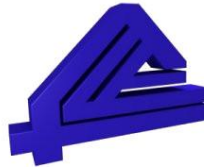




UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE
NEGOCIOS

TESIS

**EL ENDOMARKETING EN EL SEGMENTO MINORISTA DE
INDUMENTARIA DEL MUNICIPIO DE RIO DE JANEIRO**

Autor: Renato Guedes da Cunha

Director de Tesis: Nilda Tanski

Co-Diretor: Juedir Teixeira

Posadas (AR), DICIEMBRE, 2022

RENATO GUEDES DA CUNHA

EL ENDOMARKETING EN EL SEGMENTO MINORISTA DE
INDUMENTARIA DEL MUNICIPIO DE RIO DE JANEIRO

Tesis de maestría Presentada a la
Universidad Nacional de Misiones – UNaM como requisito para la obtención del Título de
Magister en Administración Estratégica de Negocios

Posadas (AR), DICIEMBRE, 2022

EL ENDOMARKETING EN EL SEGMENTO MINORISTA DE
INDUMENTARIA DEL MUNICIPIO DE RIO DE JANEIRO

RENATO GUEDES DA CUNHA

Tesis de Maestría Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los
doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación _____ / _____ / _____

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Posadas (AR), DICIEMBRE, 2022

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto de constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Nombre y Apellido:

Firma:.....

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis a mis queridos padres, Franklin y Maria da Graça, que contribuyeron a la formación de mi carácter.

Mi querida esposa Cristina, mi compañera desde hace 25 años.

Mis hijos Daniel e Isabela, que son las bendiciones de Dios en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, doy gracias a Dios por la salud y el privilegio de poder aprender más y más.

A mi esposa Cristina por su amor, compañía y comprensión de los muchos momentos dedicados a este trabajo y a nuestros hijos Daniel e Isabela por el cariño que siempre contribuye a hacer lo mejor.

Agradezco a mi madre Maria da Graça por sus oraciones, a mi padre Franklin (in memorian) que seguramente estaría muy contento, a mi hermano Ricardo que fue un incansable animador y a mi tía Sônia por sus palabras de aliento. También agradezco a mis suegros Roberto e Iara, así como a la abuela de mi mujer, Rosa (in memorian), que siempre estuvieron con nosotros, apoyándonos y animándonos con palabras de aliento.

La Universidad Nacional de Misiones - UNaM y los profesores que, con mucha atención y dedicación, compartieron conocimientos conmigo y con los demás estudiantes. Y también al pueblo argentino, por acogerme con mucho cariño.

Un agradecimiento especial a la Prof. Dra. Nilda Tañki por su confianza en mi trabajo, en el que tuvo una participación y orientación fundamental, que enriqueció esta Tesis.

Al Prof. Dr. Juedir Teixeira que, además de ser un viejo amigo, tuvo el placer de ser mi co-consejero, contribuyendo mucho a la realización de esta investigación.

Agradezco a mis amigos brasileños Marcos Vinicius Santos y Alexandre Ferreira que fueron compañeros en el máster y también a todos los demás de la clase que, de alguna manera, ayudaron en el camino del aprendizaje.

Muchas gracias también a todos los que directa o indirectamente me enviaron mensajes de fuerza y entusiasmo para seguir adelante.

ÍNDICE

RESUMEN	14
ABSTRACT	15
INTRODUCCIÓN	16
Desarrollo de la tesis	19
Justificación.....	19
Problema	20
Hipótesis.....	21
Objetivo General	21
Objetivos Específicos.....	21
Metodología	22
Muestra.....	22
Análisis de datos	23
Aporte.....	23
Breve Estructura de la Tesis.....	24
CAPÍTULO I.....	25
1. ANTECEDENTES	25
1.1 La relación de las empresas con los colaboradores.....	25
1.2 La preocupación con el bienestar de los empleados	27
1.3 Las relaciones humanas en las organizaciones	29
1.4 La evolución de los modelos de Encuesta de Clima Organizacional.....	31
1.5 Los modelos de Endomarketing.....	36
1.5.1 Modelo de Endomarketing de Leonard Berry	36
1.5.2 Modelo de Endomarketing de Christian Grönroos	37
1.5.3 Modelo de Endomarketing de Rafiq y Ahme	37
1.5.4 Modelo de Endomarketing de Lings.....	38
1.6 Intentos anteriores a la creación del término Endomarketing.....	40
1.7 Ejemplos de acciones del Endomarketing aplicados en Empresas	41
CAPÍTULO II.....	48
2. MARCO CONCEPTUAL	48
2.1 Ventas minoristas	48
2.1.1 Ventas minoristas en Brasil	49
2.1.2 Datos del sector minorista.....	52
2.2 Evolución histórica del Endomarketing.....	52
2.3 Conceptos y enfoques sobre el Endomarketing	54
2.4 La falla en el estímulo a los colaboradores	59
2.5 Aspectos fundamentales para la motivación de los empleados	61
2.6 El Endomarketing con el objetivo de aumentar la competitividad de la empresa	63
2.7 La valorización de los empleados como forma de aumentar la competitividad de las empresas.....	64
2.8 El Endomarketing como ventaja competitiva	68
2.9 La capacitación de personas en la búsqueda de la excelencia en el negocio	70
2.10 El proceso para la implementación de una estrategia de Endomarketing.....	72
2.11 Las herramientas utilizadas por el Endomarketing.....	73
2.12 La utilización del Endomarketing para aumentar el nivel de satisfacción de los colaboradores	74
2.13 La buena imagen de la empresa es el reflejo del elevado nivel de satisfacción del colaborador.....	75
2.14 Consideraciones respecto a la utilización del Endomarketing.....	77

CAPÍTULO III	79
3 DISEÑO METODOLÓGICO.....	79
3.1 Forma de Estudio	79
3.1.1 Fuentes Primarias.....	79
3.1.2 Fuentes Secundarias.....	79
3.2 Participantes	79
3.3 Delimitación del estudio	80
3.4 Herramientas de relevamiento de Datos	80
3.5 Tratamiento y análisis de los Datos obtenidos.....	81
3.6 Los parámetros utilizados para el desarrollo de los cuestionarios	81
3.6.1 IQAT – Índice de calidad del ambiente de trabajo	82
3.6.2 IQGP – Índice de calidad de la gestión de las personas	84
3.7 Alineación de los Modelos y del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo) para la composición de la investigación	88
3.8 Herramientas de medición adoptadas para la elaboración de los cuestionarios.....	91
3.8.1 Pre test del cuestionario	92
3.8.2 La utilización de la Escala Likert en la investigación	92
3.8.3 La aplicación del Employee Net Promoter Score (eNPS) en la investigación	93
3.9 La relación entre los elementos del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo) con las preguntas de los cuestionarios.....	97
CAPÍTULO IV	101
4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	101
4.1 Resultado de la Investigación con los Directores de Recursos Humanos, respecto a la utilización o no del Endomarketing	101
Fuente: Elaboración propia	101
4.2 Resultado de la encuesta a los directores de recursos humanos.....	101
4.3 Resultados de la encuesta a los empleados	104
4.4 Análisis comparativo entre las respuestas de los directores de recursos humanos y los colaboradores	107
4.5 Análisis comparativo entre lo que los Directores de Recursos Humanos que dijeron adoptar el Endomarketing entienden que es el nivel de satisfacción de sus respectivos colaboradores, y lo que estos Empleados efectivamente respondieron, en base al eNPS:	117
4.6 Análisis comparativo entre lo que los Directores de Recursos Humanos que dijeron no adoptar el Endomarketing entendían que era el nivel de satisfacción de sus respectivos Empleados, y lo que estos Empleados respondieron efectivamente, en base al eNPS:.....	118
4.7 Propuesta.....	119
CONCLUSIÓN	128
BIBLIOGRAFIA	134
ANEXOS.....	143

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Facturación empresas minoristas del segmento de indumentaria del Municipio de Rio de Janeiro – Año 2018.....	23
Tabla 2 - Comparación entre modelos de Endomarketing	39
Tabla 3 - Relación entre el campo y la ciudad en relación con la población	50
Tabla 4 - Datos del sector minorista.....	52
Tabla 5 - 4P's - Compuesto del Marketing o Marketing Mix.....	55
Tabla 6 - Valores resultantes	66
Tabla 7 - Facturación de las empresas minoristas del segmento de la confección en el Municipio de Río de Janeiro - Año 2018.....	80
Tabla 8 - Número de Entrevistas.....	81
Tabla 9 - IQAT (Índice de Calidad del Ambiente de Trabajo)	84
Tabla 10 - IQGP (Índice de calidad en la gestión de las personas).....	85
Tabla 11 - Elemento del IFT - Employer Branding.....	89
Tabla 12 - Elemento del IFT - Gestión de la comunicación interna.....	89
Tabla 13 - Elemento del IFT - Gestión de la participación y la autonomía	89
Tabla 14 - Elemento del IFT - Gestión de la sostenibilidad y la diversidad	89
Tabla 15 - Elemento del IFT - Gestión de las relaciones interpersonales	90
Tabla 16 - Elemento del IFT - Gestión de la carrera profesional	90
Tabla 17 - Elemento del IFT - Gestión de procesos y organización	90
Tabla 18 - Elemento del IFT - Gestión de la salud, la seguridad y la calidad de vida en el trabajo	90
Tabla 19 - Elemento del IFT - Gestión del conocimiento y educación empresarial	90
Tabla 20 - Elemento del IFT - Gestión del perfil de liderazgo.....	91
Tabla 21 - Elemento del IFT - Gestión del reconocimiento y la recompensa	91
Tabla 22 - Elemento del IFT - Gestión estratégica y de objetivos	91
Tabla 23 - Ejemplo del cálculo del NPS (Net Promoter Score).....	94
Tabla 24 - Elemento del IFT - Employer Branding en relación a la pregunta 1	97
Tabla 25 -Elemento del IFT - Gestión de la comunicación interna en relación con la pregunta 2 ..	97
Tabla 26 - Elemento del IFT - Gestión de la participación y la autonomía en relación con la pregunta 3	97
Tabla 27 - Elemento del IFT - Gestión de la sostenibilidad y la diversidad en relación con la pregunta 4	97
Tabla 28 - Elemento del IFT - Gestión de las relaciones interpersonales en relación con la pregunta 5	98
Tabla 29 - Elemento del IFT - Gestión de la carrera profesional en relación con la pregunta 6.....	98
Tabla 30 - Elemento del IFT - Gestión y organización de los procesos en relación con la pregunta 7.....	98
Tabla 31 - Elemento del IFT - Gestión de la salud, la seguridad y la calidad de vida en el trabajo en relación con la pregunta 8.....	98
Tabla 32 - Elemento del IFT - Gestión del conocimiento y educación empresarial en relación con la pregunta 9	99
Tabla 33 -Elemento del IFT - Gestión del perfil de liderazgo en relación con la pregunta 10	99
Tabla 34 -Elemento del IFT - Gestión del reconocimiento y la recompensa en relación con la pregunta 11	99
Tabla 35 - Elemento del IFT - Gestión estratégica y de objetivos en relación con la pregunta 12..	99
Tabla 36 - Elemento del IFT - eNPS (Employee Net Promoter Score) en relación con la pregunta 13	100
Tabla 37 - Investigación con los directores de recursos humanos sobre la adopción del Endomarketing.....	101
Tabla 38 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 1 del cuestionario de los directores de recursos humanos.....	101
Tabla 39 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 2 del cuestionario de los directores de recursos humanos.....	102
Tabla 40 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 3 del cuestionario de los directores de recursos humanos.....	102

Tabla 41 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 4 del cuestionario de los directores de recursos humanos.....	102
Tabla 42 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 5 del cuestionario de los directores de recursos humanos.....	102
Tabla 43 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 6 del cuestionario para directores de recursos humanos.....	102
Tabla 44 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 7 del cuestionario para directores de recursos humanos.....	103
Tabla 45 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 8 del cuestionario de los directores de recursos humanos.....	103
Tabla 46 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 9 del cuestionario de los directores de recursos humanos.....	103
Tabla 47 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 10 del cuestionario para directores de recursos humanos.....	103
Tabla 48 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 11 del cuestionario para directores de recursos humanos.....	103
Tabla 49 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 12 del cuestionario para directores de recursos humanos.....	104
Tabla 50 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 13 del cuestionario para directores de recursos humanos.....	104
Tabla 51 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 1 del cuestionario para colaboradores.....	104
Tabla 52 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 2 del cuestionario para colaboradores.....	104
Tabla 53 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 3 del cuestionario para colaboradores.....	105
Tabla 54 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 4 del cuestionario para colaboradores.....	105
Tabla 55 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 5 del cuestionario para colaboradores.....	105
Tabla 56 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 6 del cuestionario para colaboradores.....	105
Tabla 57 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 7 del cuestionario para colaboradores.....	105
Tabla 58 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 8 del cuestionario para colaboradores.....	105
Tabla 59 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 9 del cuestionario para colaboradores.....	106
Tabla 60 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 10 del cuestionario para colaboradores.....	106
Tabla 61 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 11 del cuestionario para colaboradores.....	106
Tabla 62 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 12 del cuestionario para colaboradores.....	106
Tabla 63- Porcentajes de respuestas a la pregunta 13 del cuestionario para colaboradores.....	106
Tabla 64 - Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, respecto a la Pregunta 1.....	107
Tabla 65 - Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, en referencia a la Pregunta 2.....	108
Tabla 66 - Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, en referencia a la Pregunta 3.....	109
Tabla 67 - Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, en referencia a la Pregunta 4.....	109
Tabla 68 - Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores en relación con la Pregunta 5.....	110
Tabla 69 - Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores en relación con la Pregunta 6.....	111
Tabla 70 - Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, en referencia a la Pregunta 7.....	111
Tabla 71 - Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores en relación con la Pregunta 8.....	112
Tabla 72 - Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, respecto a la Pregunta 9.....	113
Tabla 73 - Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, respecto a la Pregunta 10.....	113
Tabla 74 - Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, respecto a la pregunta 11.....	114
Tabla 75 - Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, en referencia a la Pregunta 12.....	115

Tabla 76 - Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, en referencia a la Pregunta 13.	116
Tabla 77 - Comparación del eNPS de los directores de recursos humanos y los empleados.....	116
Tabla 78 - Comparación entre el nivel de satisfacción esperado de los empleados de las empresas que declararon haber adoptado el Endomarketing y lo que los empleados respondieron realmente.	118
Tabla 79 - Comparación entre el NPS esperado de los Empleados en las empresas que los Directores de Recursos Humanos informaron que habían adoptado el Endomarketing y lo que los Empleados respondieron realmente.....	118
Tabla 80 - Comparación entre el nivel de satisfacción esperado de los empleados de las empresas que declararon no haber adoptado el Endomarketing y lo que los empleados respondieron efectivamente.	119
Tabla 81 - Comparación entre el NPS esperado de los Empleados en las empresas en las que los Directores de Recursos Humanos declararon no adoptar el Endomarketing y lo que los Empleados respondieron realmente.....	119

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, respecto a la Pregunta 1.....	107
Gráfico 2: Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, en referencia a la Pregunta 2.....	108
Gráfico 3: Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, en referencia a la Pregunta 3.....	109
Gráfico 4: Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, en referencia a la Pregunta 4.....	110
Gráfico 5: Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores en relación con la Pregunta 5.....	110
Gráfico 6: Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores en relación con la Pregunta 6.....	111
Gráfico 7: Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, en referencia a la Pregunta 7.....	112
Gráfico 8: Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores en relación con la Pregunta 8.....	112
Gráfico 9: Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, respecto a la Pregunta 9.....	113
Gráfico 10: Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, respecto a la Pregunta 10.....	114
Gráfico 11: Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los Empleados, respecto a la pregunta 11.....	114
Gráfico 12: Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, en referencia a la Pregunta 12.....	115
Gráfico 13: Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, en referencia a la Pregunta 13.....	117

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 : Funciones básicas de la organización según Roethlisberger y Dickson	31
Figura 2 : Modelo de Endomarketing de Leonard Berry.....	36
Figura 3 : Modelo de Endomarketing de Christian Grönroos	37
Figura 4 : Modelo de Endomarketing de Rafiq y Ahme	38
Figura 5 : Modelo de Endomarketing de Lings.....	39
Figura 6 : Población brasileña el 11 de enero de 2019.....	50
Figura 7 : Proceso de Endomarketing	121

RESUMEN

Las empresas buscan tener un alto rendimiento y tener a sus empleados motivados y comprometidos con la empresa es muy importante. El buen ambiente interno en las organizaciones es esencial para que éstas tengan un desempeño satisfactorio en el mercado en el que operan. El empleado es una pieza clave en el desempeño de las empresas, porque aplica diariamente el aprendizaje que tuvo para realizar su función con entusiasmo y tiene un desempeño con calidad. En este sentido, el Endomarketing busca dar al empleado la motivación necesaria a través de la formación, la comunicación interna, la educación, el bienestar, el afecto y la atención. De este modo, se logra que estén bien preparados e informados para que puedan desempeñar su papel de la mejor manera posible, convirtiéndose también en una persona satisfecha con su entorno de trabajo, siendo capaz de encantar al cliente. La literatura presenta que las acciones de Endomarketing cooperan para que los empleados y las empresas tengan una buena relación, generando un entorno agradable para trabajar, dando condiciones para que los empleados lleven a cabo sus funciones con calidad. En consecuencia, cuando los empleados se sienten valorados por la empresa para la que trabajan, empiezan a comprender su importancia en el entorno laboral, lo que les hace felices.

Palabras clave: Endomarketing, Recursos Humanos, eNPS (Employee Net Promoter Score), Empleados y Personas.

