Por otro lado, el personal de servicio de las PYMEs, la gestión interna de marca, que se superpone a la gestión de marca, aumenta la satisfacción laboral, el compromiso de los empleados con la marca y su intención de permanencia. Por lo tanto, la gestión de marca se

reconoce explícitamente mediante evidencia empírica por su capacidad para reducir la rotación de personal. Sin embargo, su eficacia entre los empleados del sector productivo de la Generación Z no se ha probado, y existe escaso conocimiento sobre cómo la gestión de marca debería abordar a este personal. La Generación Z es la cohorte generacional más grande de la historia y más de la mitad de sus integrantes ya han ingresado a la fuerza laboral.

Al respecto, la Generación Z en el ámbito laboral tiende a ser reduccionista y se basa en gran medida en debates trillados sobre los efectos de la intermediación en los canales de comunicación digitales, la politización radicalizada de muchos jóvenes adultos y sus aspiraciones profesionales y personales. Si bien estas preocupaciones son relevantes para la experiencia de la Generación Z, que sin duda sustenta la formación de su identidad laboral e influye en sus necesidades y demandas de Gestión de la Información, existe una limitación importante: estos tres debates principales giran en torno a preocupaciones macroambientales, y específicamente socioeconómicas, que no son específicas del entorno laboral, sino más generalizadas.

Sin embargo, dado que la autoestima, las expectativas, las necesidades y los comportamientos de un individuo pueden diferir significativamente entre contextos laborales y no laborales, parece poco realista importar presuposiciones generalizadas sobre la Generación Z sobre su compromiso laboral. Por lo tanto, se busca construir una comprensión más auténtica y desde cero de las necesidades de la Generación Z en materia de Gestión de la Información mediante un enfoque metodológico independiente de temas a priori y cuyos fundamentos se encuentran íntegramente en un contexto organizacional. Asimismo, la literatura sobre retención y satisfacción de empleados, casi totalmente generalizada o relacionada con sectores o regiones específicos, más que con generaciones.

Por ello, la escasa consideración que se les presta a los empleados de la Generación Z es también casi totalmente genérica, y se basa en conceptos amplios como la experiencia laboral, en lugar de en fenómenos laborales cuidadosamente definidos, como la retención y la satisfacción. Por último, la gestión de la identidad en las organizaciones, si bien ofrece una orientación general a los profesionales, no profundiza en objetivos organizacionales específicos, como la reducción de la rotación de personal, y tiende, en cambio, a aceptar la gestión de la identidad como una posición predeterminada que otorga beneficios organizacionales amplios, pero poco definidos.

Un marketing interno eficaz ayuda a que los nuevos y jóvenes empleados se sientan valorados y legitimados, fortaleciendo su sentido de pertenencia y empoderamiento. En cuanto a la mensajería instantánea, los colaboradores destacan su tono respetuoso y el esfuerzo por conectar con distintas generaciones. Sin embargo, sus comentarios reflejan una valoración más de la intención que del logro, lo que denota una mirada crítica hacia la comunicación corporativa.

El MI en las empresas, debe ofrecer un valor añadido claro a los empleados. Varios trabajadores de la Generación Z han señalado que la comunicación corporativa mediante MI raramente muestra en qué se diferencia la organización de sus competidores. Estos hallazgos recuerdan que, en un mercado donde las empresas no se distinguen, los bienes y servicios tienden a homogeneizarse y perder su singularidad. Como consecuencia, la demanda se vuelve más elástica, los costes de cambio disminuyen, la fidelidad se reduce y aumentan las tasas de abandono. Si concebimos a los empleados como clientes internos y los puestos de trabajo como productos, el MI debe transmitir la ventaja competitiva del empleador, especialmente en el sector servicios, donde la movilidad laboral es elevada.

Un hallazgo importante previamente desconocido en la literatura sobre la Generación Z, los empleados especialmente del sector servicios de la Generación Z, puede significar más moderno, ético, sostenible o con mayor valor de marca y prestigio; en ese orden, los colaboradores más jóvenes necesitan la seguridad de haber tomado la decisión profesional correcta y de que, gracias a su elección de empleador, se encuentran en una posición superior a otros empleados de su generación. Esto es comprensible; muchas comunicaciones de marketing gestionan la etapa posterior a la compra del recorrido del cliente, garantizando a los clientes que han elegido el producto, servicio o marca adecuados, reduciendo la disonancia cognitiva o el "remordimiento del comprador" y aumentando la probabilidad de que el cliente vuelva a invertir en ese proveedor.

Sin embargo, en las organizaciones parecen descuidar estas necesidades emocionales al comunicarse con su público interno, y la contundencia con la que los participantes describieron esta omisión sugiere que puede ser muy perjudicial para la retención del personal y la planificación de la sucesión. Tras incorporarse recientemente a sus empresas, los empleados de la Generación Z a menudo aún reflexionan sobre la decisión y deciden dónde establecerse para consolidar su carrera profesional. Además, los colegas más jóvenes tienen menos probabilidades de tener hipotecas y compromisos familiares que los aten a una ubicación específica, por lo que podría ser beneficioso para los empleadores fortalecer su sentido de identidad y compromiso con la empresa al reforzar su decisión profesional. Esto podría lograrse comunicando cómo la empresa se diferencia positivamente de sus competidores en términos de prestigio, cuota de mercado o calidad del producto, políticas de recursos humanos, formación y beneficios para los empleados.

Ahora bien, los participantes de la Generación Z se declaran altamente motivados por factores diferenciadores no económicos, como las posturas éticas superiores de sus empresas, las políticas de Responsabilidad Social Corporativa y las iniciativas de marketing relacionadas con una causa. Al ver sus valores representados, el personal de la Generación Z se enfrenta a una barrera para salir de la empresa y reduce su intención de renunciar. La movilidad internacional y la visibilidad interorganizacional dentro del sector de servicios como el bancario permiten y animan al personal a comparar frecuentemente sus propias experiencias y perspectivas laborales con las de sus colegas de empresas rivales. Esto no es

exclusivo del sector bancario; por ejemplo, los académicos de instituciones de educación superior gozan de movilidad y visibilidad similares y, por lo tanto, tienden a realizar un seguimiento y comparación similares. Sin embargo, dentro del sector productivo, el sector de servicios parece ser más vulnerable que la mayoría de los demás sectores a este factor que contribuye a la rotación de personal.

Al analizar las diferencias entre las experiencias y actitudes de los actores de la generación Millennial y la generación Z hacia la gestión de la identidad en el sector productivo, este capítulo posiciona la teoría generacional como una perspectiva analítica para comprender los problemas específicos de la industria en cuanto a satisfacción y retención del personal, y para cuestionar los supuestos inherentes a las conceptualizaciones existentes de la gestión de la identidad. Por lo tanto, postula que la teoría generacional debe integrarse en la teoría de la gestión de la identidad, no simplemente como un factor moderador externo, un factor macroeconómico o un riesgo a mitigar, sino como un factor integrador que guía la dirección de la gestión de la identidad desde dentro, moldeándola mediante la identificación de oportunidades específicas para cada generación para la alineación estratégica.

En ese sentido, identificar la importancia de la gestión de la identidad en el MI para los empleados de la Generación Z, lo que posiciona a su organización favorablemente frente a la competencia, ya que refuerza su elección de empleador y refuerza su autoestima y prestigio. Además, contribuye al mostrar que estos empleados también tienen demandas específicas del MI, en particular al exigir que adopte un tono accesible y se dirija a la audiencia como un igual. Finalmente, contribuye al destacar la importancia para este grupo de coordinar la MI para sincronizarla con los eventos y factores tanto internos como externos de la organización. Al realizar estas observaciones, los profesionales de marketing del sector productivo pueden modificar sus iniciativas y prácticas de MI al dirigirse a la Generación Z y, como resultado, estar mejor posicionados para promover la satisfacción y la retención del personal de esta generación. Esto, a su vez, debería mejorar el rendimiento de las empresas, reduciendo la rotación de personal, los costos de contratación y capacitación, y facilitando la planificación de la sucesión.

Capítulo XIV

INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD EN ENDOMARKETING Y LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

Innovación y creatividad en endomarketing

La crisis global provocada por la COVID-19 afectó a organizaciones de todo tipo y tamaño. En muchos países, las empresas debieron cerrar temporalmente o, en el mejor de los casos, reducir su capacidad operativa conforme a las disposiciones gubernamentales (Harel et al., 2021). Hoy uno de los grandes retos es la reactivación económica, y las pequeñas y medianas empresas (pymes) son las más vulnerables en este proceso.

Este capítulo parte de la necesidad de fortalecer la cultura de innovación entre los colaboradores. En concreto, explora si las organizaciones están llevando a cabo una gestión de marketing interno adecuada que fomente dicha cultura. El interés por el marketing interno y la cultura de innovación ha crecido recientemente porque las empresas han tenido que introducir cambios internos sustanciales para adaptarse a un entorno más competitivo. En este contexto, las estrategias de marketing interno, cuando gestionan al personal de forma efectiva, pueden convertirse en una fuente de ventaja competitiva. Del mismo modo, la cultura de innovación constituye un pilar esencial para estimular comportamientos innovadores en los empleados y consolidar la innovación como práctica organizacional. En conjunto, estas mejoras internas favorecen el crecimiento y la resiliencia de la organización.

El marketing interno (MI) se consolida como un generador de ventaja competitiva, ya que promueve mayores niveles de satisfacción y compromiso laboral entre los colaboradores que operan bajo una orientación basada en este enfoque. Paralelamente, las organizaciones deben centrarse en la implantación de una cultura de innovación, entendida como un sistema inteligente que potencia las capacidades de las personas a través de la creatividad, la gestión del conocimiento y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Este tipo de cultura permite aprovechar el capital intelectual y fortalecer la ventaja competitiva.

La cultura innovadora, no obstante, depende de factores intangibles como el comportamiento organizacional, las prácticas internas y la coherencia estratégica. Para lograr un desempeño óptimo, es fundamental considerar los siguientes aspectos:

(a) alineación entre las estrategias de innovación y competitividad,

- (b) desarrollo continuo de habilidades en los empleados,
- (c) retroalimentación permanente con los clientes,
- (d) planificación y seguimiento de las estrategias de innovación, y
- (e) evaluación de las acciones implementadas.

Asimismo, la cultura innovadora se constituye en un elemento precursor para la implementación efectiva de programas organizacionales. La literatura reciente evidencia avances significativos en la comprensión del vínculo entre marketing interno y cultura de innovación. El MI, también denominado marketing basado en el cliente interno, se concibe como una filosofía de gestión que considera a los empleados como clientes internos y los integra al proceso de creación de valor. Además, actúa como un conjunto de herramientas gerenciales orientadas a desarrollar una organización centrada en el cliente, donde la motivación y el empoderamiento de los colaboradores resultan esenciales para la calidad del producto o servicio y, en última instancia, para el logro de los objetivos y el éxito empresarial.

El MI se centra en atraer, desarrollar, comunicar, motivar y retener empleados de calidad, considerando el trabajo como un producto destinado a satisfacer sus necesidades. Este enfoque parte de la premisa de que los colaboradores constituyen el primer mercado de la organización. En este sentido, el MI busca mantener a los empleados satisfechos y comprometidos, promoviendo su identificación con la empresa, el incremento de la productividad y el cumplimiento de los objetivos corporativos. Se concibe, además, como una filosofía de gestión que trata al empleado como un cliente interno al cual se “vende” un modelo organizativo basado en la motivación, la participación y el orgullo de pertenencia.

Por su parte, la cultura de innovación, ampliamente abordada en la literatura, se ha consolidado como una prioridad estratégica en las organizaciones modernas, que invierten cada vez más en su fortalecimiento. Esta cultura puede entenderse como una forma de pensar y actuar que impulsa valores, actitudes y comportamientos orientados a la generación y aplicación de nuevas ideas. Su propósito es promover el desarrollo creativo y la mejora continua, incrementando el valor y la utilidad de los procesos y productos para ofrecer beneficios sostenibles a la organización.

Una cultura de innovación sólida requiere de un conjunto de creencias compartidas que fomenten la participación activa de los colaboradores en la creación y difusión de ideas innovadoras. Para ello, resulta esencial aprovechar las herramientas científicas, tecnológicas y digitales disponibles, ya que su adecuada utilización puede optimizar los procesos empresariales y beneficiar tanto a los clientes internos como a los externos. En este marco, la cultura de innovación se compone de los principios que guían el funcionamiento organizacional y amplían las oportunidades para el desarrollo de proyectos creativos y rentables que aporten diferenciación competitiva.