ABSTRACT

Companies seek to have high performance and having their Employees motivated and committed to the business is very important. A good internal environment in organizations is essential for them to perform satisfactorily in the market in which they operate. The Employee is a fundamental actor in the performance of companies, as he applies the learning he has on a daily basis to play his role with enthusiasm and quality. In this sense, the Endomarketing burka gives the Employee the necessary motivation through training, internal communication, education, well-being, affection and attention. Therefore, it leaves you as prepared as possible and also well informed, so that you can play your role in the best possible way, also become a person satisfied with your work environment, managing to delight the customer. The literature shows that Endomarketing actions cooperate so that Employees and Companies have a good relationship, creating a pleasant environment to work in, providing conditions for Employees to perform their duties with quality. Consequently, as Employees feel valued by the company they work for, they come to understand its importance in the work environment, making them happy.

Keywords: Endomarketing, Human Resources, eNPS (Employee Net Promoter Score), Employees and People.

INTRODUCCIÓN

El factor humano es parte integral de los procesos dentro de las empresas, por lo tanto, personas preparadas y capacitadas hacen que las organizaciones sean más competitivas. En este escenario, el Endomarketing es la herramienta utilizada por algunas empresas con el fin de promocionarla internamente entre sus empleados. La intención es que se conviertan en clientes internos de la empresa y que, de este modo, absorban la idea de la empresa en la que trabajan, facilitando la atención al cliente externo. Según Kotler (2000), el Endomarketing debe preceder al marketing externo y no tiene sentido prometer un servicio excelente antes de que los empleados de la empresa estén preparados para prestarlo externamente. Si el empleado no cree en el negocio o no conoce muy bien lo que vende, será una publicidad negativa. Sin embargo, si domina la información sobre el producto o servicio, el negocio tendrá muchas más posibilidades de éxito.

Kotler (2003) define el marketing como "el arte y la ciencia de elegir los mercados objetivo y ganar, retener y cultivar a los clientes mediante la creación, la comunicación y la entrega de un valor superior a los clientes". Kotler (2000) considera que los empleados son responsables del éxito o el fracaso de un plan de marketing y destaca la necesidad de tratar a los empleados con prioridad, como si fueran clientes internos.

Considerando a los empleados como clientes, el objetivo es conocer y satisfacer sus necesidades. El nivel de satisfacción de los empleados es, en última instancia, el nivel de satisfacción de los clientes (Kotler, 2003, p. 57 - 58). Para alcanzar el nivel de satisfacción deseado, Kotler (2000) considera que los empleados deben ser tratados como si fueran clientes. Por ello, fomenta el desarrollo de un marketing interno, es decir, planes de marketing elaborados centrados en los empleados, también conocido como Endomarketing.

Según Bekin (2007) el Endomarketing consiste en atraer y retener al cliente interno con la función de obtener resultados eficientes para la empresa. El Endomarketing es definido por Renato Vieira Ribeiro (2008, p.191), como una "herramienta de gestión que utiliza las bases del marketing tradicional para su aplicación en el ámbito interno de las empresas, combinando los conceptos de recursos humanos. Para Analisa de Medeiros Brum (2007), el Endomarketing tiene un papel primordial en la construcción de la imagen

de la empresa y el valor percibido por el cliente, donde el empleado tiene un papel muy importante para consolidar su valor en el mercado.

La relación entre la empresa y el empleado debe ser una relación de intercambio, en la que la empresa necesita satisfacer las expectativas de su empleado para que éste satisfaga las expectativas de la empresa. Es una especie de mercado interno, en el que el empleado asume el papel de cliente. Por ello, es muy importante conocer sus deseos y darles condiciones para satisfacerlos (Tachizawa, Ferreira, Fortuna 2006, p. 243).

Ribeiro (2012, p. 48) afirma que el Endomarketing es "una actividad de apoyo a las demás tareas de la organización". Las acciones de Marketing Interno o Endomarketing son puntuales y personalizadas y tienen como objetivo integrar el bienestar de los empleados a los resultados esperados por la empresa.

Clemen (2009, p. 49) entiende que el Endomarketing "es una acción de marketing para difundir el conocimiento de los productos y servicios de la organización con el fin de generar interés y consumo en el propio público interno". También sostiene que los empleados pueden influir en sus allegados difundiendo las ventajas y cualidades de la empresa.

Antes, los activos de la empresa eran físicos y estructurales y actualmente están formados por las personas que la componen y la tecnología que poseen. Bajo este análisis, sin personas preparadas de nada sirve la tecnología más avanzada (Teixeira 2018). De este modo, el Endomarketing pretende trabajar lo que más valor tiene cada empresa: el capital humano. Como todos los demás activos se deprecian con el tiempo, existe un movimiento inverso cuando se trata del capital humano, ya que invertir en él hace que la empresa sea más fuerte y competitiva con el tiempo. Si una empresa trabaja para alcanzar sus objetivos en el mercado, es muy importante que internamente todos, desde la dirección hasta el nivel operativo, estén comprometidos con el mismo objetivo.

Según Bekin (1995), el Endomarketing es un proceso cuyo enfoque es afinar y sincronizar, implementar y operar la estructura de Marketing de la empresa u organización que tiene como objetivo la acción hacia el mercado. En el mismo trabajo también señala que su objetivo es facilitar y realizar intercambios, construyendo relaciones con el público interno, compartiendo los objetivos de la organización, armonizando y fortaleciendo estas relaciones y así integrar la noción de cliente en los procesos internos de la estructura organizativa proporcionando la mejora de la calidad de los productos y servicios con la productividad personal y los procesos.

El Endomarketing puede entenderse como un proceso de gestión de marketing interno que explora principalmente la calidad, la motivación y la información como las principales variables por las que se construye la participación de todos los departamentos, empleados en forma de proveedores y clientes internos. (Bispo, 2008, p. 75)

Brum (1998) destaca que el principal objetivo del Endomarketing es hacer que todos los empleados tengan una visión compartida sobre el negocio de la empresa, incluyendo ítems como la gestión, los objetivos, los resultados, los productos, los servicios y los mercados en los que operan, buscando así una mayor competitividad para la empresa. Son acciones de relación interna de las empresas que invierten para lograr la calidad del trabajo de sus empleados y, en consecuencia, un rendimiento superior al de los competidores. Las empresas deben tener la visión de que tienen una gran influencia en los resultados de la empresa, por lo que deben adoptar su estrategia teniendo en cuenta también las expectativas de sus empleados.

Las áreas de Marketing y Recursos Humanos trabajan coordinadamente para utilizar el Endomarketing en las estrategias de las empresas, de manera que el Marketing se encarga de la parte de estrategias de divulgación y el área de Recursos Humanos se encarga de atender al cliente interno, los empleados, de la mejor manera posible. En consecuencia, en las organizaciones que utilizan el Endomarketing, existe la conciencia de que un ambiente saludable, beneficios atractivos, valoración del desempeño de los empleados, entre otros factores, reducen la rotación de personal, aumentan la productividad y fortalecen el negocio, fidelizando tanto al cliente interno (empleado) como al externo (consumidor), haciendo que la empresa sea más sólida en el mercado donde opera.

El uso del Endomarketing se produce una vez que el papel de las personas dentro de las organizaciones se ha vuelto cada vez más relevante, porque las empresas están compuestas por talento humano que contribuye a su desarrollo. Por lo tanto, es importante invertir en la creación de estrategias centradas en el empleado, así como en el desarrollo de programas para que se mantengan.

En el ámbito práctico, según Brum (2007), el Endomarketing se abastece de eventos del día a día de la empresa y de sus empleados. Para ello, define grupos de contenidos como: gestión, recursos humanos, mercado y producto, producción, responsabilidad social, celebraciones, participación en resultados, programas de reconocimiento, directrices y normas internas, y día a día de la empresa.

Brum (2007) cita como ejemplos de canales informativos, que deben recibir información de Endomarketing, las revistas internas, los folletos de recursos humanos, los

periódicos murales, los paneles de resultados, los boletines informativos, el correo directo, los expositores de mesa, la intranet, la televisión interna, las radios internas, los mensajes virtuales, el correo electrónico, entre otros.

Asociando las teorías y la parte práctica, Stewart (1998) dice que el capital intelectual está compuesto por la suma del talento del cuerpo funcional, la eficacia de los sistemas de gestión y la relación con los clientes. Esto determina el valor sustancial de una empresa sobre el valor patrimonial de sus activos. Según Bruno y Saccardo (1986), el trabajador tiene ahora que mantener, además de sus actividades rutinarias, una función más: estar atento a la ejecución de su trabajo para aportar sugerencias que sean de interés para el capital. Así, el Endomarketing busca generar una mayor satisfacción del trabajador en su entorno, ya que le permite realizar su trabajo de la mejor manera.

Desarrollo de la tesis

Para el desarrollo del estudio de esta Tesis, se analizaron algunos modelos de Endomarketing. Luego de la presentación de los modelos hay un cuadro comparativo, con la consolidación de los aspectos abordados por cada uno.

Posteriormente, se analizó el estudio utilizado por la Fundación Instituto de Administración (FIA), que a través del Programa de Estudios de Gestión de Personas (Progep), desde 2006 es responsable de la metodología de investigación que define el ranking Las Mejores Empresas para Trabajar en Brasil. Dicho estudio elabora este ranking basándose en el Índice de Felicidad en el Trabajo (IFT) de las empresas, que es el resultado de una encuesta realizada a Directores de Recursos Humanos y Empleados de varias empresas.

A continuación, para la producción de la investigación, se estructuró una correlación de los puntos de cada Modelo de Endomarketing con los elementos del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo), comprobándose a través de cuadros comparativos, la relación entre los puntos.

De este modo, se concluye que el uso de los puntos abordados por el IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo) puede considerarse como parámetros para probar si la empresa utiliza el Endomarketing en sus prácticas.

Justificación

En un mercado cada vez más competitivo, la relevancia del Endomarketing para el segmento minorista se debe a la necesidad de contar con un alto nivel de implicación y

compromiso de las personas, ya que se consideran clientes internos de las empresas y están directamente relacionados con el rendimiento del negocio.

Según Hendrie Weisinger (2001) es sencillo entender por qué la motivación es tan fácil en el trabajo. Para el autor, un empleado motivado requiere menos control, tiene una productividad constante y tiende a ser más creativo y trabajador.

Brum (2000, p. 34), dice: "El Endomarketing no es más que dar al empleado educación, afecto y atención, haciéndole estar bien preparado y bien informado para que se convierta también en una persona creativa y feliz, capaz de sorprender, deleitar y emocionar al cliente". Trabajar de forma que se estimule y motive a los empleados es muy importante para que las empresas puedan actuar de la mejor manera posible en los mercados en los que operan.

Por ello, dado que el Endomarketing es la herramienta que pretende desarrollar al empleado para que pueda ofrecer la mejor experiencia posible al cliente, se adoptó para esta investigación.

Problema

El sector de la ropa al por menor en Brasil representa una parte importante de la economía, representando 1.418.133 puestos de trabajo en 2018. Especialmente en el municipio de Río de Janeiro, donde generó 58.447 empleos.

Debido a esta representatividad, es importante que las personas que forman parte de este segmento estén debidamente formadas y comprometidas con la misión de las empresas. La relevancia de esta investigación surge de la premisa de que, según Grönroos (1993), las relaciones de intercambio internas entre la organización y los empleados deben funcionar eficazmente antes de que la empresa pueda lograr sus objetivos en relación con el mercado exterior.

Así, los retos que propone este estudio son los siguientes:

- Las empresas de venta minorista del segmento de indumentaria en el Municipio de Río de Janeiro, objeto de esta investigación, desde el punto de vista de los Directores de Recursos Humanos, ¿utilizan el Endomarketing en sus estrategias?

- ¿Las empresas que no adoptan el Endomarketing tienen una baja satisfacción de sus empleados?

- ¿Existe una percepción diferente de lo que piensan los responsables de recursos humanos y lo que piensan los empleados, en cuanto al nivel de satisfacción?

Hipótesis

1. Las empresas del sector minorista de indumentaria en la ciudad de Río de Janeiro adoptan el Endomarketing en su estrategia de gestión
2. Las empresas que adoptan el Endomarketing tienen un buen nivel de satisfacción de sus empleados.
3. Existen diferencias entre la percepción de los responsables de Recursos Humanos que dicen adoptar el Endomarketing y sus empleados en cuanto a su nivel de satisfacción.
4. Las empresas que, según los Directores de Recursos Humanos, adoptan el Endomarketing, tienen un eNPS de los empleados más alto que las empresas donde los Directores de Recursos Humanos dicen no adoptarlo.
5. Las empresas que adoptan el Endomarketing tienen una menor brecha entre la percepción de los Directores de Recursos Humanos y sus respectivos empleados, en comparación con las que no lo adoptan.

Objetivo General

Investigar el uso del Endomarketing en empresas minoristas de indumentaria en la ciudad de Río de Janeiro, demostrando la importancia de utilizar el Endomarketing en sus estrategias de gestión.

Objetivos Específicos

- ✓ Identificar el porcentaje de empresas del segmento minorista de indumentaria en la ciudad de Río de Janeiro que adoptan el Endomarketing en sus estrategias, con el fin de saber si las empresas utilizan la herramienta en sus estrategias de gestión.
- ✓ Verificar qué puntos investigados son de mayor y menor distorsión, entre las opiniones de los Directores de Recursos Humanos y los empleados con la intención de verificar qué análisis están más de acuerdo y menos de acuerdo.
- ✓ Identificar la diferencia de percepción de los Directores de Recursos Humanos y de los empleados en cuanto al uso del Endomarketing en las empresas investigadas para demostrar las diferencias de puntos de vista.
- ✓ Analizar la opinión de los Directores de Recursos Humanos sobre la probabilidad de que los empleados de la empresa la recomienden a un

amigo para trabajar con el fin de comparar la comprensión de estos directores sobre el nivel de satisfacción de los empleados y la opinión real de éstos.

- ✓ Identificar el nivel de satisfacción de los empleados de las empresas investigadas, con la intención de mostrar a los Directores de Recursos Humanos los puntos a mejorar y lo que es positivo en la relación de sus organizaciones con sus empleados.
- ✓ Concienciar a los responsables de Recursos Humanos de la importancia de proporcionar un buen ambiente de trabajo y generar la satisfacción de los empleados, proponiendo el uso del Proceso de Endomarketing como herramienta.

Metodología

Fuente Primaria

La investigación se llevó a cabo con directores de recursos humanos y empleados de empresas minoristas del segmento de indumentaria en el municipio de Río de Janeiro.

Fuentes Secundarias

El estudio se basó en la investigación de la literatura existente sobre el tema en tesis, artículos, libros, revistas, sitios web y otras fuentes de investigación. El análisis comienza con el estudio de Taylor, a principios del siglo XX, seguido por Fayol y más tarde por Elton Mayo, pasando por las escuelas de administración, hasta llegar a los autores contemporáneos. Asimismo, se analizaron las literaturas que informan sobre las prácticas de Endomarketing y temas relacionados.

Muestra

Para cumplir con los objetivos de esta Tesis, se investigan las empresas minoristas del segmento de indumentaria en el Municipio de Río de Janeiro y sus respectivos Directores de Recursos Humanos y empleados.

Para la investigación con las empresas se utiliza la muestra no probabilística, porque es el tipo donde no todos tienen la misma oportunidad de ser entrevistados, pero que, al final de la investigación, obtiene un resultado susceptible de análisis.

Para la investigación con los Directores de Recursos Humanos y empleados de las respectivas empresas investigadas, se utiliza la muestra probabilística, en la que todos tienen las mismas posibilidades de responder a la encuesta.

El estudio está constituido por las empresas minoristas del segmento de indumentaria que tienen tiendas sólo en el Municipio de Río de Janeiro. Para la delimitación, las empresas fueron separadas por rangos de ventas producidas en el año 2018, con base en la información del Sindicato de Comerciantes del Municipio de Río de Janeiro (Sindilojas RJ), como se indica a continuación:

Tabla 1 - Facturación empresas minoristas del segmento de indumentaria del Municipio de Río de Janeiro – Año 2018

Facturación 2018	Empresas	%
Hasta R\$ 1.000.000,00	2593	95,58
Entre R\$ 1.000.000,01 y R\$ 5.000.000,00	83	3,06
Entre R\$ 5.000.000,01 y R\$ 10.000.000,00	28	1,03
Más de 10.000.000,00	9	0,33
Total	2713	100

Fuente: Sindicato de comerciantes del municipio de Río de Janeiro (Sindilojas RJ) - Año 2018

En el municipio de Río de Janeiro existen 8.057 tiendas de ropa minoristas y 2.713 empresas minoristas, con una media de 2,97 tiendas por empresa.

De acuerdo con el Sindicato Comerciantes del Municipio do Río de Janeiro (Sindilojas RJ), existen 28 empresas de venta de ropa al por menor que sólo tienen tiendas en el Municipio de Río de Janeiro, con ingresos entre R\$ 5.000.000,00 y R\$ 10.000.000,00 en el año 2018, siendo éste el universo de estudio. La encuesta se realizó con 12 de estas empresas, lo que representa una muestra del 43% del universo encuestado.

Se entrevistó al 35% de los empleados de las empresas investigadas, en un total de 539 entrevistas.

Análisis de datos

Para analizar los datos recopilados se utiliza la estadística descriptiva que permite organizar y describir los datos de los estudios y encuestas realizados en cualquier área de conocimiento.

Aporte

Este estudio pretende contribuir con las empresas minoristas de indumentaria de la ciudad de Río de Janeiro, demostrando la importancia de utilizar el Endomarketing en sus estrategias de gestión.

Asimismo, pretende concienciar a los responsables de Recursos Humanos sobre la importancia de proporcionar un buen ambiente de trabajo y generar satisfacción a sus

empleados, contribuyendo a un mejor rendimiento de la empresa en el mercado en el que opera.

También contribuye a la construcción de una encuesta que, junto con el eNPS (employee Net Promoter Score) para ser aplicada en las empresas, para que los Directores de Recursos Humanos puedan analizar los puntos a mejorar y lo que es positivo en la relación de sus organizaciones con sus empleados.

Breve Estructura de la Tesis

Para el desarrollo de esta Tesis, así como para el cumplimiento de los objetivos generales y específicos, es necesario, en primer lugar, conocer la historia del Comercio Minorista en Brasil y también el segmento de la ropa al por menor en el Municipio de Río de Janeiro, así como sus representatividades económicas.

A continuación, se presenta la historia del uso de herramientas para estimular a los empleados con el fin de aumentar su nivel de satisfacción con las empresas en las que trabajan. Así, se analiza la herramienta de Endomarketing, así como su uso.

Posteriormente, se analizan los modelos de Endomarketing y se agrupan los aspectos que abarca cada modelo para un mejor análisis. A continuación, se verifica el estudio utilizado por la Fundación Instituto de Administración (FIA), que da lugar a la encuesta que define anualmente Las mejores empresas para trabajar en Brasil.

A continuación, para producir la investigación, se elabora una correlación de los puntos de cada Modelo de Endomarketing con las estructuras adoptadas por la Fundação Instituto de Administração (FIA). A continuación, se presenta la investigación diseñada para ser aplicada con Directores de Recursos Humanos y empleados de empresas minoristas de indumentaria en la ciudad de Río de Janeiro.

Así, el trabajo se desarrolla de la siguiente manera:

El análisis de los resultados de la investigación cuantitativa realizada con Directores de Recursos Humanos de empresas minoristas de indumentaria en la ciudad de Río de Janeiro, con la verificación del nivel de uso del Endomarketing en sus estrategias.

A continuación, se muestra el resultado de una investigación cuantitativa realizada con los empleados de las empresas investigadas, para comprobar su percepción sobre el uso del Endomarketing por parte de la empresa y su nivel de satisfacción con las empresas para las que trabajan.

Por último, está la identificación de los problemas y la confirmación de las hipótesis, con las respectivas conclusiones y recomendaciones basadas en la investigación.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

1.1 La relación de las empresas con los colaboradores

Las relaciones de las empresas con sus empleados hasta finales del siglo XIX no poseían reglas de estándares, hasta que Frederick Winston Taylor, a principio del siglo XX, creó el modelo de la administración científica, también conocido como Taylorismo. Este modelo se caracterizaba por el énfasis en las tareas, garantizando la mejor relación coste/beneficio, aumentando la eficiencia a nivel operativo. Taylor estudiaba la forma de aumentar la productividad haciendo con que cada empleado produjese más en menos tiempo, sin elevar los costos de producción. Este percibió que eran fallas del sistema que administraban las compañías en esa época, siendo que el factor principal para esto era que los administradores de empresas no conocían lo que hacían sus empleados y la forma de remuneración no era la adecuada, generando una insatisfacción de ambas partes.

Para promover la racionalización del trabajo mediante el estudio de tiempos y movimientos, Taylor publicó en 1903 el libro Administración de Oficinas, donde propuso que la administración de una empresa debía ser una ciencia. Este defendía que las tareas deberían ser ejecutadas de manera más eficiente e inteligente y con un mayor ahorro de esfuerzos posible. Para que este concepto tuviera éxito, los empleados deberían ser seleccionados de manera correcta y, asimismo, entrenados de la mejor forma posible para ejecutar su respectiva tarea y en menor tiempo. Taylor también defendía que la remuneración de los empleados debía basarse en la producción alcanzada por este para incentivarlo a producir más.

Con la intención de avanzar en sus estudios, en 1911, Taylor publicó el libro Principios de la Administración Científica, donde presentó sus conceptos de manera más sistematizada. En esta obra, se preocupó más con la esencia del sistema, donde exigió una mayor comprensión tanto por parte de los operarios como de la dirección de las empresas. En este libro introdujo los cuatro principios fundamentales de la administración científica, siendo estos:

Principio de planificación: El trabajo debe ser planificado y probado, todos sus movimientos

deben ser desglosados con la intención de reducir y racionalizar su ejecución.

Principio de preparación de los empleados: las empresas deben seleccionar a los empleados en función de sus aptitudes y luego deben prepararlos y formarlos para que produzcan más y mejor.

Principio de Control: Controlar el desarrollo de las tareas que se han transmitido a los empleados, para asegurarse de que se están llevando a cabo de acuerdo con el plan.

Principio de ejecución: Distribuir entre los empleados todas las tareas y responsabilidades, con la intención de que el trabajo sea lo más disciplinado posible.

La teoría taylorista promovió una gran evolución en el sistema productivo de las empresas y que fue perfeccionado en el transcurso del tiempo. Según Taylor, para producir con mejor calidad y en menos tiempo, la gerencia de la empresa debía generar una jornada de trabajo controlada y supervisada. La teoría también demuestra que el control no debe estar en manos de los trabajadores, sino de la gerencia y esta debía aprender el método de trabajo para exigir a los empleados. Una vez que el tiempo de producción y los procesos de trabajo son conocidos por la gerencia, esta podía fijar la distribución del tiempo de trabajo.

Un punto de los principios establecidos por Taylor y que se remite al tema de esta tesis es la Preparación de los Empleados. Este es uno de los puntos relevantes de su trabajo que puede considerarse como uno de los primeros registros de una tarea que efectivamente trata, en otras palabras, del Endomarketing. Seguramente Taylor aun no tenía en su mente este concepto cuando desarrolló este punto, sin embargo, fue un indicio de que era necesario un trabajo enfocado en los trabajadores para que se obtenga una mejor producción en la empresa.

A pesar de los significativos avances para la época, también se presentaron críticas a sus métodos. Los críticos afirmaban que la Administración Científica transformó al hombre en máquina, ya que el operario era considerado como un engranaje del proceso productivo. Algunos otros puntos también fueron criticados, tales como:

Se consideraban solamente los aspectos formales, sin considerar los posibles conflictos que podrían presentarse entre los objetivos individuales y los organizacionales.

La especialización de los trabajadores facilitaba a la gerencia, no obstante, su satisfacción, una vez lograda, era solamente una visión limitada del proceso.

La teoría de la organización, como sistema cerrado, no consideraba los elementos externos.

La estandarización del trabajo era más una forma de intensificación que de racionalización.

El tema proponía un abordaje científico, no obstante, para que se aceptara como tal, el mismo requería de una comprobación científica. Sin embargo, la teoría se basaba en el conocimiento de lo cotidiano, de esta manera, no podría ser definida como tal.

En un análisis de los beneficios generados por la Administración Científica, los empleadores lograron productos con calidad superior a los anteriormente producidos. La reducción de los costos en el proceso productivo eliminó los gastos innecesarios y el ambiente de trabajo se hizo más agradable, reduciendo problemas y conflictos generados por situaciones negativas dentro de la empresa. Esta también podría ser considerada como una actividad precursora del Endomarketing, tema de esta tesis, ya que se buscó el bienestar del empleado a través de las actividades que lo integraban con la empresa.

1.2 La preocupación con el bienestar de los empleados

En 1916 Henri Fayol publicó el libro Administración Industrial y General, fundamentando la Teoría Clásica de la Administración. En la obra defendió que el enfoque de la compañía debía basarse en el concepto de que administrar es un proceso de tomar decisiones y estas deben dividirse en categorías, tales como:

Planear: involucra la evaluación de lo que está por venir con el fin de reunir los recursos en función a lo planeado para que se logre un buen plan de acción.

Organizar: tiene como fin disponer todas las cosas que son necesarias para el pleno funcionamiento de la compañía.

Controlar: busca el máximo retorno posible de los empleados.

Coordinar: tiene como finalidad armonizar todas las actividades del negocio, sincronizando todas las acciones.

Control: tiene como fin la verificación de todos los acontecimientos que se presentan en la empresa con el objetivo de localizar debilidades y errores, con la intención de corregirlos y prevenirlos.

La Teoría Clásica de la Administración analiza a la empresa en términos de estructura, forma y disposición de las partes que la conforman, considerando también las relaciones entre las partes integrantes. Fayol analiza, en su obra Principios Generales de la Administración, 14 principios de la gestión, tales como:

División del trabajo: especialización de las tareas y de las personas con la intención de aumentar la eficiencia.

Autoridad y Responsabilidad: el líder debe impartir las órdenes a los liderados para que sigan las directivas.

Disciplina: los empleados deben seguir las reglas que rigen en la sociedad.

Unidad de mando: las operaciones que poseen el mismo objetivo deben ser orientadas por un solo líder.

Unidad de dirección: cada empleado debe ser instruido sobre determinada actividad.

Subordinación de intereses individuales a los intereses generales: los intereses generales deben superponerse a los intereses individuales.

Remuneración: la remuneración debe ser justa tanto para empleados como empleadores.

Centralización: la cúspide de la jerarquía de la organización debe poseer la responsabilidad por el todo.

Jerarquía: el principio de comando sigue desde lo más alto hacia el escalón más bajo.

Orden: todos los elementos deben estar en sus debidos lugares.

Equidad: el liderazgo debe ser amigable, con el fin de promover justicia para alcanzar la lealtad de los empleados.

Estabilidad: la alta rotación de personal no es adecuado para el eficiente funcionamiento de la empresa.

Espíritu de equipo: promover la armonía y la unión entre las personas genera un sentido de unidad y resulta en una gran fuerza para la organización.

Se percibe que en la obra de Fayol existe una preocupación con el empleado, cuando este aborda el asunto en el punto respecto al espíritu de equipo. Esta es una de las primeras referencias al respecto de la valorización de las personas que trabajan en la empresa, que es uno de los procesos fundamentales para el trabajo del Endomarketing, haciendo referencia al tema del estudio de esta tesis.

1.3 Las relaciones humanas en las organizaciones

Entre los años 1927 y 1932, el científico social Elton Mayo, quien era profesor y director de investigaciones de la Escuela de la Administración de Empresas de la Universidad de Harvard/EU, desarrolló una investigación en la fábrica Western Electric Company, en la ciudad de Chicago/EUA. Los resultados de estas experiencias hicieron surgir la Teoría de las Relaciones Humanas, en virtud de las prácticas administrativas existentes en ese tiempo, en especial las relacionadas con la explotación de los empleados. Los libros *Los problemas sociales de una civilización industrial*, en 1945, y *Los problemas sociales de una civilización industrial*, de 1946, ambos de Mayo, trataban con mayor énfasis la Teoría de las Relaciones Humanas. Basado en sus experiencias, destacó algunos puntos que caracterizaban las relaciones humanas adecuadas para un mejor desempeño de los empleados en las compañías, siendo algunos de ellos:

El nivel de producción es el resultado de la integración social, pues si una persona sufre algún colapso en este sentido, su capacidad física no será eficiente.

La empresa es vista como la conjunción de diversos grupos informales, que crean sus propias reglas.

Las relaciones humanas son las actitudes que se desarrollan en la convivencia de las personas y grupos, manteniendo su constante integración.

Los aspectos emocionales deben ser tomados en cuenta para mejorar el desempeño de los empleados.

A partir de la conclusión de este estudio, la empresa pasó a ser vista como un conjunto de personas que poseen relaciones entre sí, reforzando la idea de que todos mantienen relaciones en función a las normas, como así también de creencias y valores. De esta manera, se percibió que el empleado no se mantiene motivado solamente por el salario y los beneficios que recibe, sino también por la forma en que la empresa cuida de él internamente. Se percibe, asimismo, una visión de Mayo en cuanto a la necesidad de las empresas de considerar a los empleados como parte integrante del negocio. Este afirmaba que el trabajo era una actividad en grupo y el empleado reacciona como miembro de un

grupo social. En lo que respecta a las relaciones humanas, consideraba como factores fundamentales en este proceso a la integración social, a los grupos informales, a la convivencia entre los individuos y a los aspectos emocionales, estos son puntos actualmente considerados y muy relevantes en las acciones del Endomarketing, que es el estudio de esta tesis.

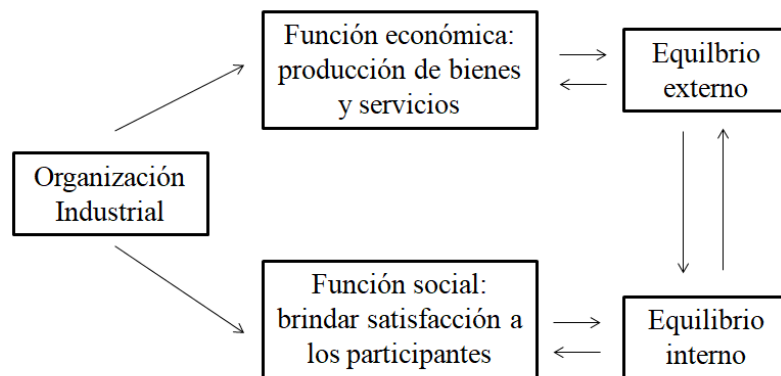
Con la experiencia de Hawthorne, Mayo trajo una nueva concepción en lo que se refiere a las relaciones humanas en las empresas, pasando a formar parte de las discusiones en los entornos administrativos la motivación, el liderazgo y la comunicación. De esta manera, se verificó que el comportamiento humano en las relaciones de trabajo se basa en la forma en que las empresas motivan a los empleados para que ejecuten las respectivas tareas, generando un comportamiento que lo deje satisfecho con las tareas ejecutadas. La Teoría de las Relaciones Humanas ejerció una fuerte influencia en la administración actual, pues fue fundamental en la construcción de las bases de las relaciones entre los individuos que componen las compañías, así como los conceptos respecto al comportamiento individual y en grupo, así como sus respectivas motivaciones.

“En esencia, Mayo afirma que el desempeño de las personas depende mucho menos de los métodos de trabajo, según la visión de la administración científica, que de los hechos emocionales o comportamentales. De estos, los más poderosos son aquellos resultantes de la participación del trabajador en los grupos sociales. La fábrica debería ser vista como un sistema social, no solo económico o industrial, para una mejor comprensión de su funcionamiento y de su eficacia” (MAXIMIANO, 2002, p.238).

El hombre social, según Mayo, es el trabajador dotado de sentimientos, deseos y temores. A partir de sus estudios, se percibió que la motivación es la forma que lleva al individuo a un comportamiento que tiende a hacer con que este desempeñe su mejor papel en la compañía, con el fin de satisfacer sus deseos y necesidades. De esta manera, la motivación lleva al empleado a su mejor desempeño, ya que este busca recompensas por ello, definiendo de esta manera su rendimiento.

Mayo, a través de la experiencia de Hawthorne, demostró que la organización industrial considera dos funciones: la función económica y la función social. De esta forma, la administración pasó a tratar con mayor relevancia los siguientes aspectos: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal y dinámica de grupo.

Figura 1 - Funciones básicas de la organización según Roethlisberger y Dickson



Fuente : Chiavenato, 1983, p. 109

Los trabajadores son considerados criaturas sociales y poseen sentimientos y deseos. El comportamiento de los individuos en su lugar de trabajo es consecuencia de los factores motivacionales ejercidos por las empresas. Estos son motivados por sus necesidades y tienden a satisfacerlas mediante los grupos de los cuales son integrantes. Mayo, en su estudio, comprueba que es relevante que las empresas velen por sus empleados para lograr de estos el mejor desempeño posible y, consecuentemente, para la empresa.

1.4 La evolución de los modelos de Encuesta de Clima Organizacional

El clima organizacional corresponde a la percepción de los colaboradores de una empresa en lo que se refiere a su entorno laboral. El clima puede ser considerado como los sentimientos que poseen las personas y la manera como estos interactúan entre sí en la empresa, con los clientes u otros elementos que posan relación con la empresa. Estos sentimientos manifestados pueden estar relacionados con los estados de satisfacción o insatisfacción de los empleados, generando, de esta manera, consecuencias en su productividad y en la competitividad de la empresa.

El clima organizacional se observa a través de una investigación denominada Investigación del Clima Organizacional que, de acuerdo con Toledo y Milioni (1979) se trata del relevamiento del clima organizacional o cultura organizacional, buscando identificar y evaluar las actitudes y estándares de comportamiento, con vistas a orientar las políticas de acción y la corrección de problemas.

Esta funciona como una base de información que evalúa todos los datos sobre el comportamiento de la empresa, exponiendo las áreas con desempeño que necesita mejoras. Para obtener esta información, existen algunos modelos de cuestiones importantes a ser

relevadas sobre el clima organizacional, como los ejemplos que siguen a continuación, divididos por autores:

Modelo de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1968), con la intención de medir el clima organizacional, proponen un modelo basado en nueve factores, tales como:

- **Cooperación:** trabajo en equipo y ayuda entre colaboradores.
- **Conflictos:** como se da la gestión de conflictos y la diversidad de opiniones.
- **Estructura:** percepción de las influencias sobre el trabajo en función de la estructura física y organizacional de la empresa.
- **Responsabilidad:** grado de autonomía en la toma de decisiones.
- **Identidad:** sentimiento de pertenecer a un grupo representado por la organización.
- **Estándares:** flexibilidad de reglas y burocracia en la empresa.
- **Desafíos:** límites y riesgo al ejecutar las tareas y responsabilidades.
- **Recompensa:** reconocimiento, recompensa por el logro de metas y criterios para promoción.