Asimismo, las organizaciones pueden orientarse hacia la tradición o la modernidad, hacia el pasado o el futuro, y operar con un enfoque local o global. En todos los casos, las innovaciones administrativas y técnicas deben evolucionar de manera coherente, ya que se sustentan mutuamente. Para ello, resulta indispensable fomentar el pensamiento lateral, es decir, la capacidad de generar ideas creativas y soluciones no convencionales que potencien la competitividad. En última instancia, el cliente interno se consolida como el eje central de este proceso, al ser la fuente principal de valor dentro de la empresa.

De acuerdo con lo expuesto, en el contexto actual caracterizado por presiones económicas, sociales, tecnológicas y ambientales, asegurar una ventaja competitiva representa un desafío considerable. Para enfrentar esta realidad, las organizaciones han desarrollado diversas estrategias basadas en la innovación y la creatividad, sustentadas en el conocimiento como fuente esencial para alcanzar un rendimiento sostenible. El conocimiento se genera a través de un proceso dinámico de interacción social entre individuos y entre estos y las organizaciones. Aquellas empresas que lo gestionan como un activo estratégico están mejor preparadas para afrontar los desafíos del entorno.

Tanto la investigación académica como la práctica profesional han destacado el papel fundamental del conocimiento en la obtención de un desempeño superior, tanto individual como organizacional, lo cual se vincula estrechamente con el marketing interno (MI). En la actual economía del conocimiento, los recursos intangibles, como las competencias, habilidades y capacidades, son esenciales para que las empresas no solo sobrevivan, sino que consoliden una ventaja competitiva sostenible en un entorno altamente dinámico.

En este sentido, el conocimiento ha desplazado progresivamente a factores tradicionales como el capital físico, los materiales o la mano de obra, convirtiéndose en el recurso más valioso para la creación de valor y ventaja competitiva. Los empleados que poseen y aplican dicho conocimiento son denominados trabajadores del conocimiento, y su contribución resulta determinante para el éxito organizacional. Dado que el conocimiento constituye un activo intangible indispensable, su adecuada gestión se vuelve una necesidad estratégica. Por ello, tanto la academia como los profesionales han buscado comprender y optimizar los procesos de identificación, creación, intercambio, aplicación y uso del conocimiento dentro de las organizaciones.

El conocimiento se ha transformado en la base de la competencia empresarial. En particular, el conocimiento tácito adquiere relevancia, ya que ofrece una fuente sostenible de ventaja competitiva debido a su carácter único, difícil de imitar, transferir o sustituir. Sin embargo, poseer conocimiento no garantiza por sí mismo una ventaja competitiva: esta solo se alcanza cuando se gestiona eficazmente a través de los colaboradores y se integra con las prácticas de marketing interno. Así, las organizaciones que gestionan el conocimiento mediante estrategias de MI pueden fortalecer su capacidad de innovación y mejorar su desempeño. La contribución principal de este enfoque radica en analizar de manera integral cómo la creación, integración, implementación e intercambio del conocimiento influyen

colectivamente en la innovación y el rendimiento organizacional dentro del contexto empresarial contemporáneo.

En efecto, el marketing interno se propuso inicialmente como un enfoque estratégico para vincular a los empleados con sus organizaciones, alineándolos así con los valores considerados necesarios para el éxito comercial en el entorno externo. De allí, que la creatividad del MI es el esfuerzo planificado, utilizando un enfoque similar al del marketing, para superar la resistencia organizacional al cambio y alinear, motivar, coordinar e integrar interfuncionalmente a los empleados hacia la implementación efectiva de estrategias corporativas y funcionales para lograr la satisfacción del cliente mediante un proceso de creación de empleados motivados y orientados al cliente.

Es así, que el concepto de MI se expandió y perfeccionó, dejando de ser visto como una simple campaña para conquistar la mente y el corazón de los empleados para convertirse una innovación del pilar central de la cultura organizacional, e incluso en una mentalidad gerencial abstracta o filosofía organizacional. No obstante, los sucesivos desarrollos teóricos, cada vez más matizados, se han construido sobre fundamentos, en particular la aceptación de que una gestión de la identidad eficaz debe fomentar el compromiso positivo de los empleados para, a su vez, fomentar relaciones positivas con clientes externos, socios y partes interesadas.

La gestión de la identidad mejora la comunicación, las capacidades de mercado y la orientación al conocimiento, ayuda a superar la resistencia al cambio y apoya el crecimiento mediante el desarrollo de una visión compartida, que mejora la motivación de los empleados y la satisfacción del cliente. Un concepto común, pero cada vez más controvertido, que sustenta la gestión de la identidad (GI), es que los empleados son clientes internos y que la GI es el mecanismo que fomenta la comunicación eficaz entre empleados y organizaciones. Al tratar a los empleados como clientes internos, las organizaciones construyen una visión compartida, maximizando las relaciones internas para lograr una ventaja competitiva sostenible y aumentar las ganancias. Sin embargo, numerosos teóricos que trabajan fuera de la GI, creen que la comunicación se nutre más activamente mediante la transmisión de la identidad organizacional a través de la "marca de empleador" (que se centra completamente en la visión, la misión y los objetivos de la organización), y mediante la alineación de los empleados con la organización mediante la "marca de empleado".

La experiencia del empleado

El análisis del entorno interno de las organizaciones ha sido un tema recurrente de estudio en el intento de mejorar continuamente los procesos cuyo objetivo final es el éxito y la consecución de los objetivos de la actividad, así como la plena satisfacción del colaborador. En este contexto, se ha buscado comprender la relevancia de estructurar un ambiente interno para entender mejor qué factores influyen en la satisfacción del empleado, la percepción del

consumidor y la percepción del público en general, lo cual determina, de alguna manera, las acciones que se llevan a cabo internamente. Esto es lo que se relaciona con el Endomarketing.

Si bien se considera un área reciente, el Endomarketing ha sido objeto de estudio frecuente debido a la nueva dinámica del mercado laboral, ya que un empleado satisfecho es mucho más rentable para la organización que uno insatisfecho. El marketing interno (MI) se puede definir como el mantenimiento de un entorno interno motivador, comunicativo e integrado. El objetivo del marketing interno es compartir los valores y objetivos de la empresa con todos los empleados de los distintos sectores y departamentos, fomentando una visión compartida y fortaleciendo la cohesión y la comunicación dentro de la organización y su entorno interno. Por lo tanto, las actividades de marketing interno deben estar alineadas con los valores, la cultura, la visión y la misión de la empresa, facilitando la toma de decisiones, las actitudes y el comportamiento de los empleados.

De esta manera, la MI mejora la imagen de la empresa ante sus clientes, ya que los empleados insatisfechos proyectan una imagen negativa de la empresa a los clientes externos. Así, la comunicación integrada que establece el MI busca una comunicación bidireccional entre líderes y empleados, estableciendo una base de relaciones que estimule la autoestima, fomente la empatía y promueva el afecto entre las personas y la organización. Por consiguiente, lograr y mantener el compromiso de todos los profesionales de una empresa es bastante complejo, ya que es fundamental comprender que el empleado representa una ventaja competitiva; y es fundamental involucrarlo en todos los niveles jerárquicos de la empresa y con todo el equipo, ya que todos los puestos requieren motivación y compromiso.

Por otra parte, la comunicación es fundamental en las organizaciones, pero supone un reto para los directivos, ya que pueden producirse fallos y confusión, lo que ocasionalmente genera discrepancias en la información. El uso de mensajes claros y directos facilita la transmisión de contenido y genera mayor credibilidad dentro del equipo de trabajo. Una buena comunicación fomenta una mayor comunicación y establece un flujo continuo de interacción entre la organización y los empleados, lo que favorece la retroalimentación, fortalece las relaciones interpersonales y crea un entorno laboral más positivo y productivo en todas las áreas. Según Churchill y Peter (2017, p. 6), «el marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales».

En ese sentido, analiza la dinámica del proceso de marketing a nivel micro como un sistema de actividades empresariales dirigidas a los clientes para satisfacer sus necesidades y alcanzar los objetivos de la empresa, y a nivel macro mediante sistemas justos y eficientes con el fin de orientar el flujo de la economía, desde los productores hasta los consumidores, y también para lograr los objetivos de la sociedad. El marketing desarrolla una transacción voluntaria destinada a generar beneficios para ambas partes. Los clientes tienen necesidades y deseos esenciales; estas son necesidades adicionales que van más allá de la mera supervivencia.

Desde la perspectiva anterior, el marketing es una actividad especializada y segregada, al igual que otros departamentos en una organización; sin embargo, se observa una falta de interacción, integración y sincronización entre ellos. En particular, la atención al cliente final queda fuera del enfoque de algunos sectores, y la visión global de la empresa termina por perderse, al igual que la satisfacción del cliente (Bekin, 1995). Así, a medida que las actividades de marketing logran el éxito y buenos resultados para la organización, también ayudan a cubrir las necesidades del mercado entre vendedores y compradores. Los beneficios del marketing se extienden a las personas, las organizaciones y la sociedad en su conjunto. Las personas responden al marketing cuando adquieren un producto, un producto que se les entrega en el lugar y momento adecuados para satisfacer sus necesidades; además, les ofrece oportunidades laborales con posibilidades de ascenso. En las empresas, el marketing se considera un generador de ingresos y beneficios. Finalmente, en la sociedad, la producción y distribución masivas contribuyen a incrementar el nivel de actividad económica al impulsar el movimiento, e incluso pueden estimular proyectos sostenibles y de apoyo social.

señala Kotler y Keller (2012) destacan que las funciones organizacionales —finanzas, operaciones, contabilidad— carecerían de sentido sin la demanda suficiente para generar beneficios para la empresa. Por lo tanto, observamos con frecuencia que el éxito financiero depende de las habilidades y el éxito de las acciones del departamento de marketing. Esta importancia se extiende a la sociedad, ya que fue a través del marketing que se introdujeron nuevos productos en el mercado y se presentaron al consumidor, lo que resultó en su aceptación y una mejora en la vida de las personas. Un marketing exitoso genera demanda de productos, creando demanda de empleo y, en última instancia, generando resultados financieros positivos, lo que permite a las organizaciones comprometerse más sólidamente con actividades socialmente responsables.

El marketing interno es un conjunto de acciones de marketing dirigidas al público interno de las empresas, es decir, a los empleados de las organizaciones, con el fin de promover valores orientados a servir al cliente externo. El enfoque se centra en sincronizar y alinear la implementación y el funcionamiento de los procesos de marketing dirigidos a las acciones de mercado. Su objetivo es llevar a cabo intercambios mediante la construcción de vínculos internos, compartiendo objetivos, misión y valores organizacionales, armonizando así las relaciones y actividades de la empresa (Bekin, 1995).

El endomarketing consiste en proyectos y acciones que una empresa debe emprender para consolidar la base cultural del compromiso de sus empleados con el correcto desarrollo de sus diversas tecnologías [...]. Mejora la comunicación y las relaciones, y establece una base motivacional para el compromiso entre las personas y de estas con el sistema organizacional (Cerqueira, 2005, p. 51, énfasis del autor).

Brum (2010) afirma que el secreto del endomarketing reside en el uso eficiente de los canales de comunicación, dando al mensaje la forma adecuada. Indica que la empresa debe utilizar

una red de canales de comunicación donde los líderes y sus equipos puedan comunicarse eficazmente y compartir un entorno saludable que proporcione satisfacción y bienestar a los profesionales. La comunicación interna es fundamental para la implementación del marketing interno y sus acciones, y para el éxito de este proceso debe existir una preocupación por interpretar, escuchar, debatir y aceptar los objetivos propuestos; el conocimiento debe difundirse por toda la organización, desde los líderes hasta todos los públicos internos.

La eficacia de esta comunicación radica en la armonía entre la dirección y los empleados, y en la correcta elaboración y difusión de las campañas de MI. “Mucho más que un nombre o una marca, el marketing interno es un concepto nuevo, una nueva postura, una herramienta que corresponde a un nuevo enfoque del mercado y de la estructura organizativa de las empresas, vinculado a un contexto de cambio integral” (Bekin, 1995, p. 2). La antigua noción de que el marketing es una mera actividad publicitaria está obsoleta. Nos encontramos ante una situación que amplía esta definición, convirtiendo la práctica del marketing en un valor que permea toda la empresa, a través de todos sus departamentos.