Modelo de Sbragia

El modelo de Sbragia (1983) está compuesto por 20 dimensiones abordando el entorno organizacional. Además de conformidad, estructura, recompensas, cooperación, estándares, conflictos e identidad, existen los siguientes factores:

- **Apoyo logístico:** condiciones ofrecidas por la empresa para realizar el trabajo.
- **Reconocimiento proporcionado:** como es considerado el desempeño superior de los colaboradores.
- **Forma de control:** métodos usados para controlar, premiar o punir por el desempeño.
- **Estado de tensión:** racionalidad x emoción
- **Énfasis en la participación:** involucramiento de los colaboradores en la toma de decisiones.
- **Proximidad de la supervisión:** forma de control y grado de libertad.
- **Claridad percibida:** feedback sobre sus actividades.
- **Justicia predominante:** criterios para la toma de decisiones sobre las personas.
- **Condiciones de progreso:** oportunidades de crecimiento en la carrera.

- **Consideración Humana:** cómo son considerados los colaboradores por parte de la empresa.

- **Autonomía presente:** facilidad de la toma de decisiones.
- **Prestigio obtenido:** orgullo de pertenecer a la empresa.
- **Tolerancia existente:** tratamiento al cometerse errores o fallas en las tareas.

Modelo de Kolb

Kolb et al (1986) proponen un nuevo modelo con siete factores de clima. Además de la responsabilidad, estándares y recompensas, ya elaborados por Litwin y Stringer, este modelo presenta, asimismo:

- **Claridad Organizacional:** los objetivos de la empresa son lógicos y claros para los colaboradores.

- **Liderazgo:** propensión de los colaboradores a seguir las determinaciones de los líderes de la empresa.

- **Conformismo:** aceptar que las influencias externas dirijan su trabajo.
- **Calor humano y apoyo:** confianza y sensación de apoyo de los colegas.

Modelo de Luz

Luz (1995) presenta un modelo de cuestionario de investigación de clima organizacional con dieciocho puntos:

- **Objetivos organizacionales:** identifica la claridad de la comunicación, a los funcionarios, de los objetivos y planes de acción en los niveles sectorial y organizacional.

- **Orientación hacia los resultados:** evalúa hasta qué punto la empresa estimula su fuerza de trabajo para que los empleados se comprometan con la consecución de resultados.

- **El trabajo en sí:** se refiere al conocimiento de la percepción y actitudes de las personas en relación al trabajo que ejecutan.

- **Progreso profesional:** identifica las oportunidades de entrenamiento y posibilidades de ascenso profesional.

- **Beneficios:** verifica el grado de satisfacción con relación a los diversos beneficios ofrecidos por la empresa.

- **Condiciones físicas del trabajo:** identificación del grado de confort de las instalaciones de la organización.

- **Relaciones Interpersonales:** describe el grado de relacionamiento que prevalece entre los empleados, entre estos y su jefatura y con la propia organización.
- **Estabilidad en el empleo:** se refiere al sentimiento de seguridad de las personas en relación a sus empleos.
- **Proceso decisorio:** identifica el grado de autonomía del empleado, así como el grado de centralización de las decisiones.
- **Comunicación:** describe el grado de conocimiento de los empleados en relación a hechos relevantes de la empresa.
- **Relación empresa x sindicato x empleados:** verifica el sentimiento de atención a las quejas y reclamos de los empleados, así como el grado de satisfacción de los mismos en relación al sindicato.
- **Disciplina:** identifica el grado de rigidez de las normas disciplinarias y el nivel de insatisfacción generado por ellas.
- **Participación:** identifica el grado de participación en la gestión administrativa de la empresa.
- **Pago:** se refiere al grado de conocimiento de los empleados en relación a los descuentos efectuados y a los errores indebidos en ocasión del pago.
- **Seguridad:** identifica el grado de preocupación de la organización y las providencias tomadas en relación a la integridad física de su fuerza de trabajo, en lo que se refiere a accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales.
- **Integración interdepartamental / integración funcional:** busca evaluar el grado de cooperación existente entre los diversos departamentos de la organización.
- **Salario:** verifica la existencia de eventuales distorsiones entre los salarios internos y los eventuales descontentos en relación a los practicados en el mercado.
- **Supervisión:** medición del grado de satisfacción de los empleados en relación a los supervisores, analizando la competencia, organización, relaciones y feedback.

Modelo de Coda

Coda (1997) llevó a cabo estudios sobre clima organizacional en cinco empresas brasileñas de los sectores público y privado y, con esto, obtuvo un modelo con diez indicadores. Los indicadores, además del Liderazgo propuesto por Kolb et AL (1986) se presentan a continuación:

- **Valorización profesional:** Prioridad del reclutamiento interno para puestos de jefatura, calidad del desempeño presentado como criterio de mayor ponderación en las

promociones, estímulo a la formación y al desarrollo de talentos internos, oportunidad de crecimiento y avance profesional ofrecido.

- **Compensación:** Amplitud de beneficios, pago por encima de la media del mercado para los mejores profesionales a disposición de la empresa, balance de las diferentes formas de remuneración adoptadas por la empresa y concesión de aumentos por desempeño y realización de metas.

- **Política global de recursos humanos:** Disponibilidad para oír y considerar diversas opiniones, importancia atribuida al RH frente a las demás áreas funcionales existentes y apoyo proporcionado por las políticas de RRHH al desarrollo del trabajo.

- **Colaboración entre áreas funcionales:** Considerar el respeto y la integridad entre las diferentes áreas funcionales para alcanzar los objetivos de la empresa.

- **Identificación con la empresa:** Motivación de los colaboradores en busca de objetivos comunes a todos.

- **Sentido de trabajo:** consciencia de la utilidad e importancia del trabajo realizado en el contexto organizacional.

- **Madurez empresarial:** real consideración de las personas como el mayor patrimonio de la empresa, valorización de estándares de desempeño, provisión de información a los colaboradores sobre las actividades y objetivos de la organización, comprensión adecuada por parte de los empleados de la organización al respecto del mercado, competidores y clientes.

- **Proceso de comunicación:** alineación interna de las decisiones anunciadas, adecuación de la información recibida al correcto desempeño de las actividades, siendo la comunicación el instrumento facilitador de la integración de la empresa.

Según Lacombe (2005), el clima organizacional refleja el grado de satisfacción de los empleados con el ambiente interno de la empresa y está vinculado directamente a la motivación, a la lealtad y a la identificación con la misma. También tiene relación con la colaboración entre los empleados y la facilidad de la comunicación interna.

Estas investigaciones, cada una en su modelo, tienen como objetivo identificar el clima organizacional dentro de las empresas. Una vez en posesión de la información al respecto, ha de trazarse los caminos hacia la mejora del clima. Las investigaciones de clima organizacional producen una delimitación del entorno, pero no pueden generar soluciones efectivas para el problema. Para obtenerse las mejoras necesarias, se inicia el

trabajo del Endomarketing, con el foco en la optimización de las relaciones entre los colaboradores y demás público.

1.5 Los modelos de Endomarketing

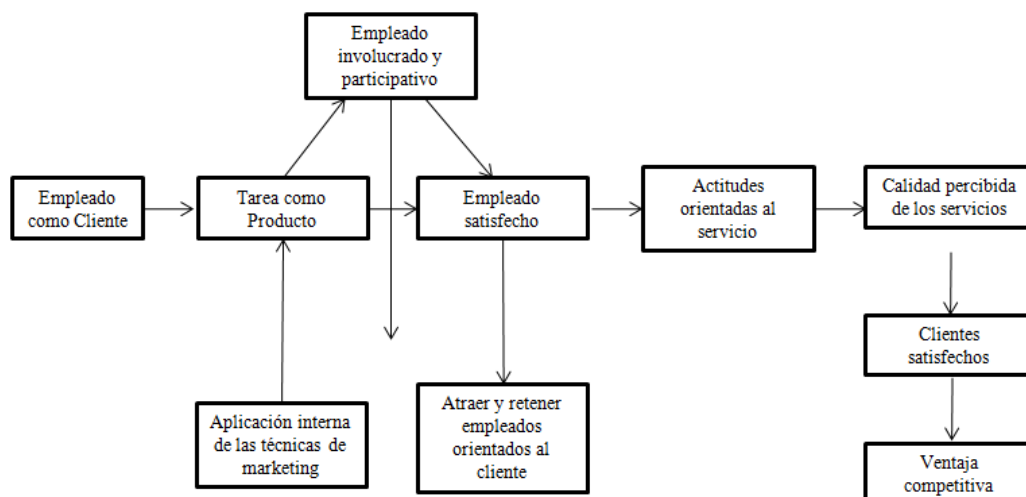
La revisión de la literatura demuestra que no existe unanimidad en relación al proceso de implementación y coordinación del Endomarketing, no obstante, señala que se trata de un trabajo en conjunto entre los departamentos de Recursos Humano y Marketing, con el propósito de alcanzar los objetivos de la empresa (Jiménez *et al.*, 2012).

De esta manera, los modelos de Endomarketing se citan en la literatura, donde la principal función es proporcionar la satisfacción del cliente interno para generar la satisfacción del cliente externo.

1.5.1 Modelo de Endomarketing de Leonard Berry

El modelo de Berry (figura 2), reconoce al empleado como cliente y se desarrolla hasta que constituya una ventaja competitiva a través de su capacitación. De acuerdo con el modelo, para tener empleados satisfechos y desarrollar actitudes orientadas al cliente que, a su vez, llevan a la calidad percibida y clientes satisfechos, dos aspectos son necesarios: tratar a las tareas como un producto y buscar el involucramiento y participación de los empleados. En este modelo, reconocer a la tarea como un producto requiere una nueva dimensión de recursos humanos y permite la aplicación de técnicas de marketing, que también posee el objetivo de atraer y mantener a los colaboradores de la empresa.

Figura 2 - Modelo de Endomarketing de Leonard Berry

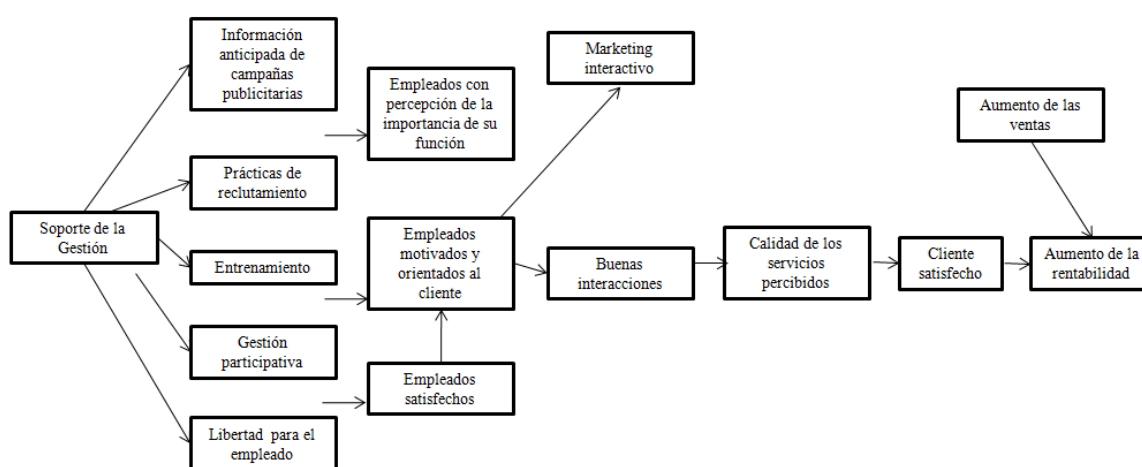


Fuente: Berry (apud Ahmed y Rafia, 2002:15)

1.5.2 Modelo de Endomarketing de Christian Grönroos

El autor presenta otro modelo (figura 3) que es más específico en relación a las técnicas. El autor cita, por ejemplo, información anticipada sobre campañas publicitarias como alternativa para tener empleados motivados y orientados al cliente. Se deben percibir semejanzas en ambos modelos en como desarrollan una secuencia de acciones que llevan no solamente a mejores resultados, sino también a una ventaja competitiva.

Figura 3 - Modelo de Endomarketing de Christian Grönroos

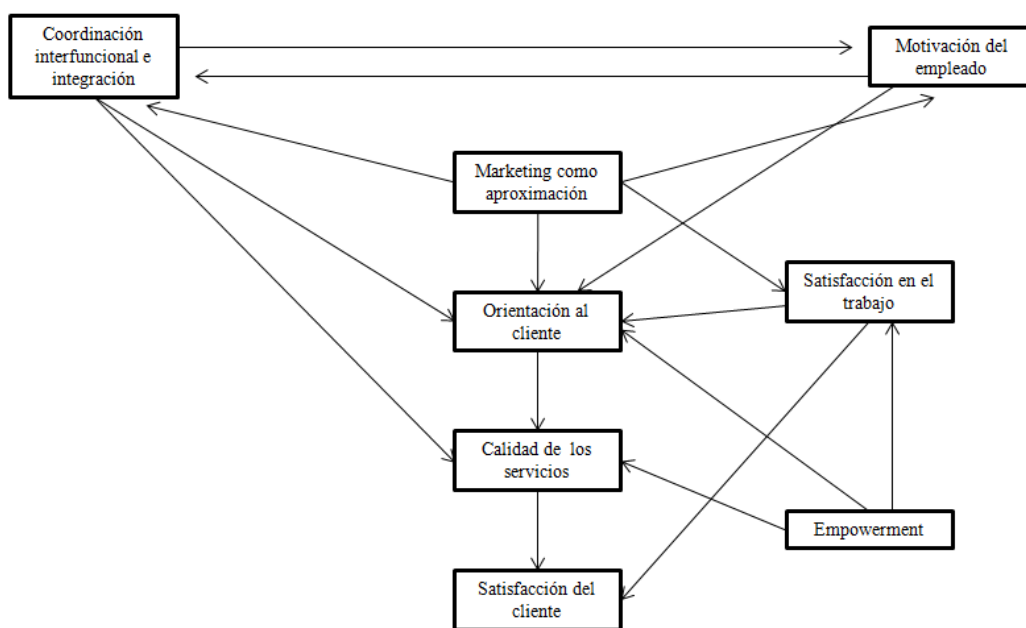


Fuente: Berry (apud Ahmed y Rafia, 2002:15)

1.5.3 Modelo de Endomarketing de Rafiq y Ahme

Rafiq y Ahmed (2000) presentan un modelo (figura 4) basado principalmente en los modelos de Berry y Grönroos, realizando una conexión entre los elementos que componen el Endomarketing y su relación con la satisfacción del cliente externo. Según los autores, la motivación de los empleados es alcanzada a través de actividades desarrolladas por la organización para que estos encuentren satisfacción en su entorno de trabajo. Esta motivación, junto con la delegación de poder, influye directamente en la satisfacción en el trabajo y que, indirectamente, actúa en la satisfacción del consumidor. Estas actitudes coordinadas e integradas influyen en la calidad de los servicios y nivel de satisfacción externa de la empresa.

Figura 4: Modelo de Endomarketing de Rafiq y Ahme



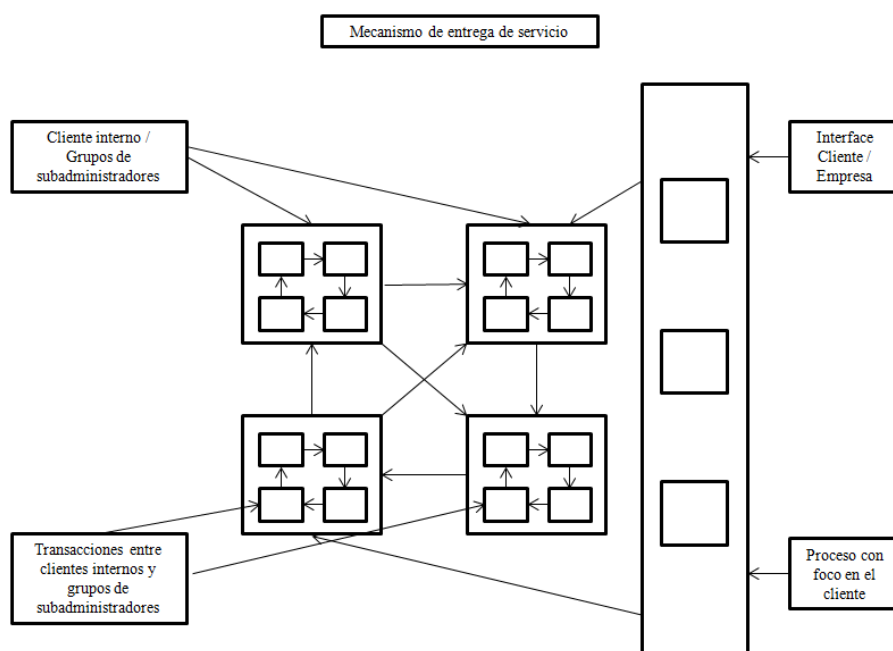
Fuente: Rafiq y Ahmed (2000:455)

En el centro del modelo, la orientación al cliente refleja la regla establecida por la literatura del Marketing para alcanzar la satisfacción del cliente externo y los objetivos de la empresa. Las relaciones entre satisfacción en el trabajo y orientación al cliente son confirmadas por algunos estudios de Hoffman e Ingram (1991); Kelleys (1990) y Rafiq y Ahmed, (2000). Uno de los puntos positivos del modelo es la referencia al empoderamiento, no obstante, se refiera a los empleados de la línea del frente, donde estos necesitan más autonomía para satisfacer de manera ideal a sus clientes. Además, el empoderamiento es considerado como uno de los factores que contribuye con la satisfacción en el trabajo y motivación, ya que la autonomía se relaciona con la preparación del empleado y la confianza en él.