El mercado orientado al cliente ha impuesto esta exigencia de interacción como una ventaja competitiva para las empresas. Como se ha observado, existen muchas definiciones de marketing interno, pero la importancia de trabajar en el entorno interno siempre es relevante para brindar bienestar, armonía y seguridad al empleado, lo cual se refleja en la relación con el cliente. El concepto está creciendo y se puede decir que todos y cada uno de los esfuerzos de la empresa para establecer una relación productiva, sana y duradera con sus empleados serán un esfuerzo de MI.

Una empresa que desee lanzar un proyecto de marketing interno debe establecer una fecha, hora y lugar para el lanzamiento, que puede comenzar con una breve introducción para despertar la curiosidad e interés del público interno. Se debe presentar a los empleados la importancia y los conceptos de la comunicación interna, así como los canales que se utilizarán y cómo. Es recomendable obsequiar artículos promocionales, desde revistas que expliquen el proceso hasta regalos como camisetas, bolígrafos, llaveros o juegos con el símbolo de la marca interna.

Por lo tanto, para implementar un proceso de marketing interno en la empresa, un diagnóstico es fundamental; de ahí la importancia de realizar una evaluación interna. Se analizarán las fortalezas y debilidades del entorno interno, los mismos factores presentes en el análisis estratégico del entorno externo, conocido como análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Con base en esta evaluación, se desarrollará e implementará un programa de marketing interno bajo la supervisión de la gerencia. Las empresas deben seguir una dirección cultural que guíe las relaciones interpersonales y la cultura tecnológica. Diversos factores influyen en el desarrollo organizacional.

De ese modo, se debe aprovechar al máximo la tecnología, los recursos humanos, los equipos y las instalaciones existentes, estableciendo una dirección sinérgica, es decir, una dirección cultural que beneficie a todos y que conduzca a la empresa a la excelencia (Cerqueira, 2005). Es fundamental que las personas comprendan el valor de la comunicación interna y que se entienda claramente que se trata de una estrategia de gestión respaldada por la dirección. Asimismo, es importante realizar reuniones o charlas con los empleados para que todos puedan reflexionar sobre el marketing interno, aceptarlo y apoyarlo. En este contexto, el programa de marketing interno debe adaptarse a la realidad de cada empresa, identificando las áreas de mejora. Definir los niveles de alcance, que especifican dónde, en qué medida y hasta qué punto debe actuar el marketing interno. Existen tres: conciencia estratégica de cuándo la empresa necesita centrarse en atender tanto a clientes internos como externos; regularidad de la cultura de servicio; y actividades y campañas de marketing para extender el concepto al público interno.

Un programa de implementación de marketing interno seguirá insistiendo de integrar esencialmente: capacitación desde una perspectiva educativa y de desarrollo; procesos de selección; planes de carrera; motivación, reconocimiento, compromiso y recompensa; sistema de información y red de comunicación interna; segmentación del mercado de clientes internos; y escenarios para nuevos productos, servicios y campañas publicitarias. Así, puntos esenciales para la implementación de un programa de marketing interno; para él, las prácticas deben centrarse en la evolución, la formación y el desarrollo del empleado, procesos específicos de reclutamiento y selección, planes de carrera, red de información a través de la comunicación interna, sistemas de motivación, reconocimiento y recompensas.

Citando a Cerqueira (2005) clasifica un programa de marketing interno en dos tipos: proyectos sistémicos, que son obligatorios en toda la empresa y constituyen la base de otros proyectos; y proyectos de proyección cultural, que se implementan en sectores voluntarios y se expanden gradualmente a otras áreas en busca de consolidación. Por lo tanto, el éxito de la implementación del marketing interno depende mínimamente de su programa o plan. La mayor responsabilidad reside en la gestión y la ejecución. Por ello, la implicación personal de la alta dirección es tan importante; el liderazgo crea modelos y establece ejemplos a seguir.

Asimismo, las personas pasan gran parte de su vida en las organizaciones; es fundamental valorar el factor humano para que no se perciba como una mera herramienta de trabajo. Deben definirse la visión y el propósito, y elegirse las estructuras, las estrategias y las actividades de marketing para que las personas se sientan parte integral de la organización. También, ante un estímulo, el ser humano manifiesta un deseo o una necesidad; en ese momento, experimenta un estado de tensión y ansiedad que solo se alivia al ser satisfecho. La motivación de las personas varía según sus necesidades, ya sean fisiológicas, materiales o psicológicas. En ese contexto, la motivación implica brindar a los empleados formación, atención y cuidado, preparándolos adecuadamente y mejor informados, con el fin de convertirlos en personas creativas y satisfechas, capaces de transmitir su entusiasmo al cliente

y sorprenderlo gratamente. Su objetivo es crear un clima organizacional positivo y estimulante, fomentando una sólida conciencia empresarial.

El propósito es convertir al empleado en un facilitador que consolide la imagen y el valor de la empresa en el mercado. Por lo tanto, motivar significa impulsar a alguien a hacer algo; quien se siente inspirado a actuar se caracteriza por ser una persona motivada, mientras que quien no siente ese impulso se considera desmotivado. Al respecto, la motivación se divide en intrínseca y extrínseca. La primera se define como la realización de una actividad por la satisfacción que produce; la persona actúa por el placer intrínseco y no por causas o recompensas externas. La motivación extrínseca, en cambio, es donde se desarrolla la mayoría de las actividades; surge del logro de un resultado específico, es la consecuencia de la acción, de las motivaciones y recompensas externas (Delgado, 2015). Lo que puede impulsar el compromiso de los empleados es brindarles espacio para la creatividad.

Es importante estimular el talento y el desempeño de las tareas mediante acciones de marketing interno, haciéndolos sentir reconocidos y orgullosos de su trabajo. El reconocimiento genera una gran satisfacción personal, aumentando la confianza y la seguridad en las propias capacidades. La calidad del servicio ofrecido se transmite al cliente externo, ganándose su fidelidad y construyendo lealtad hacia la organización. De allí, la importancia de evaluar el entorno interno es tan grande como la de evaluar el entorno externo.

Las estrategias de marketing suelen limitarse al público externo, descuidando al consumidor interno; sin embargo, este es quien primero adquiere los productos y servicios. A menudo, el fracaso organizacional se debe a la desmotivación y la baja productividad del personal. Todos los involucrados en la empresa deben participar y comprenderla para alcanzar la excelencia y la eficiencia. En esta perspectiva, las empresas que desean motivar a sus empleados para lograr mayor satisfacción y compromiso deben comunicar claramente sus valores, desarrollar empatía hacia ellos y fortalecer su autoestima. Satisfacer las necesidades básicas de supervivencia relacionadas con la motivación material también genera compromiso; sin embargo, no basta con satisfacer las necesidades emocionales: debe existir reconocimiento por el trabajo realizado.

Por lo tanto, una empresa con un clima organizacional positivo cuenta con empleados con actitudes favorables y disposición para trabajar diariamente, y la propia empresa es apreciada y respetada por la sociedad en la que se integra, ya que aporta calidad de vida a sus ciudadanos.

Hoy en día, los trabajadores son conscientes de que no son un simple factor de producción, sino una pieza fundamental en el proceso de creación y desarrollo dentro de una organización. Por ello, los empleados de una empresa perciben y asimilan el proceso de MI, convirtiéndose en un análisis fundamental para la mejora de la productividad de la empresa y la calidad de vida de los empleados. Por lo tanto, las empresas deben estar atenta a los cambios en su entorno para mantenerse al día y generar acciones centradas en la cultura de relaciones

internas, ya que esto puede contribuir a la satisfacción de los empleados y a ofrecer un servicio de mayor calidad. En ese orden, la organización debe utilizar de forma permanente encuestas de satisfacción y clima organizacional, y que cree indicadores que permitan medir estos aspectos entre sus empleados. Asimismo, considerar los diferentes aspectos cognitivos de los empleados en otros sectores empresariales distintos a servicios, como el industrial y manufacturero.

Epílogo

Una mirada humana hacia el interior de las organizaciones

A lo largo de este libro se ha propuesto una mirada integral al Endomarketing, entendida no como una técnica pasajera o un conjunto de acciones aisladas, sino como una filosofía de gestión que reconoce en el ser humano la raíz de toda ventaja competitiva. El recorrido conceptual, práctico y estratégico que aquí se ha realizado conduce inevitablemente a una conclusión esencial: no hay sostenibilidad organizacional sin bienestar humano, ni productividad sin sentido.

En la actualidad, los mercados se transforman a una velocidad vertiginosa, impulsados por la tecnología, la globalización y la inteligencia artificial. Sin embargo, pese a estos avances, ninguna máquina es capaz de sustituir el valor intangible que reside en la sensibilidad, la creatividad, la empatía o la conciencia de las personas. El Endomarketing Estratégico emerge justamente como un recordatorio de que detrás de toda marca, proceso o resultado, hay individuos que piensan, sienten y se relacionan. Las organizaciones, lejos de ser estructuras inertes, son sistemas vivos compuestos por seres humanos que buscan significado en lo que hacen y reconocimiento en quienes los lideran. En este sentido, hablar de Endomarketing es hablar de una gestión con alma: aquella que comprende que la confianza y el compromiso no se imponen, sino que se cultivan a través de la coherencia, la comunicación y el respeto. Cada estrategia, cada proceso formativo o de desarrollo descrito en los capítulos previos, adquiere su verdadero valor cuando se asienta sobre una visión humanista que entiende al empleado no como un recurso, sino como una persona integral que aporta pensamiento, emoción y propósito al quehacer colectivo.

El mundo organizacional atraviesa una época de transición. Las estructuras jerárquicas se desdibujan, los liderazgos autoritarios pierden legitimidad y emergen modelos basados en la colaboración y la escucha activa. En este nuevo paradigma, el liderazgo se redefine como servicio: el líder ya no es quien ordena, sino quien inspira; no quien exige, sino quien facilita; no quien se impone, sino quien acompaña. Este cambio de enfoque convierte al Endomarketing en un puente entre la estrategia empresarial y la realización personal de los trabajadores. En otras palabras, la productividad se convierte en una consecuencia natural de la motivación y el sentido de pertenencia, no en un fin impuesto desde arriba.

La experiencia del empleado —uno de los ejes contemporáneos del Endomarketing— adquiere aquí una dimensión ética. No se trata solo de ofrecer beneficios tangibles, sino de construir una cultura en la que cada persona pueda desarrollarse y sentirse valorada por lo que es, no únicamente por lo que produce. La organización que asume este compromiso trasciende el discurso de la responsabilidad social y se convierte en una comunidad de

aprendizaje, innovación y bienestar compartido. Así, el trabajo deja de ser un espacio de desgaste para convertirse en un espacio de crecimiento humano. Desde esta perspectiva, el Endomarketing Estratégico no puede reducirse a un conjunto de herramientas comunicacionales o a una política de incentivos. Es, ante todo, una manera de pensar la gestión organizacional desde la comprensión de lo humano. Implica reconocer que las emociones tienen un papel decisivo en los resultados, que la cultura interna define la reputación externa y que la coherencia entre lo que se dice y lo que se vive dentro de la empresa determina su credibilidad. Por ello, el reto de las organizaciones modernas no es solo atraer talento, sino retener humanidad: construir entornos donde las personas quieran quedarse porque se sienten vistas, escuchadas y valoradas.

En esta nueva ética del trabajo, el marketing deja de ser una herramienta para vender y se convierte en un lenguaje para conectar. Comunicar hacia adentro, cuidar la palabra, reconocer los logros, acompañar los procesos personales y colectivos: estos son actos profundamente humanos que consolidan el tejido invisible de la organización. El Endomarketing invita a recuperar el sentido de comunidad, a recordar que una empresa es, en el fondo, un proyecto de convivencia y propósito compartido. La transformación que se propone no es solo estructural, sino también cultural. Supone transitar desde el control hacia la confianza, desde la competencia individual hacia la colaboración, desde la lógica del rendimiento hacia la lógica del desarrollo humano. Este tránsito exige líderes conscientes, capaces de escuchar más allá de los indicadores y de mirar al trabajador como un interlocutor válido en la construcción del futuro organizacional. La coherencia ética, la empatía y la visión sistémica son los nuevos pilares sobre los que se erige la gestión moderna.