1.5.4 Modelo de Endomarketing de Lings

Este modelo es diferente a los demás ya que se estructura de manera que considera a los departamentos y no a las personas como clientes internos, de acuerdo a lo demostrado en la figura 5. El nivel de detalle del modelo puede aumentar hasta llegar a cada empleado, no obstante, considerando que siempre tendrá, anteriormente, una conexión donde comprenda a todos, a través del respectivo liderazgo.

Figura 5: Modelo de Endomarketing de Lings



Fuente: Lings (1999-446)

Lings (1999) presenta como ventajas competitivas de este modelo lo siguiente:

- Desarrollo de una visión holística de la organización: el empleado puede identificar su posición en relación a la de sus colegas y también puede verificar el efecto de su trabajo de manera directa o indirecta en el cliente final.
- Medición de la calidad de los servicios: con la identificación de proveedores y clientes internos es posible describir las interacciones existentes.
- El rediseño de los procesos: ofrece la mejora en los procesos de los departamentos.
- Enfoque en el cliente externo: el modelo considera que todas las acciones emprendidas en los departamentos corresponden a una necesidad de un cliente externo.

Para un mejor análisis, a continuación, se presenta un cuadro comparativo con la consolidación de los aspectos abordados por cada modelo, desarrollado por Bohnenberger (2005) y que se constituyó a través de estudios y sobre la base de los modelos presentados.

Tabla 2 - Comparación entre modelos de Endomarketing

Modelos			
Modelo de Leonard Berry	Modelo de Christian Grönroos	Modelo de Rafiq y Ahme	Modelo de Lings
Principales enfoques			
Reconoce al empleado como cliente.	Información anticipada sobre campañas publicitarias como alternativa para motivar	La motivación de los empleados es alcanzada a través de las actividades desarrolladas	Considera departamentos y no personas como clientes internos.

	a los empleados y orientarlos al cliente.	por la organización.	
Desarrolla para generar una ventaja competitiva a través de su capacitación	Desarrollan una secuencia de acciones que llevan no solamente a mejores resultados sino también a una ventaja competitiva.	Busca promover la satisfacción en el entorno de trabajo.	Liderazgo como punto de conexión para abarcar a todos.
Actitudes orientadas al cliente.	Gestión Participativa	Actitudes coordinadas e integradas que influyen en la calidad de los servicios y el nivel de satisfacción de la empresa externamente.	El nivel de detalle del modelo puede aumentar hasta llegar a cada empleado.
Tareas como un producto	Entrenamiento	Empoderamiento-delegación de poder que influye directamente en la satisfacción en el trabajo y que, indirectamente, actúa en la satisfacción del consumidor.	Principio de proveedores y clientes internos
Buscar el involucramiento y la participación de los empleados.	Prácticas de reclutamiento		Promueve una mejora en los procesos de los departamentos.
Atraer y mantener a los colaboradores de la empresa.	Libertad para el empleado		Enfoque en el cliente externo: todas las acciones de los departamentos se enfocan en el cliente externo.

Fuente: Bohnenberger (2005).

1.6 Intentos anteriores a la creación del término Endomarketing

Antes de crearse el concepto de Endomarketing, el trabajo que tenía por objetivo promover la comunicación y las relaciones entre la empresa y sus líderes con sus respectivos empleados era tratado como comunicación interna y/o entrenamiento, llevado a cabo, generalmente, por el departamento de Recursos Humanos de las organizaciones. Leonard Berry (1976) relató que esta tarea tendría como finalidad cuidar de los colaboradores de la misma manera que se tratan a los clientes, con el objetivo de atraer, desarrollar, motivar y mantener empleados calificados. Se inicia, de esta manera, un análisis sobre la relevancia del empleado en la empresa, tanto como los demás aspectos de la organización, siendo este uno de los primeros informes de que existiría la necesidad de estructurarse algo de mayor importancia, inclusive elaborando un término exclusivo para tal herramienta. Grönroos (1981) eleva un pensamiento al respecto, mencionando que este sería un método para motivar a las personas, aplicando herramientas y elaborando acciones

de marketing en las relaciones entre las organizaciones y sus respectivos empleados. De esta manera, promueve la necesidad de alineación de acciones internas donde los departamentos de Recursos Humanos y Marketing trabajen en conjunto, con la intención de promover internamente a sus colaboradores, utilizando las herramientas de comunicación específicas para estos objetivos.

Winter (1985) Winter (1985) afirma que el objetivo de estas acciones es alinear, educar y motivar a la fuerza laboral en dirección a los objetivos organizacionales. De esta manera, recalca la importancia de un sistema donde la empresa debe concientizar a los colaboradores de que el mismo forma parte de un proceso interno, mostrándole su papel en la organización en la que trabaja. Según Kotler (1994, p.37), se trata de “una tarea de contrataciones acordadas, entrenamiento y motivación de empleados hábiles que deseen atender bien a los clientes”. Su visión es más amplia, ya que menciona la necesidad de este trabajo de iniciarse en la contratación, aun antes de formar parte de la organización. Este hecho es muy importante, ya que, aunque sin formar parte de la empresa, la persona ya toma conocimiento de los procesos internos de la empresa donde actuará, así como su misión, visión y valores.

Cerqueira (1994, p.51) afirma que este trabajo “consiste en un conjunto de procesos, proyectos o vehículos de comunicación integrados que permiten la venta y la consolidación de una imagen dentro de la empresa”. El autor relata que esta tarea necesita de una mayor amplitud para lograr el éxito, ya que tiene por objetivo no solamente promover una comunicación interna, sino también consolidar de manera masiva una imagen del negocio en la mente de los colaboradores. De esta manera, una vez que los empleados poseen una visión clara al respecto de su papel en la organización, para lo cual la empresa utiliza herramientas adecuadas, seguramente los resultados de los esfuerzos serán mejores.

1.7 Ejemplos de acciones del Endomarketing aplicados en Empresas

Para lograr un mejor análisis del tema investigado, se estudiaron ejemplos de acciones realizadas al respecto del tema del Endomarketing.

El autor Santos (2011) tenía como objetivo de estudio analizar el Endomarketing como estrategia para generar el compromiso de la “Generación Y” (quien haya nacido entre los años 80 y principios de los 90) en las organizaciones. Para ello, trazó el perfil de los profesionales de esa generación, analizando sus expectativas y la utilización de la herramienta del Endomarketing para potenciar el desempeño de las empresas. Llevó a

cabo una investigación cualitativa utilizando un grupo focal con profesionales de la generación Y. Concluyó mediante el estudio que el Endomarketing puede contribuir para que el público interno se involucre con la organización resultando en una mejor ejecución de sus tareas.

Oliveira y Tofani (2008) llevaron a cabo una investigación sobre la utilización de los recursos humanos que generan beneficio para las organizaciones con un enfoque en el comercio minorista de pequeño porte. De esta manera, se verificaron que las acciones del Endomarketing en las empresas estudiadas podrían ubicar al área de recursos humanos de la empresa como una fuente de beneficios. A través del análisis bibliográfico se concluyó que el Endomarketing promueve la buena atención a los clientes, mejora las relaciones con el mercado y genera una buena presentación de la empresa en el mismo. No obstante, el comercio minorista de pequeño porte podrá desarrollar mejor el tema para generar una expansión en el mercado donde actúa la empresa y aclarar que la inversión en Recursos Humanos es muy importante, que no se trata de un gasto.

Souza (2006) posee como objeto de estudio, la identificación de cómo la utilización del Endomarketing promueve el bienestar de los colaboradores de manera que contribuya con el mantenimiento de los talentos en la empresa. Con la utilización de la investigación bibliográfica se percibió que el Endomarketing es muy eficaz con el propósito de retener talentos y que las organizaciones que no buscan satisfacer y motivar a sus empleados, probablemente fracasaran en el mercado donde actúan, ya que los profesionales necesitan un entorno de trabajo donde perciban que reciben un tratamiento con respeto y que son cuidados.

Neto et al. (2010) investigaron y demostraron como la utilización del Endomarketing proporciona buenas condiciones para el desarrollo de los colaboradores de manera que esto pueda transformarse en valores, generando un mayor potencial de trabajo del cliente interno. Concluyeron, mediante la investigación bibliográfica, que el marketing en el siglo XXI posee un gran desafío a partir de los cambios de valores orientados al cliente, con una creciente competencia globalizada, además de variables incontrolables con factores sociales, políticos y económicos.

Existen innumerables ejemplos de acciones del Endomarketing que tuvieron éxito en su realización, promoviendo el compromiso del colaborador con el propósito del negocio y, como consecuencia, aumentando la competitividad en el mercado donde actúa. A continuación, se exponen los ejemplos que ilustran esta afirmación.

Según el blog de V20, los siguientes son ejemplos de ello:

Toyota:

Al Toyota, una de las líderes de la industria automotriz mundial, cuando contrata un nuevo colaborador, este tiene un entrenamiento de cinco meses, donde un mes es dedicado a aprender la cultura organizacional de la empresa, dos meses en la fábrica aprendiendo los procesos de la misma y los dos últimos en las concesionarias. Este proceso tiene el objetivo de capacitar al nuevo empleado y de incentivar a tener nuevas ideas, con el fin de mejorar las actividades de la organización.

FIAT

Fiat cuida a sus empleados como a sus primeros clientes. Los primeros en realizar las pruebas de conducción son sus empleados. La empresa también se ocupa de la familia, y promueve fiestas de debutantes y bodas para los empleados. La empresa también ha desarrollado una plataforma virtual de comunicación interna, en la que tienen contacto directo con el presidente de la empresa.

Golden Cross

Golden Cross vende planes de salud e invierte en un programa de recompensas para sus corredores. El objetivo es mejorar las ventas y la empresa invierte en premios, como electrodomésticos y el reparto de premios en metálico, con el objetivo de que los ganadores inviertan en su propio hogar.

BestBuy

La Best Buy, empresa norteamericana de venta de productos electrónicos, poseía una alta rotación de sus colaboradores, alcanzando casi un 60% de su personal anualmente. La empresa realizó una investigación para comprender el motivo por el cual sucedía esto y percibió que la mayor parte eran jóvenes y estos afirmaban que la empresa no se comunicaba con ellos y tampoco entre sí. Con esta información, la empresa creó una campaña de Endomarketing en la que lanzó una red social interna, denominada “Blue Shirt Nation”, donde todos tenían la posibilidad de intercambiar ideas, sin jerarquía. La red interna se convirtió en la mejor forma de compartir información, consejos de ventas y relaciones internas. Como resultado, la rotación cayó, aproximadamente, de un 60% a un 10% al año.

Portobello

La empresa brasileña que produce revestimientos para suelos y paredes creó una acción destinada a involucrar a los empleados nuevos y antiguos. A través de los cómics, la empresa detalla el proceso de crecimiento profesional de las personas en diversas áreas de

la empresa. Como apoyo, se creó un juego con piezas de tablero en el que se enseñaban las reglas, normas y procedimientos de la empresa.

Citibank

El Citibank, empresa mundial en soluciones financieras, creó el proyecto “Soy más Citi”, que fue una campaña de motivación que tenía como objetivo promover el orgullo de los colaboradores de trabajar en la empresa. Durante 10 días, más de 400 empleados fueron fotografiados con la mano en el pecho. Las imágenes fueron utilizadas para crear un material de comunicación interna donde se leía el mensaje “Soy más Citi). La acción de Endomarketing, en un primer momento, se llevaría a cabo solo en Brasil, pero tuvo tanto éxito que también fue utilizada en Ecuador, Perú, Colombia y Honduras.

Otros ejemplos, según el sitio web de Clima Comunicação:

Telefônica Vivo

La empresa promueve el reconocimiento de los empleados que generan nuevas soluciones e iniciativas que transforman los resultados empresariales. Para ello, la empresa celebra un evento anual de certificación del método Lean 6 Sigma, una herramienta destinada a optimizar los procesos, en el que se certifican numerosos empleados. Con esto, el negocio se ve beneficiado en varios aspectos, incluyendo procesos, financieros, de gestión, entre otros.

Philip Morris

Dado que gran parte de los empleados son vendedores y pasan la mayor parte del tiempo fuera de la empresa, Philip Morris aprovechó el Día del Vendedor para honrar a estos empleados. Como tienen muchas historias que contar, la empresa preparó una acción en la que ellos fueron los protagonistas y contaron sus experiencias profesionales. Además de motivarles a compartir historias, el proyecto tuvo como resultado la puesta en común de experiencias, que fueron retratadas en cómics. Todos recibieron también sus caricaturas dibujadas a mano como recuerdo de su participación.

Atento

Con aproximadamente 8000 empleados, Atento es una empresa de telemarketing preocupada por la diversidad en su contratación. Esto hace que se preocupe por la aceptación de sus empleados en el entorno de la empresa. Con este fin, la empresa promueve la acción Todos somos diversos, todos somos Atento, en la que se utilizan imágenes de personajes públicos entre las fotos de los empleados, con el lema Podemos hacerlo todo. Asociado a esto, se eligieron algunos embajadores de la diversidad entre los empleados, con el fin de ayudar a compartir la acción. La acción hace que los empleados

sean conscientes de la preocupación de la empresa por promover la diversidad y ofrecer una buena acogida a los trabajadores de diferentes razas, edades, orientaciones sexuales y creencias. Esta actitud demuestra que todas las personas son bien aceptadas en la empresa, sin ningún tipo de prejuicio hacia ellas.

Grupo Marista

El Grupo Marista tiene un gran enfoque en los valores del grupo, que lleva un sello religioso muy fuerte, ya que proviene del Instituto de los Hermanos Maristas de las Escuelas, que es una orden religiosa fundada en 1817. La empresa quiso difundir estos valores entre sus equipos y desarrolló una acción en la que se trabajaron estos conceptos de forma lúdica. Con este objetivo, se creó un juego físico, en formato de disco, con los valores del grupo impresos en el centro. En las reuniones preparatorias para la aplicación del juego, los líderes entregaron a sus equipos algunas piezas para que asociaran las definiciones con sus respectivos comportamientos, como la solidaridad, con la definición nos comprometemos y perseveramos en la búsqueda del bien común, que engloba comportamientos prácticos como colaborar entre nosotros. Los empleados, reunidos en equipos, sacaron una pieza cada vez y pensaron qué comportamiento es coherente con un valor concreto. Así, asimilan los valores de la empresa de forma ligera y divertida. El objetivo principal es hacer que los valores se vuelvan menos abstractos, mostrando cómo pueden entenderse de forma práctica y practicarse a diario. Además de contribuir a la integración de los colaboradores, la actividad ayudó a clarificar y fijar los valores del Grupo Marista entre los colaboradores.

Volvo

La empresa quería mostrar la importancia de cada uno de sus empleados. Con este objetivo, desarrolló una acción en la que utilizó la figura de un toque en el agua como analogía porque cuando alguien toca el agua se crean pequeñas ondas que reverberan. Lo mismo ocurre con la postura de los empleados en la empresa: cada uno puede poner su granito de arena, por pequeño que sea, y el resultado será sin duda un mejor ambiente para todos. Esta acción acabó generando varias otras iniciativas destinadas al desarrollo de las personas. También se realizaron intervenciones artísticas en la planta de la empresa, se grabó un vídeo de la acción y se envió una carta a cada empleado informando de la iniciativa.

Ejemplo de la empresa Reserva, según el Blog do Varejo:

Reserva, empresa de venta de ropa masculina, fundada en el municipio de Río de Janeiro y con tiendas en todo Brasil, tiene iniciativas que involucran a los empleados y

contribuyen a su bienestar. Una de las iniciativas es que la empresa hace realidad el sueño de un empleado cada mes. Al ser contratado, cada persona comparte con el director de Recursos Humanos tres sueños que es posible ejecutar, y si es el más recomendado por sus compañeros por el buen trabajo realizado, la empresa le premia con uno de sus sueños. La empresa también invierte en la igualdad de género: entre el 50% y el 60% de la plantilla son mujeres, incluida la alta dirección. Además, los hombres tienen derecho a un mes de permiso de paternidad desde el nacimiento de sus hijos. En Brasil existe una ley sólo para el permiso de las madres, que dura seis meses, y este beneficio para los padres es una acción innovadora.

Según el sitio web de la UCJ, el ejemplo de la empresa Brandili:

La empresa de ropa infantil que, a través del programa Valeu!, fomenta el intercambio de elogios por las buenas acciones. El trabajo proporcionó una mejora del clima organizativo, y también disminuyó el número de despidos en un 20%. Crearon votaciones para identificar a los mejores empleados, que luego tuvieron un reconocimiento por parte de la junta directiva y empezaron a usar un uniforme diferente, que tenía escrito: personas que marcan la diferencia.

Ejemplo de la empresa Natura, según Site Eleven:

El sector de comunicación de la empresa utilizó varios canales para reforzar la comunicación con sus colaboradores, utilizando el correo electrónico, la intranet y la app Colaborador Natura. Diariamente se distribuye un boletín informativo a través de estos canales, llevando noticias, contenidos externos y testimonios de los compañeros sobre el trabajo diario.

Según el sitio web Mundo do Marketing, un ejemplo de la empresa Coca Cola:

En el año 2016, la empresa creó estrategias de Endomarketing para involucrar a sus cerca de 66.000 empleados que trabajan en la sede de Brasil con los Juegos Olímpicos, ya que Coca Cola sería uno de los patrocinadores del evento.

Se elaboraron algunas iniciativas, como:

Conversaciones con deportistas. La acción llevó a varios atletas a compartir sobre su trayectoria, en una gran conversación, donde los participantes pudieron preguntar e interactuar con los atletas y, además de eso, también se realizó una sesión de fotos y se distribuyeron regalos a los participantes.

El piso olímpico, que fue un espacio de relajación para ayudar a unir a los empleados, acercándolos a un evento tan importante, reforzando y fortaleciendo la idea de que todos formaban parte de él. Se trataba de un entorno lúdico y temático, que recordaba a

los Juegos Olímpicos y acercaba a los empleados a un acontecimiento tan importante para la marca, valorando la cultura de la empresa.

Fotografía con la antorcha olímpica. Se colocó una réplica de la antorcha olímpica en un escenario, donde los empleados podían hacerse fotos como si formaran parte de una carrera de relevos.

Según Bekin (2004), estos estudios y las acciones de Endomarketing demuestran que una empresa que invierte en la relación con sus empleados y en su formación tiene un mayor nivel de competitividad. Los clientes tienen un mayor nivel de exigencia, y el mercado se centra en gran medida no sólo en los productos y servicios comercializados, sino también en las personas que forman parte de este entorno. Las empresas de éxito entienden que valorar el capital humano, hacer que esté motivado, satisfecho y reconocido, repercute positivamente en el negocio. Los empleados quieren un ambiente de trabajo armonioso, que permita los intercambios, donde la herramienta de Endomarketing que se utiliza contribuirá a valorar realmente a las personas en las organizaciones y, en consecuencia, a aumentar la competitividad de la empresa en el mercado donde opera.

CAPÍTULO II

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Ventas minoristas

Este estudio tiene como objetivo analizar el Endomarketing en las empresas minoristas del segmento de indumentaria en el Municipio de Río de Janeiro. Por eso es importante contextualizar primero el comercio minorista en general, luego el minorista brasileño y después el segmento de la ropa, que es el conjunto de prendas que componen el traje y los complementos y accesorios que lo acompañan.

Según Las Casas, (2000, p. 17), el comercio minorista es la actividad comercial encargada de suministrar bienes y servicios deseados por los consumidores. Así, el comercio minorista se caracteriza por la venta de un producto al consumidor final. Así, debido a la venta directa al consumidor y a la cada vez más fuerte competencia, todo negocio debe cualificar a sus empleados para que tengan una buena relación con los clientes, convirtiendo la satisfacción en fidelidad, además de ser la oportunidad de hacer de su punto de venta su gran ventaja competitiva y diferenciadora.

Cobra (1992, p. 505) presenta cuatro características importantes que identifican al comercio minorista:

- "En el comercio minorista, suele ser el consumidor quien inicia la compra, a diferencia de la venta de los fabricantes o mayoristas a los minoristas, donde la iniciativa corresponde al vendedor".

- "El comercio minorista tiene un sentido de la urgencia. La gente desea comprar y utilizar los productos inmediatamente".

- "La venta suele realizarse en pequeñas cantidades".

- "El comercio minorista suele tener una ubicación fija y, por tanto, necesita atraer a los compradores, ya que no puede ir a ellos como hacen los vendedores de los fabricantes, mayoristas y distribuidores".

Aun así, según Cobra (1992), los comercios minoristas, independientemente del segmento, necesitan diferenciarse a partir de algunos elementos, como, entre otros, la ubicación del punto, el diseño de la tienda, las promociones, la publicidad y el servicio. Analizando estos puntos, se percibe que el factor humano es uno de los aspectos relevantes

en el desempeño del sector minorista, una vez que es fundamental en la cuestión del servicio. El comercio minorista está muy impactado por las personas en sus operaciones, porque para que tengan un rendimiento satisfactorio, varias etapas de su modelo de negocio pasan por ellas. En consecuencia, la experiencia de compra de los clientes pasará en algún momento por alguna persona. La experiencia de compra es el resultado del conjunto de percepciones que el cliente vive al interactuar con un establecimiento, ya sea consumiendo o no. Y esta experiencia de compra puede aumentar las posibilidades de otras compras, la satisfacción del consumidor y la fidelidad a la marca. "Los clientes son inconstantes hoy en día, y su lealtad a la marca -ya sea a un producto o a una tienda- sólo dura lo que dura el brillo de la experiencia de compra más reciente" (Underhill, 2009, p. 218). De este modo, el Endomarketing ejerce una gran importancia para trabajar conjuntamente con los empleados, capacitándolos para generar una experiencia positiva a los clientes.

2.1.1 Ventas minoristas en Brasil

Según Teixeira (2018) el término retail en Brasil proviene de la palabra palo, que es la medida estándar utilizada para medir telas, hilos, maderas, cuerdas y otros, para la venta en pequeñas cantidades, de esta manera se originó la palabra retail. En Portugal, donde el idioma también es el portugués, el término adoptado es retail, que en el idioma inglés recibe el nombre de venta al por menor, que significa la venta de productos también en pequeñas cantidades o porciones, directamente al consumidor final.

Asimismo, según Teixeira (2018), el retail brasileño ha acompañado el desarrollo económico y social del país. Comenzó con la comercialización de productos básicos de subsistencia, y pasó por otras fases hasta llegar a la etapa actual con grandes redes minoristas de todos los segmentos, modernos centros comerciales y la entrada de marcas globales con fusiones y adquisiciones de empresas brasileñas.

La transformación del comercio minorista brasileño se debió al cambio en el perfil de la sociedad, ya que Brasil pasó de ser un país rural a uno urbano en unos 50 años, según la encuesta del IBGE (Instituto Brasileño de Geografía y Estadística) de 2010, que se presenta a continuación:

Tabla 3 - Relación entre el campo y la ciudad en relación con la población

Año	Población
1960	70.992.343 Área Rural 32.004.817 = 45% de la población
	Área Urbana 38.987.526 = 55% de la población
Año	Población
2010	190.755.799 Área Rural 29.830.007 = 16% de la población
	Área Urbana 160.925.792 = 84% de la población

Fuente: IBGE (Instituto Brasileño de Geografía y Estadística)

En este periodo la población brasileña creció un 169%, en el área urbana un 390% y en el área rural un 7%. Con este crecimiento de 119.763.456 nuevos consumidores en 50 años, además del cambio en el perfil de la sociedad, se han hecho necesarios profundos cambios y evolución en el comercio minorista para atender a todos estos consumidores. También según el IBGE, el 11 de enero de 2019, a las 11:30 horas, la población brasileña era de 209.362.212 personas, según la copia de pantalla de su página web que sigue a continuación:

Figura 6 - Población brasileña el 11 de enero de 2019



Fuente: IBGE (Instituto Brasileño de Geografía y Estadística)

El aumento de la población produjo importantes transformaciones en el mercado minorista brasileño. Analizando que este aumento de población se produjo en el área urbana, este hecho promovió un cambio constante en el mercado minorista con la intención de atender a unos 120 millones de personas en 50 años.

El comercio minorista brasileño comenzó en las primeras aldeas que se ubicaron en la costa, con el propósito de exportar azúcar e importar esclavos y productos manufacturados. Más tarde, se exportaron oro y piedras preciosas. La Corona portuguesa, en 1649, creó la Companhia Geral do Comércio em Brasil, y se hizo con el monopolio de la venta de bacalao, aceite de oliva, harina y vino. En 1755 se inauguró la Companhia Geral do Comércio do Grão Pará, y en 1759 la de Pernambuco.

En esta época nació la aldea de Piratininga, originando la ciudad de São Paulo, cuya actividad principal era la captura de indios para servir de esclavos y mercancías. Posteriormente, se inició la búsqueda de oro y piedras preciosas en el interior del territorio, las llamadas bandeiras y monções. En la segunda mitad del siglo XVII se descubrió oro en la región de Minas Gerais, lo que llevó a la colonización de este territorio, iniciando el camino hacia el interior. A principios del siglo XIX se produjeron grandes cambios en el comercio. Hasta entonces, el comercio era limitado y la producción, salvo las exportaciones, era prácticamente de subsistencia.

En 1920 la ciudad de São Paulo tenía 3.629 establecimientos comerciales y 203.729 empleados. Debido a la creciente necesidad de alimentos de la población, se crearon las primeras ferias abiertas para satisfacer la necesidad de vender alimentos más baratos. También había tiendas de comestibles y vendedores ambulantes, que vendían pescado y fruta. A principios de los años 20, Casas Pernambucanas, especializada en tejidos, tenía unas 200 tiendas en todo Brasil, y los grandes almacenes Mappin abrieron en São Paulo.

En la década de 1940, los grandes almacenes Sears abrieron en São Paulo, siendo pioneros en el autoservicio. Otras novedades fueron el snack bar y el aparcamiento en la tienda. Al mismo tiempo, aparecieron tiendas de ropa especializadas, con escaparates y anuncios en los periódicos y en la televisión. En 1948 se instituyó el Día de la Madre, que se celebra el segundo domingo de mayo. Al mismo tiempo, aparecieron los pagos con tarjeta de crédito, que pasaron a ser ampliamente utilizados por el conjunto de los comerciantes.

En 1953 aparecieron los primeros supermercados brasileños con el modelo de autoservicio. En 1966 se inauguró el primer centro comercial de Brasil, Iguatemi Shopping, en São Paulo. El primer autoservicio mayorista, Makro, aparece en 1973. En 1975, Carrefour, perteneciente a la mayor cadena de supermercados de Francia, abre en São Paulo.

La conexión a Internet con fines comerciales en Brasil es liberada por el Ministerio de Comunicaciones en 1995. A partir de entonces, el comercio electrónico comenzó en

Brasil. La aparición de la banda ancha (Internet de mayor velocidad) en Brasil en el año 2000 supuso un hito para el fortalecimiento del comercio electrónico brasileño.

En 2013 las plataformas online y offline empezaron a funcionar de forma complementaria: el conocido omnichannel retailing. En 2016, el modelo de supermercado se reforzó en el formato de atacarejo, que es la unión de la venta al por mayor (grandes volúmenes) y al por menor (pequeñas cantidades), dando a los clientes la opción de comprar de ambas formas en el mismo lugar.

2.1.2 Datos del sector minorista

Para contextualizar el comercio minorista brasileño y el segmento de venta al por menor de indumentaria en el Municipio de Río de Janeiro, a continuación, se presenta información socioeconómica, referida al año 2018:

Tabla 4 - Datos del sector minorista

Número de tiendas de ropa en Brasil	366.976
Número de tiendas de ropa en el Estado de Río de Janeiro	24.422
Número de tiendas de ropa al por menor en la ciudad de Río de Janeiro	8.057
Número de empleados en el sector minorista de la confección en Brasil	1.418.133
Cantidad de empleados en el sector de la ropa al por menor en el Estado de Río de Janeiro	154.048
Cantidad de empleados en el sector de la ropa al por menor en la ciudad de Río de Janeiro	58.447

Fuente: RAIS (Informe anual de información social, del Ministerio de Trabajo de Brasil)

2.2 Evolución histórica del Endomarketing

El registro de la palabra Endomarketing fue realizado por Saul Bekin, en 1995. De esta manera, a partir de esa fecha, el término pasó oficialmente a ser tratado con autonomía. Bekin (1995, p.2) habla al respecto del Endomarketing como “un proceso cuyo propósito es alinear, sintonizar y sincronizar, para implementar y operar la estructura de marketing de la empresa u organización que tenga como fin la acción hacia el mercado”. Este afirma que la empresa es, externamente, el reflejo de cómo son tratados sus colaboradores y capacitados internamente. Para ello, existe la necesidad de crearse una

estructura adecuada de relaciones internas para lograr el éxito al respecto de este objetivo. Todas estas acciones tienen como fin construir relaciones con sus empleados, también tratados como clientes internos o como público interno. Es interesante notar que, a partir del momento en que el colaborador es tratado como cliente interno, su percepción al respecto cambia, ya que la empresa se vende internamente a él, utilizando herramientas para tal propósito, siendo este uno de los principios del Endomarketing. Estas acciones alineadas tienen como finalidad realizar intercambios y construir relaciones con el público interno, colocando a todos en la misma dirección respecto de los objetivos de la empresa, consolidando dichas relaciones. De esta manera, se genera una calidad superior a nivel de los servicios y productos elaborados por las empresas donde trabajan estos colaboradores.

Brum (2000, p. 34), afirma: “Endomarketing no es otra cosa que proporcionar al empleado educación, cariño y atención, para que esté bien informado y preparado para que pueda convertirse, asimismo, en una persona creativa y feliz, capaz de sorprender, encantar y entusiasmar al cliente”. Muchos clientes lidian directamente con colaboradores de las empresas, especialmente en los segmentos minoristas y de servicios. Otros consumidores adquieren productos elaborados por otros empleados, no obstante, no tienen contacto directo entre sí. De esta manera, siempre que alguien consuma, ya sea un producto o un servicio de cualquier naturaleza, este adquiere algo generado por un empleado de una organización. Si este no ha sido bien preparado, probablemente el cliente no adquirirá algo de mejor calidad. Así, el Endomarketing concientiza que las personas son la base de toda organización, no importa cuál sea, pues siempre serán estas las que, de manera directa o indirecta, hará realidad el producto o servicio frente al cliente.

Bekin (2004) revitaliza el concepto de que el Endomarketing, en su comunicación, recurre a herramientas persuasivas utilizadas en la publicidad, con la intención de proporcionar a sus colaboradores la misma importancia que se le da al cliente externo, sincronizando las acciones internas y las externas. Esto hace con que el empleado tenga siempre en mente las acciones que la empresa lleva a cabo en el mercado, pues la misma es estimulada internamente. Esto eleva la importancia del colaborador, ya que este, ciertamente, es consumidor y promueve en su círculo de convivencia las experiencias vividas en su cotidiano. De esta manera, este también pasa a ser un promotor de la marca, ya que posee una potencial fuerza para pasar hacia adelante la información al respecto del producto y servicio que produce y/o comercializa la empresa.

Brum (2008, pág. 35) cita que “el Endomarketing no es otra cosa que la comunicación interna realizada con colores, fotos, frases de efecto y otros recursos

técnicos del marketing (...), es la comunicación de la empresa hacia sus empleados, ejecutada con la sofisticación de la publicidad bien hecha”. De esta manera, la autora menciona la necesidad de elaborar piezas de comunicación bien realizadas como las publicidades con el fin de elevar el nivel de convencimiento del público interno. Una vez que el colaborador percibe que la empresa ha invertido y cuidado de él, ciertamente revertirá hacia la empresa un mejor desempeño en sus tareas en el día a día, pues aumentará su productividad. Finalmente, la compañía tendrá mejores productos y servicios en el mercado en el que actúa.

Según Costa (2010, p.53), “el Endomarketing es un proceso gerencial, cíclico y continuo, dirigido hacia el propósito de la organización, que se encuentra integrado con los demás procesos de gestión y utiliza éticamente las herramientas multidisciplinarias de incentivo, con el objetivo de promover la motivación de las personas en su trabajo y garantizar su compromiso con los objetivos estratégicos, contribuyendo en la obtención de mejores resultados, económicos y humanos, a partir de desempeños superiores”. Siendo esta la referencia más completa al respecto del tema, el autor analiza todos los puntos de contacto posibles entre las empresas y sus empleados, fundamentando que la correcta alineación entre el propósito del negocio y el de sus colaboradores, resultan en mejores desempeños de las empresas en el mercado en el que actúan, ya que sus empleados comprenden su papel de la mejor manera posible. Otro punto a resaltar es que este es un proceso cíclico y continuo, ya que la empresa está compuesta por personas y las mismas entran y salen de las organizaciones. Debido a esto, el Endomarketing debe ser una herramienta continua, para que todo el tiempo, todos los colaboradores que ingresen a las empresas tengan conciencia de su papel y sean capacitados de la mejor forma posible, de esta manera, elevaran su nivel de desempeño y productividad, resultando en productos y servicios de mayor calidad, proporcionando a la empresa una ventaja competitiva en el mercado en el que actúa.

2.3 Conceptos y enfoques sobre el Endomarketing

El Endomarketing puede ser tratado como acciones centradas en los empleados de una empresa. El término Ende es oriundo del griego Endus y significa hacia adentro, de esta forma, su concepto se define como las iniciativas de las empresas con un enfoque en su público interno. La palabra Endomarketing fue creada por Saul Bekin y patentada por él en 1995. Esta surgió cuando Bekin se encontraba en el cargo de Gerente de Productos en la empresa Johnson & Johnson, donde notó que la compañía pasaba por problemas de

comunicación entre sus departamentos. Además, era clara la falta de visión de los empleados al respecto de la empresa en la que trabajaban, lo que dificultaba la comprensión del papel y la importancia de cada uno en el contexto de la compañía. Bekin percibió que las herramientas de comunicación y relaciones que necesitaban ya existían, lo que faltaba era mejorarlas y adaptarlas a la realidad interna de la empresa.

Jerome McCarthy, profesor de la Universidad de Michigan, en 1960 publicó el libro Basic Marketing, donde estructuró las 4P's: Producto (Product), Precio (Price), Plaza o Punto (Place) y promoción (Promotion), elementos estos que, de acuerdo con la estrategia de la empresa, pueden ser utilizados para influir en la forma como los consumidores responden al mercado. Las 4P's también son conocidas como el Compuesto de Marketing o Marketing Mix y se dividen de acuerdo con el cuadro presentado a continuación:

Tabla 5 - 4P's - Compuesto del Marketing o Marketing Mix

Producto	Precio	Plaza o Punto	Promoción
Embalaje	Condiciones	Canales	Publicidad
Diseño	Plazos	Cobertura	Relaciones Públicas
Estilo	Crédito	Provisión	Fuerza de Ventas
Calidad	Precio de venta	Localización	Marketing Directo
Tamaño		Stock	Promoción de Ventas
Garantía		Transporte	
Servicio			

Fuente: Kotler (2000)

Dentro de esta segmentación, la P de Promoción tiene por finalidad promover el producto, o sea, hacerlo conocido en el mercado y generar relaciones con su consumidor. En esta P de Promoción consta el elemento Fuerza de Ventas, también conocido como Venta Personal, que tiene el propósito de hacer con que la empresa entrene y capacite a los empleados para que estén en condiciones de promover de la mejor manera posible los productos en el mercado. Este elemento tiene relación con el Endomarketing y también es considerado como uno de sus precursores, ya que la empresa hace el esfuerzo enfocándose en el público interno de la empresa con el propósito de generar mejores ingresos.