El Endomarketing Estratégico, por tanto, se proyecta como una disciplina viva, abierta a la reflexión y al aprendizaje permanente. No se agota en las páginas de este libro, porque su esencia está en la práctica cotidiana: en cada conversación honesta, en cada acto de reconocimiento, en cada espacio que promueve la participación y el bienestar. Su fuerza radica en su capacidad de humanizar la estrategia, recordando que los resultados sostenibles no se logran a pesar de las personas, sino gracias a ellas. Asimismo, en el horizonte de las próximas décadas, las organizaciones que prosperen serán aquellas que comprendan que la gestión del talento humano no es una función auxiliar, sino el corazón mismo del negocio. Las métricas financieras seguirán siendo importantes, pero su interpretación deberá complementarse con indicadores de clima, compromiso, sentido y aprendizaje organizacional. En este escenario, el Endomarketing se consolida como un modelo de gestión integral, que armoniza la razón económica con la emoción humana.

Al finalizar este recorrido, queda una invitación profunda: mirar hacia dentro. Toda transformación organizacional comienza con una transformación interior. Las empresas, como las personas, deben preguntarse quiénes son, para qué existen y qué legado desean dejar. En esa búsqueda de sentido, el Endomarketing ofrece una brújula: nos recuerda que la verdadera competitividad no se mide solo en resultados financieros, sino en la capacidad de

generar valor humano y social. El futuro de las organizaciones será sostenible solo si es humano. Y ese humanismo no surge de los discursos, sino de las prácticas diarias que reconocen al otro como parte esencial del nosotros. En la medida en que los líderes comprendan que su éxito está intrínsecamente ligado al bienestar de su gente, el Endomarketing dejará de ser una tendencia para convertirse en una cultura.

Así, este libro no pretende cerrar un tema, sino abrir un camino. Un camino hacia empresas más conscientes, más éticas y más humanas. Porque al final, el mayor logro del Endomarketing Estratégico no será haber mejorado los indicadores de productividad, sino haber recordado a las organizaciones que su mayor fortaleza siempre estuvo, y seguirá estando, en las personas.

Referencias

Agurto, K.P., Magollon, F.S. and Castillo, L.B. (2020) 'El papel del engagement ocupacional como alternativa para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores', *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), pp. 112–119. Available at: <https://orcid.org/0000-0002-3983-8068>

Alonso, A., & GarcíaMuina, E. F. (2014). *La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave*. Intangible capital.

Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). *Internal marketing issues and challenges*. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186.

Bankins S., Ocampo AC, Marrone M., Restubog SLD, Woo SE (2024). Una revisión multinivel de la inteligencia artificial en las organizaciones: implicaciones para la investigación y la práctica del comportamiento organizacional. *J. Organ. Behav.* 45, 159–182. doi: 10.1002/job.2735

Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre Endomarketing*. Editora Makron Books.

Bekin, S. (1992). *Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Makron Books.

Berry, L. L. (1981). *The employee as customer*. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33–40

Bohnenberger, M.C. (2005) *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS

Brum, A. de M. (2010). *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. Editora Integrare.

Capa, L. B., Benítez, R. M., & Capa, X. D. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*.

Cerqueira, W. (2005). *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Editora Qualitymark.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (11.ª ed.). McGraw-Hill

Churchill, G. A. & Petter, J. P. (2017). *Marketing: criando valor para o cliente*. Editora Saraiva.

Conrado, L. N., Ruiz, M. S., Molina, I. R., & Bracho, R. J. (2021). *Gestión del talento humano para la generación de valor: reflexiones y aportes*. Consensus-Santiago.

Day, D. V., Gron, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*.

De Estrada, L. A. (2022). Evaluación del desempeño percibido a través del modelo de gestión por competencias en las empresas hospitalarias en Panamá. *Revista FAECO sapiens*.

De Franco, Y. B., & Vergara, E. T. (2022). El enfoque de sistemas en la gestión del talento humano. *Revista FAECO sapiens*.

De Nobile, J. McCormick, J. Hoekman, K. (2013). Comunicación organizacional y estrés laboral en escuelas primarias católicas australianas. *J. Educ. Adm.*

Faggian, A., & McCann, P. (2009). Human capital, graduate migration and in-novation in British regions. *Cambridge Journal of Economics*.

Fernandes I., Branco P., Portela CF (2022). Panorama del uso de la gamificación en las empresas para motivar a los recursos humanos. *Avances en los Aspectos Humanos y Sociales de la Tecnología*, 14-27. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8089-9.ch002>

Flores Quispe, M. E. (2019). El endomarketing y su influencia en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Puno, periodo 2017. Universidad Nacional del Altiplano. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/12100>

Giao HNK, Vuong BN, Tung DD (2020). Un modelo de cultura organizacional para mejorar el compromiso organizacional en la industria de las telecomunicaciones: evidencia de Vietnam. *WSEAS Trans. Bus. Econ.* 17, 215–224. doi: 10.37394/23207.2020.17.23

Gil, C. V., & Ospina, N. G. (2018). Endomarketing: una herramienta de integración del cliente interno con la estrategia organizacional. *Revista Hojas y Hablas*.

Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexington Books

Grönroos, C. (1994). *From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing*. *Management Decision*, 32(2), 4–20

Hamari J., Koivisto J. (2015). ¿Por qué la gente usa servicios de gamificación? *Revista Internacional de Gestión de la Información*, 35(4), 419-431. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.04.006>

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Kelemen, M. y Pappasolomou, I. (2004). Can culture be changed? A study of internal marketing. *The Service Industries Journal*, 24(5), 121–135. DOI: <https://doi.org/10.1080/0264206042000276874>

Kotler, P. (2000) *Dirección de Marketing*. Madrid: Prentice Hall.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing*. Editora Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., Keller, K., (2016). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

Kun, A. & Gadanez, P. A. G. (2022), “Felicidad y bienestar en el trabajo y su relación con el capital psicológico: un estudio con profesores húngaros”, *Psicología actual*, Vol. 41 No. 1, págs. 185-199, hecho: <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>.

Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Summus Editorial.

Levionnois M. (1992). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.