De acuerdo con el cuadro anterior, la comprensión al respecto de las relaciones entre la empresa y sus empleados fue mejorado en el transcurso del tiempo. Desde los años 90 la alineación y el compromiso de los empleados con el propósito de las empresas han sido muy trabajados. Conocer a los empleados, qué los motiva y hacer con que se comprometan ha sido una tarea ejercida por muchas empresas, ya que la eficiencia de las acciones de los mismos se encuentra directamente relacionada con la motivación. Hendrie Weisinger (2001), en su libro Inteligencia Emocional en el Trabajo, afirma que “es fácil percibir por que la motivación es tan fácil en el trabajo”. Según el autor, un empleado

motivado requiere menos control, tiene una productividad consistente y tiende a ser más creativo y esforzado.

Según Carvalho (2007), luego de un trabajo de investigación y actuación práctica en el mercado al respecto del tema, se elaboraron las 25 leyes del Endomarketing que presentan conceptos prácticos sobre el asunto, que son:

1. Ley del Diferencial Humano: Las personas son la base de todo. No importa cuál sea el valor que pretende agregar a su negocio, siempre serán las personas las que lo harán realidad frente a los clientes, ya sea de forma directa o indirecta.

2. Ley de la Toma de Decisiones: Las personas son contratadas para tomar decisiones en su cotidiano laboral, que influye en el negocio como un todo, desde la función operativa más simple hasta el más alto ejecutivo.

3. Ley del Sentido: Las personas deben comprender el sentido de aquello en lo que están involucradas para poder dar más de sí. Sin percibir la razón (el lado pragmático) y la emoción (el lado subjetivo) de lo que están haciendo, jamás podrán dar todo de sí.

4. Ley del Reflejo: Simple: la calidad de la relación de la empresa con su mercado es un reflejo directo de las relaciones que tiene con sus colaboradores.

5. Ley del Desempeño Esperado: Cuanto menos ofrezca la empresa a cambio de trabajo, mayor será la diferencia entre el desempeño que esta espera y el desempeño que efectivamente recibe del colaborador, pues la percepción de este, en cuanto a lo que proviene de la empresa, tiende, en promedio (colectivo) y a largo plazo, a configurarse en injusticia en cuanto a la recompensa.

6. Ley de la Motivación: La motivación no puede ser espontáneamente generada o atribuida solamente a la realización en el trabajo. Esta es un bien exclusivo del individuo y que no está de ninguna manera bajo el control de la empresa, pudiendo solamente ser estimulada por una serie de factores que aumentarán la percepción del colaborador acerca de que lo motiva en el trabajo.

7. Ley del Compuesto de Endomarketing: Endomarketing no es lo mismo que Comunicación Interna. Es un proceso gerencial, cíclico y continuo, formado por un compuesto de 4 variables: la empresa (lo que entregamos a los colaboradores), el ambiente (tangibles e intangibles), el trabajo (la moneda de cambio del colaborador), y, finalmente, la comunicación.

8. Ley de la Escalera Limpia: En una organización, el Endomarketing siempre debe comenzar desde arriba hacia abajo: si el cuerpo directivo no compra a la idea, nada

cambiará. Intente limpiar una escalera comenzando por el escalón más bajo y percibirá que nunca saldrá del mismo lugar.

9. Ley del Flujo de Beneficios: La percepción de la empresa ante su colaborador es el fruto del conjunto de factores entregados a cambio de su trabajo, y que es proporcionado por un flujo de beneficios específicos, que resultara en un valor percibido de la organización.

10. Ley del Ambiente: Todos los intercambios entre el colaborador y la empresa se producen dentro de un entorno, formado por una parte tangible (lo físico de la empresa) y otra intangible (cultura y clima organizacional).

11. Ley del Trabajo: Cuanto mayor sea el valor percibido por el colaborador en relación al flujo de beneficios de la empresa, mayor será su desempeño. El trabajo es el valor “pagado” por el individuo por aquello que recibe de la empresa, y cabe a esta saber claramente lo que espera de las personas a partir de aquello que ofrece.

12. Ley de la Constante de la Comunicación: Aunque la empresa no posea formalmente un proceso de comunicación interna, este siempre existirá y será practicado por sus colaboradores mediante los canales informales.

13. Ley de la Gestión del Endomarketing: El Endomarketing es un proceso gerencial, cíclico, continuo y basado en herramientas multidisciplinarias de activación, con el objetivo de promover la motivación de las personas con su trabajo y garantizar su compromiso con los objetivos estratégicos, contribuyendo, de esta manera, a la obtención de mejores resultados a partir de desempeños superiores.

14. Ley del Discurso Contradictorio: La variación del desempeño de un colaborador es el resultado directo de la diferencia entre el volumen de comunicación que orienta su toma de decisiones, normalmente generada por la empresa, y el volumen de comunicación contradictoria que, la mayoría de las veces, es ocasionada por su jefatura directa.

15. Ley de los Puntos de Presión: En una organización siempre existen dos concentraciones de público interno que funcionan como grandes puntos de presión positiva y negativa, diametralmente opuestos, y que actúan sobre la masa de las personas en general.

16. Ley de los Escenarios de Representación: Las personas tienden a resumir a la empresa y a su universo de existencia y relaciones con base solamente en los escenarios donde actúan.

17. Ley de las Fases de Implementación: Todo proceso de Endomarketing debe respetar cuatro fases distintas de implementación: la asimilación de los conceptos (despertar), salida de la zona de confort (involucrar), partida hacia la acción (construir) y la búsqueda de metas elevadas (superar).

18. Ley del Discurso Único: Toda empresa debe tener solamente un discurso a ser comunicado a sus colaboradores, lo suficientemente fuerte como para mantener vivo a lo largo del tiempo y con contenido capaz de permitir desdoblamientos y correlaciones.

19. Ley de la Capacidad de los Canales Internos: El número de canales existentes y de diferentes formatos en una empresa no se encuentran directamente relacionados con la calidad de la comunicación interna de la organización.

20. Ley de los Tipos de Contenidos Editoriales: El contenido presente en un canal interno de comunicación siempre deberá poseer por lo menos cuatro tipos de líneas editoriales internas (estratégica, informativa, de servicio y humana) o, inclusive, la combinación entre estas de manera que se complementen.

21. Ley de la Estética y del Discurso: La estética y el discurso deben estar alineados hacia el público interno al cual se destinan, y no hacia la institución y la forma como esta y sus productos se reportan externamente. La excepción a esta ley se encuentra en las áreas comerciales que tienden a producir los estándares y estilos de los clientes con los cuales se relacionan.

22. Ley del Referencial Externo: Las personas traen desde afuera de la empresa sus antecedentes de buena comunicación y se basan en sus experiencias con los medios externos para relacionarse con los canales internos de la organización.

23. Ley de la Segmentación Interna: Una única estrategia de Endomarketing y comunicación interna no es capaz de alcanzar plenamente a todas las personas de una organización. Cada empresa posee un número propio de segmentos de público que deben recibir el mensaje a través de estrategias específicas de activación, ya sea en su forma estética o discurso.

24. Ley del Retorno: El aumento del deseo de los colaboradores de poseer medios para proporcionar un retorno a la empresa es directamente proporcional al volumen de comunicación interna practicada por la organización.

25. Ley de la Oralidad: Las personas prefieren a la comunicación oral y esperan esto de sus líderes directos. La evolución eficiente de un programa de Endomarketing se encuentra en la disminución gradual de material impreso o que se utilice otros medios de comunicación que no sea la oralidad.

2.4 La falla en el estímulo a los colaboradores

Para Kotler (1998), el Endomarketing es una tarea que tiene como fin capacitar, entrenar y motivar a los empleados para que satisfagan de la mejor manera posible a los clientes. No tiene sentido ofrecer productos excelentes sin antes tener personas capacitadas y entrenadas para ofrecerlos. Una de las mayores motivaciones es su capacitación para lograr desempeñar de la mejor forma posible su papel en la organización. La motivación es lo que produce el compromiso del empleado con la empresa en la que trabaja, y esta compañía debe realizar acciones donde se promueva la visión del negocio para su colaborador.

La herramienta que produce esta relación es el Endomarketing, teniendo como base la comunicación para el intercambio de información con el público interno de la empresa. Es de extrema importancia que la empresa promueva internamente su Misión, Visión y Valores para hacer con que todos tengan un pensamiento alineado con los mismos propósitos. Para que las personas puedan comprometerse con el negocio, estas deben identificarse y es tarea de la empresa estimular y promover esta comunicación. Una vez que la compañía lleve a cabo el Endomarketing, la transferencia generada por esta acción hace con que el público interno de mayor credibilidad a su liderazgo.

La mayor parte de los reclamos de los empleados se relaciona con la falta de comunicación. Bekin (2004) presentó diez puntos necesarios para que la empresa considere al empleado como el primer cliente, los cuales son:

- La dirección de la empresa debe empeñarse en el trabajo orientado al cliente y a la valorización del empleado.
- La alta gestión de la empresa debe estar comprometida con esta visión y poseer liderazgo, transmitiendo a los empleados responsabilidad, voluntad de participación y capacidad de iniciativa.
- El conocimiento debe difundirse por toda la empresa, con el fin de estimular el potencial del individuo.
- Los empleados deben conocer los objetivos de la compañía y sus responsabilidades en la línea de actuación.
- Los empleados conocen sus tareas se sienten motivados y se encuentran involucrados en un trabajo de equipo que proporciona un margen a la iniciativa individual.
- Los entrenamientos se realizan todo el tiempo, tanto en el aspecto técnico como en el refuerzo de valores y actitudes.

- Las formas de evaluación son transparentes, informando de manera correcta al empleado.

- Un permanente proceso de comunicación, generando un libre acceso a la información y a la capacitación de todos.

- El proceso de comunicación debe ser en dos sentidos, entre los empleados y la empresa, de manera que los colaboradores puedan revelar sus necesidades y expectativas.

- La satisfacción de las expectativas y las necesidades de los colaboradores debe realizarse con base a criterios claros y de acuerdo con los objetivos de la empresa, promoviendo un entorno de alta eficiencia y confianza mutua.

Las compañías deben elaborar la forma de promoverse internamente con sus empleados, quienes deberían ser considerados sus primeros clientes. Grönroos (1995) menciona que “un servicio eficaz requiere de personas que se comprometan con la idea”. Se percibe que es necesaria una capacitación interna de los empleados, de manera que tengan el mejor desempeño posible. Bekin (2004) propone trabajar el marketing dentro de la empresa a través de la herramienta del Endomarketing, con el fin de comunicar a sus empleados los objetivos de la empresa. En la misma obra, este afirma que el artículo de Levitt fue la semilla conceptual del Endomarketing.

Para atraer clientes, toda empresa debe ser considerada un organismo destinado a crear y satisfacer clientes. La administración no debe juzgar que su tarea sea fabricar productos, sino proporcionar satisfacción que conquiste a los clientes. Deben propagar la idea (y todo lo que esta significa y exige) hacia todos los rincones de la organización. Debe llevar a cabo esto sin parar, con voluntad, para así motivar y estimular a las personas que forman parte de ella (...) En resumen, la organización debe aprender a considerar que su función reside no solo en la producción de bienes y servicios, sino en la adquisición y retención de clientes, en la realización de cosas que lleven a las personas a querer trabajar en ella (Levitt, 1970, p.147).

Además, bajo la perspectiva de Bekin (1995), la relación del Endomarketing se basa en el intercambio entre la empresa y sus empleados, considerados como sus clientes internos, como se destaca a continuación:

“El Endomarketing es un proceso cuyo foco de atención es la sintonización y sincronización para la implementación y operación de la

estructura de marketing de la empresa u organización que tiene como fin la acción hacia el mercado. Su objetivo es facilitar y realizar intercambios, construyendo relaciones con el público interno, compartiendo los objetivos de la empresa u organización, armonizando y fortaleciendo estas relaciones para, de esta manera, integrar la noción de “cliente” en los procesos internos de la estructura organizacional propiciando una mejora en la calidad de los productos y servicios con productividad personal y de procesos” (Bekin, 1995, p.17).

El Endomarketing fue elaborado para ser adoptado en las estructuras organizacionales, independientemente de que exista o no una baja interacción entre las personas y los departamentos, o inclusive, si hay una falta de comprensión de los empleados al respecto de sus papeles en las organizaciones. La actividad debe ser ejercida en plenitud, exentamente de la situación, para que se mantenga el pleno entendimiento organizacional, ya que las acciones promovidas por el Endomarketing contribuyen con el buen desempeño de las organizaciones.

2.5 Aspectos fundamentales para la motivación de los empleados

Dentro de una expectativa que lleve a la motivación de los empleados, Bekin enumera diez aspectos que son fundamentales en este sentido, siendo los siguientes:

1. Prioridad para la motivación del grupo de trabajo, con convocatoria a la asociación, cooperación y lealtad.
2. Valorización del individuo dentro de su grupo.
3. Integración basada en los valores y objetivos de la empresa.
4. Refuerzo continuo de una actitud basada en valores compartidos.
5. Recompensas y premios dirigidos al grupo para que todos se beneficien de los resultados positivos.
6. Creación de un ambiente de interacción dentro de la empresa.
7. Involucramiento de los empleados en el planeamiento y en la toma de decisiones.
8. Estímulo a la iniciativa y a la actitud creativa.
9. Delegación de poderes de acuerdo con la naturaleza de la función ejercida.
10. Remuneración adecuada.

Las acciones del Endomarketing prioritariamente se enfoca en el aumento de la productividad de los empleados, estos diez puntos identificados por el autor son los principales elementos que los motivaran para que desempeñen de la mejor manera sus

funciones en la empresa. Fortalecer la autoconfianza del empleado es fundamental para que este ejerza su función con plenitud y la consecuencia de estas acciones es que, externamente, las empresas obtengan una mayor competitividad.

Daniel Costa, en su obra “Endomarketing Inteligente: la empresa pensada desde adentro hacia afuera”, de 2010, relaciona los siguientes elementos, tales como el Compuesto de Endomarketing:

- Empresa: representa el producto, de cierta forma es vendido a las personas (empleados), no solamente como empresa, sino también todo lo que esta entrega en términos de intercambio por el trabajo mostrado por el flujo entre el beneficio (empresa) y el colaborador (trabajo).

- Trabajo: el precio es el valor que el colaborador “paga” por aquello que recibe de la institución, luego, cuanto más “cara” parezca, mejor será el desempeño, mayor la competencia empleada en ella, mejores decisiones tomadas y, como consecuencia, mayor compromiso se crea.

- Ambiente: es el punto, lugar físico o virtual, donde se produce la relación de trabajo de dos maneras, tangible e intangible. La primera se refiere a las instalaciones físicas propiamente dichas, tales como ergonomía, estética, equipos, recursos materiales, seguridad del trabajador, etc. La segunda, se refiere a todos los aspectos que involucra el clima organizacional, o sea, la calidad del entorno desde el punto de vista de los miembros de la organización.

- Comunicación interna: se refiere a la promoción responsable por la comunicación dentro de la empresa, mediante canales internos, integrando a fin de promover campañas publicitarias y propaganda interna, estructura de medios y, esencialmente, sus prácticas y políticas de comunicación directa. Este conjunto es responsable por la integración a partir de la identidad común creada por los miembros de la empresa, apoyando, interactuando y evaluando la relación empresa-trabajo en el entorno interno, reuniendo la forma como la empresa se dirige a su público interno, como así también la manera como estos dialogan con la organización.

Costa también menciona que la investigación es importante en el proceso, a pesar de no estar presente en el compuesto, pues es esta la que realizará la evaluación de las acciones, mediante el parecer del público interno de la empresa. Oír a los empleados luego de las acciones llevadas a cabo mejora el proceso y auxilia en la ejecución de otras acciones futuras.

Basado en los autores consultados, el Endomarketing, de una manera general, necesita de presupuestos para tener éxito, tales como: una selección, para evitar la contratación de personas no calificadas; estimular la creatividad a través de acciones constantes, con la intención de generar compromiso de los empleados en el proceso de mejora del negocio; circular internamente información fidedigna y relevante hacia los empleados, haciendo de la compañía una fuente segura de información; entrenar a los empleados enfocados en su desarrollo basado en la cultura de la empresa; elaborar mensajes que logren comprometer y contemplar a todos los públicos, desde el operativo hasta el ejecutivo y crear un sistema de comunicación interna que se enfoque en la valorización y recompensa para los que logren un desempeño satisfactorio.

2.6 El Endomarketing con el objetivo de aumentar la competitividad de la empresa

La competitividad es la capacidad de las empresas de cumplir su misión, con más éxito que otras organizaciones que compiten en el mismo mercado en el que actúan. Se basa en la capacidad de satisfacer los deseos, necesidades y expectativas de los clientes y consumidores que atiende, de acuerdo con la misión para la cual fue creada. La competitividad de una empresa se relaciona con la obtención de una rentabilidad igual o superior a las demás empresas del mercado en el que actúan. Si la rentabilidad de una compañía es inferior a la de la competencia, en el transcurso del tiempo tiende a llegar a cero y volverse negativa.