McCrindle (2023), “Three differences between Generation Y and Generation Z employees”, available at: <https://mccrindle.com.au/article/topic/generation-y/three-differences-between-gen-y-andgen-z-employees/> (accessed 22 october 2025)

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.

McKinsey & Company (2018), *True Gen’: Generation Z and its Implications for Companies*, McKinsey, Sao Paulo.

Mendoza, J., Hernández, M., y Tabernero, C. (2011). Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(1), 110-125. Revisado en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022755010>

Miranda, H. D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Investigación y Negocios*.

Narteh, B. y Odoom, R. (2015) ¿Influye el marketing interno en la lealtad de los empleados? Evidencia del sector bancario ghanés. *Services Marketing Quarterly*, 36(2), 112-135. DOI: 10.0.4.56/15332969.2015.1014237.

New York Post (2020), “Generation Z is bigger than millennials - and they’re out to change the world”, article, January 25, 2020, available at: <https://nypost.com/2020/01/25/generation-z-is-biggerthan-millennials-and-theyre-out-to-change-the-world/> (accessed 22october 2025).

Porter, C.M. and Rigby, J.R. (2021), “The turnover contagion process: an integrative review of theoretical and empirical research”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 42 No. 2, pp. 212-228, doi: 10.1002/job.2483.

Ochoa, J. (2013). Finanzas para una economía humana sostenible: hacia la banca ética.

Qiu, J., Boukis, A. y Storey, C. (2022). Marketing interno: una revisión sistemática. *Revista de Teoría y Práctica del Marketing*, 30(1), 53-67. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>

Rafiq, M., y Ahmed, P. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extensión. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462. DOI: <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>

Rai, A. Ghosh, P. Dutta, T. (2019). Recompensas totales para mejorar la intención de los empleados de quedarse: ¿juega algún papel la percepción de justicia? *Gestión de recursos humanos basada en la evidencia*, 7 (3), págs . 262-280, 10.1108 /EBHRM-07-2018-0045

Rodrigues, A., Queirós, A., & Pires, C. (2016). The influence of internal marketing in the attitudes and behaviors of employees: Application to a social and healthcare organization. *Revista Portuguesa de Saude Publica*, 34(3), 292–304. <https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2016.08.001>

Ryan RM, Deci EL (2000). Teoría de la autodeterminación y la facilitación de la motivación intrínseca, el desarrollo social y el bienestar. *Am. Psychol.* 55, 68–78. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.68

Sohail, M. S., & Jang, J. (2017). Comprendiendo las relaciones entre las prácticas de marketing interno, la satisfacción laboral, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente: una investigación empírica de los empleados de servicios de Arabia Saudita. *Revista*

Internacional de Ciencias del Turismo, 17(2), 67-85.
<https://doi.org/10.1080/15980634.2017.1294343>

Sigit, H. y Muafi, M. (2022). La influencia del marketing interno y el compromiso organizacional en el desempeño de los empleados mediado por el capital psicológico. *Revista Internacional de Investigación en Negocios y Ciencias Sociales*, 11(8), 177-190. Recuperado de <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i8.2179>

Xuecheng, W. Iqbal, Q. Saina, B. (2022). Factores que afectan la retención de empleados: Integración del liderazgo situacional con la teoría del intercambio social. *Fronteras en Psicología*, 13, Artículo 872105.

Zegarra, F. (2014) Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en el personal de salud del hospital de San Juan de Lurigancho, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Zichermann, G. y Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. Cambridge, MA: O'Reilly Media.

Autores

Luis Alfredo Jiménez Rodríguez PhD.



Nacionalidad colombiana. Administrador de empresas, doctor en Ciencias Gerenciales y posdoctor en Investigación Emergente. Docente de pregrado y posgrado UNAD, FESC. investigador Senior de Colciencias, líder del grupo CORPIES, ponente internacional y autor de libros y artículos científicos.

Ramiro Gamboa Suárez PhD.



Nacionalidad colombiana. Contador Público (Universidad Surcolombiana). Especialista en Revisoría Fiscal y Contraloría. (Fundación Universidad Central Bogotá). Mag. (M.B.A) en Administración de Empresa (Universidad Viña del Mar Chile). Dr. en Ciencia Gerenciales. Posdoctor en Investigación Emergente. Docente planta Universidad Surcolombiana Neiva. Asesor contable, financiero. Auditor y Revisor Fiscal en organizaciones por más de 30 años en el sector público y privado. Autor de libros tales como: Liderazgo una mirada desde la proxemia. Auditoria y Revisoría con Normas Internacionales de Auditoria. Salario Emocional elemento dignificante en la gestión del capital humano. Paradigma emergente, consideraciones de una nueva cosmovisión para investigar. Contabilidad de Costos I y II Herramienta de gestión, vista desde la norma internacional. ¿En qué momento? visión desde lo humano y racional. Noúmeno contable; esencia hacia la realidad del

fenómeno financiero. Contabilidad de activos, fundamentos y practica base NIIF. La gestión en la gestión y con la gestión; desde lo tradicional a la inteligencia artificial. Medición y valuación de activos biológicos., visión contable y tributaria. Revisoría fiscal, su gestión frente a la sostenibilidad al evaluar el impacto ambiental y social. Medición y valuación de criptoactivos, gestión contable y tributaria. Contabilidad de costos práctica. Contabilidad de pasivos teórico-práctica. Consolidación de estados financieros; efectos de la subordinación, fusión, escisión y combinación. NIIF Esenciales; comprensión y aplicación de los estándares. Normas de aseguramiento de la informacion (NAI). Estudiar o desestudiar algo paradigmático. Fenómenos patológicos que desvanecen la gestión organizacional. Edificación y pilar social: educación transformadora y equitativa. Reconfigurando las cifras financieras; del fenómeno crematístico a la hipótesis del nóumeno contable. Autor de capítulos de libro, artículos en revistas indexadas, Par Académico de libros y artículos resultado de investigación. Investigador categorizado Minciencias.

Gilberto Miranda Angarita.



Nacionalidad colombiana. Administrador Financiero. Especialista en gestión pública. Maestrante en Ciencias Económicas. Docente Universitario pregrado FESC. Autor de libro: La gestión en la gestión y con la gestión; desde lo tradicional a la inteligencia artificial