Peter Drucker en su obra “The Practice of Management” (1954), relaciona que uno de los factores que hace que una empresa tenga un alto nivel de competitividad en el mercado donde actúa es debido a que los gestores establecen objetivos a ser alcanzados y todos los colaboradores se comprometen con este propósito. De esta manera, las responsabilidades son delegadas y los resultados son monitoreados y analizados en comparación con los objetivos inicialmente planeados. Como Drucker analizó a la organización como un todo, determina que las metas y objetivos se encuentran interrelacionados entre los departamentos. De esta forma, el factor interrelación entre las personas es fundamental.

Para mantener un alto nivel de competitividad en las empresas, el ambiente interno debe ser uno de sus mayores puntos de atención. Capacitar a los colaboradores de manera que conozcan bien la organización donde trabajan es una acción esencial de la administración competitiva. A pesar de que parezca obvia la acción de invertir en el desarrollo de los colaboradores, generalmente las empresas lo hacen en el ambiente

externo y no internamente, o lo hacen poco. La ventaja competitiva de la empresa se mantiene también una vez que los empleados apoyen a la empresa en las decisiones serias y transparentes, especialmente en momentos de crisis. Luego de esta, mientras los competidores dimiten empleados creando un clima malo, las empresas que invirtieron en sus colaboradores con acciones de Endomarketing tendrán empleados motivados y todos concentrados en la reducción de costos que será alcanzada con colaboradores comprometidos con el propósito del negocio.

Las empresas están enfocadas en como volverse competitivas y mantenerse en el mercado; por lo tanto, es necesario el desarrollo de los colaboradores. Según Bekin (1995), quien detenta el conocimiento y la información son las personas. Se puede afirmar que el staff de empleados de una organización y la manera en que esta los percibe puede ser un gran diferencial competitivo en el mercado donde actúa.

De esta manera, se crea una preocupación en el mercado, que es la valorización del cliente interno, ya que las organizaciones están constituidas por personas y a través de estas se trabaja para alcanzar las metas y objetivos trazados por ellas. El empleado debe ocupar su espacio en el proceso de las empresas, pues es este quien contribuye con el crecimiento organizacional. Se hace necesario proporcionar un entorno favorable a la productividad del colaborador, para que este produzca de manera satisfactoria y la empresa logre una competitividad satisfactoria en el mercado.

2.7 La valorización de los empleados como forma de aumentar la competitividad de las empresas

El Marketing tiene la preocupación de satisfacer al cliente externo y el Endomarketing al cliente interno. Este interés de la empresa de atender los deseos de sus empleados es una inversión que podrá obtener como retorno productos y servicios cada vez mejores a ser ofrecidos en el mercado, ya que cuanto más empleados se involucren con la organización, comprendiendo su Misión, Visión y Valores, este se perfecciona y vuelca esto en proyectos innovadores que resultaran en ventajas competitivas para la empresa.

Bekin (2002) menciona que a partir del momento en que el empleado se siente valorado por parte de la empresa en la que trabaja, este es capaz de retribuirla con interés, empeño y creatividad, además de armonía en las relaciones con los colegas de trabajo. Contribuye también con la mejora de los procesos de la empresa a medida que satisface con prontitud a la demanda de sus clientes internos, permitiendo la eficiencia en el trabajo

realizado y, consecuentemente, la buena atención a las necesidades de los clientes externos (consumidores).

El foco de las acciones del Endomarketing es el empleado, hacia él se dirigen las acciones de esta herramienta, pues, su bienestar resultara en el aumento de la productividad y, consecuentemente, en la competitividad de la empresa. Según O'Donnel (1997), “no es posible tener una organización excelente, dinámica, que busca resultados positivos si el componente humano se encuentra perdido o confuso”. Es de fundamental importancia que las empresas se preocupen por colocar a sus empleados como uno de los puntos más importantes del negocio para lograr una empresa competitiva en el mercado.

El autor Wilson Cerqueira, en su obra Educación y Cultura para la Calidad, de 1994, afirma que las personas no son un factor cualquiera en la producción, sino el principal factor en el proceso productivo. Su análisis demuestra que el mayor valor percibido por estas es la libertad, que la búsqueda de la valorización del individuo por parte de las empresas es un proceso irreversible, y que las mismas deben adaptar sus procesos de gestión para atender esta realidad. Afirma también que las que no acompañen este proceso sufrirán consecuencias negativas en sus organizaciones. Al analizar las respuestas a los estímulos efectuados por las empresas, Cerqueira asevera que existen dos formas en que los empleados responden a estos estímulos. Una de ellas es considerada reactiva negativa, donde el individuo concuerda con la información recibida, no obstante, su adhesión es solamente superficial, ocurriendo un proceso natural de defensa que este denominó relación de involucramiento. La segunda forma es la reactiva positiva, donde la persona concuerda plenamente con las cuestiones y genera una predisposición para realizar correctamente las tareas, siendo esta denominada relación de compromiso. Además, existe una tercera forma, donde los empleados varían entre dos situaciones, denominadas oscilantes. Según el autor, lo ideal sería el máximo de personas el mayor tiempo comprometidas, pocas personas oscilantes y el mínimo involucradas. Una de las tareas del Endomarketing sería mantener las relaciones con los empleados para mantenerlos comprometidos y, en el caso en que algunos no se encuentren en esta situación, deberían ser oídos para intentar cambiar este escenario.

En su obra relaciona tres valores básicos que son imprescindibles para que, efectivamente, se produzca el compromiso de los empleados con las respectivas empresas:

- Autoestima – significa gustar de sí mismo. Es un estado que genera una fuerza interior que lleva a los individuos a un mayor y mejor estado de motivación para el compromiso. Este parte del presupuesto de que todos tienen el derecho de interactuar, pero

deben recordar que la otra persona no debe tener su autoestima afectada negativamente.

- Empatía – es la capacidad psicológica de colocarse en el lugar del otro, como si estuviese experimentando su situación. Esto ayuda en la aceptación de las otras personas. Este valor menciona que todos son libres para interactuar, pero parten del principio de que siempre están lidiando con personas.

- Afectividad en las relaciones interpersonales – constituye una ponderación en las solicitudes. Este es un proceso que auxilia en la empatía, pues promueve el tratamiento igualitario de los individuos, independientemente de su nivel jerárquico, no existiendo discriminación.

Cerqueira apunta a la existencia de otros valores, denominados por estos valores resultantes, de acuerdo con la tabla expuesta a continuación:

Tabla 6 - Valores resultantes

Transparencia	Tiene en la verdad su instancia mayor. Considerada como una manifestación de empatía, este valor resultante contribuye con la eliminación gradual de la mentira, de la omisión y de la hipocresía, consistiendo en un primer obstáculo a los rumores.
Apalancamiento de soluciones	Significa acabar con el estado de omisión existente en las empresas, al considerar que “todos los problemas son problemas de todos”. Este valor, que no debe ser interpretado como injerencia, genera acciones multidireccionales.
Espíritu desarmado	Evitar la predisposición existente en las personas de atacar y de agredir. Este valor, resultante del valor básico empatía, pregona que las personas tienen el derecho de interactuar, formal o informalmente, pero no de agredir.
Los espacios vacíos deben ser cubiertos en toda la empresa	Significa la apertura de un canal de comunicación como facilitador de la interacción afectiva. Los jefes estáticos abren espacios para la acción del poder informal, reduciendo su influencia personal.
Busque, en primer lugar, lo positivo, luego, lo negativo	En todas las relaciones de trabajo es necesario identificar, en primer lugar, las cosas positivas, manifestando satisfacción con esto; para lo negativo, la orientación y la educación para la mejora.
La valorización del esfuerzo, de la iniciativa y de la creatividad	Actuar sin reconocer estas cualidades en sus subordinados es afectar negativamente su autoestima, generando actitudes futuras de simple involucramiento.
Concesión por conquista	Este valor resultante debe ser ampliamente explicitado, generando la comprensión de que en las empresas nada se gana, todo se conquista, evitándose el paternalismo.
Está prohibido prometer	La promesa es un tipo de interacción engañosa, o de involucramiento del superior. Este debe ser sustituido por el apalancamiento.

Fuente: Cerqueira (1994)

Con los valores básicos y resultantes alineados con el propósito de la empresa, se hace necesario crear un sistema que promueva y acompañe este proceso. En este sentido, el Endomarketing ejerce un papel fundamental.

Cerqueira (1994), al presentar sus propuestas de proyectos para las acciones del

Endomarketing, lo hace de la siguiente manera:

Son proyectos y acciones que una empresa debe emprender para consolidar la base cultural del compromiso de sus empleados con el desarrollo adecuado de las diversas tecnologías, con el fin de:

- La práctica de los valores establecidos como base de la nueva cultura.
- El mantenimiento de un clima ideal de valorización y reconocimiento de las personas.
- La obtención de índices mayores de productividad y calidad, como la consecuente reducción de costes.
- Establecimiento de canales adecuados de comunicación interpersonal que permitirán la eliminación de conflictos e insatisfacción que puedan afectar al sistema organizacional.
- La mejora de las relaciones interpersonales.
- Establecimiento de la administración participativa.
- Implementación de acciones gerenciales preventivas.

El autor también afirma que toda acción del Endomarketing promueve una interacción, que es la base para la comunicación interna. Sin la comunicación no hay herramienta. En estos proyectos existen clasificaciones, que se dividen en los siguientes niveles:

- Proyectos de Cúpula: Desarrollados y operados por los directores de las empresas.
- Proyectos de Línea Gerencial: Integran y mejoran la comunicación de los niveles intermedios de jefatura.
- Proyectos de Base: Desarrollados y operados por los niveles inferiores de jefatura, en conjunto con sus empleados.

Cerqueira, asimismo, describe cuatro puntos estratégicos para una efectiva acción de Endomarketing, que son: Supervisión, Planeamiento, Regencia y Base Restringida. En el primer punto estratégico, este sugiere la adopción de “padrinos” que deben acompañar al proyecto, generando orientación en el transcurso de la acción. El segundo punto estratégico involucra al planeamiento, determinando que todas las etapas deben ser desarrolladas de manera coherente. El tercero condiciona el éxito del proyecto mediante la adhesión del líder de la empresa, pues su omisión puede generar desconfianza para la acción. Concluyendo, el cuarto punto estratégico, define el control absoluto para

garantizar que la cultura organizacional de la empresa que está efectuando la acción de Endomarketing sea plenamente mantenida.

2.8 El Endomarketing como ventaja competitiva

Otra autora sobre el tema es Analisa Brum, que en 1994 publicó el libro “Endomarketing: estrategias de comunicación interna para empresas que buscan la calidad y la competitividad”. Su visión es que las empresas solamente lograrán el éxito en el mercado una vez que consideren al factor humano en el proceso del respectivo negocio. Sugiere que el trabajo en grupo es “la forma más eficaz de involucramiento de las personas en los procesos de cambio” y que la comunicación interna debe ser utilizado para producir un clima organizacional favorable para el desempeño del negocio. El empleado, según su punto de vista, ocupa un lugar destacado en el proceso de mejora de las empresas, con el fin de lograr una mayor competitividad. Los gestores de las empresas percibieron que la motivación a través de las acciones del Endomarketing genera una mejor calidad en el entorno laboral y en las relaciones interpersonales que, como consecuencia, generan mejores productos y servicios.

Brum menciona que es común la desmotivación de los empleados en el entorno laboral, pudiendo ser debido a las siguientes causas: falta de información sobre la empresa y sus procesos, inexistencia de condiciones necesarias para la ejecución de determinada tarea, acumulación de tareas, desconocimiento en cuanto a la propia performance en el trabajo y disconformidad con el salario. La autora sugiere que los empleados deben ser oídos y estimulados para lograr un mejor desempeño a través de las acciones del Endomarketing. Asimismo, acompañando este proceso, las empresas deberían proporcionar ambientes cómodos de trabajo, proporcionando a su público interno buenas condiciones para desempeñar su papel de manera productiva. Define también al Endomarketing como “un conjunto de acciones de Marketing para el público interno. Son acciones que la empresa debe utilizar adecuadamente para “vender” su imagen a los empleados y sus familiares”. Asimismo, afirma que “la comunicación interna, el Marketing Interno o Endomarketing pueden ser definidos como un conjunto de acciones que tienen como objetivo hacer común, entre los empleados de una misma empresa, los objetivos, metas y resultados”.

La autora defiende que un proceso de mejora de productividad de las empresas necesita el compromiso de las personas, del público interno. La comunicación con los empleados y las acciones con la intención de integrarlos al negocio son de fundamental

importancia para el mismo. De esta manera, es posible que el empleado comprenda la estructura de la empresa y su respectivo papel, de esta forma, comprende cuáles serán las consecuencias de su compromiso y los beneficios de los cambios. Esta afirma que ‘un programa de Comunicación Interna bien realizado es capaz de incentivar ideas, diálogos, asociaciones e involucramiento emocional. Todo esto produce felicidad en las personas en el entorno laboral’. Además, menciona que el Endomarketing es capaz de establecer relaciones internas sólidas para comprometer al público interno con el negocio.

Brum divide al público interno en dos grupos: Jefaturas Intermedias, que son subdivididas, a su vez, en Directores de Área, Gerentes, Jefes de Sector y Supervisores, y los empleados comunes, que no poseen cargos jerárquicos; estos se dividen en Personal de Apoyo y de Línea de Frente. La autora afirma que existen diferencias entre el Personal de Apoyo y los de Línea de Frente, ya que el segundo es el que atiende al público externo. Este tiene la responsabilidad de cargar consigo y transmitir al consumidor la imagen de la empresa, ya que lleva a cabo la atención. No obstante, ambos deben recibir el mismo nivel de capacitación, dado que tienen contacto directo con el cliente de la empresa. La autora menciona la importancia de reducir la distancia entre los niveles jerárquicos de las empresas, con acciones que tengan como propósito la integración del público interno. De esta manera, generaría un mejor flujo de información entre los empleados, promoviendo un mayor bienestar para estos y un mejor desempeño de todos en la organización.

La autora condiciona que el Endomarketing debe proponer la claridad en los objetivos. Brum relaciona posibles puntos de interés a ser alcanzados con las acciones: aumentar la productividad; mejorar la calidad del producto; aproximar la empresa a la comunidad; conquistar la credibilidad de los empleados; mejorar la atención al público; trabajar con empleados felices y aumentar la rentabilidad de la empresa. No obstante, el público interno debe comprender, efectivamente, qué necesita el liderazgo para alcanzar estos posibles objetivos. Para llegar a este nivel, la compañía debe producir una comunicación clara y objetiva a través de las acciones de Endomarketing para que sus propuestas puedan llegar a todos los empleados. Debe también relatar que las metas no son personales, de un líder o un individuo, sino que deben promover la integración y afirmar que las metas son de todos.

Con la comprensión de todos, desde los cargos más bajos (operativos) hasta los más altos (ejecutivos), se hace más fácil el logro de las metas. Para lograr el éxito, asimismo, se hace necesario un discurso que pueda llegar a todos los públicos, dado que un lenguaje rebuscado puede no lograr su objetivo en las capas más bajas de las organizaciones,

perdiendo, de esta manera, mucho efecto. La autora además menciona que no se puede controlar cómo empleados harán uso de las ideas transmitidas, no obstante, es de extrema importancia el seguimiento, por parte de la empresa, de lo que fue promovido internamente a través de las acciones del Endomarketing. Brum afirma también que “con un alto nivel de motivación y un clima favorable al crecimiento personal y profesional de cada uno, la empresa puede considerar al empleado como un agente de marketing, y este Marketing será intuitivo”.

2.9 La capacitación de personas en la búsqueda de la excelencia en el negocio

Otro autor, Saul Bekin, fue quien acuñó el término Endomarketing y, entre sus libros más relevantes, “Conversando sobre Endomarketing”, de 1995, presentó los fundamentos del Endomarketing:

Definición: acciones de Marketing para el público interno (empleados) de las empresas y organizaciones.

Concepto: un proceso cuyo foco es sintonizar y sincronizar para implementar y operar la estructura de marketing de la empresa u organización que tiene como fin una acción hacia el mercado.

Objetivo: Facilitar y realizar intercambios construyendo relaciones con el público interno, compartiendo los objetivos de la empresa u organización, armonizando y fortaleciendo estas relaciones.

Función: Integrar la noción de “cliente” en los procesos internos de la estructura organizacional, propiciando mejoras en la calidad de los productos y servicios con productividad personal y de los procesos.

Su obra fue estructurada en forma de entrevista, abordando aspectos prácticos del Endomarketing. Este defiende que los valores de servir al cliente sean promovidos internamente en la empresa. Menciona que utilizó el término Endomarketing por primera vez en 1975, al intentar solucionar problemas internos en la Johnson y Johnson, empresa en la que trabajaba en dicha oportunidad. Bekin defiende que valorar a las personas hará con que la empresa produzca más y sea más competitiva. Menciona al respecto del Endomarketing que “su finalidad es promover entre los empleados y departamentos los valores destinados a servir al cliente”.

Independientemente del nivel en el que se encuentre en la organización, todos deben comprender su parte en la empresa y esta debe estimular esto internamente. La compañía debe interiorizar sus valores para que los empleados logren pasar estos

externamente, hacia el mercado. Bekin cita que la orientación hacia el cliente exige una empresa bien estructurada, basada en la información y en la iniciativa, de esta manera, el liderazgo de la empresa debe estar dispuesto a crear una estructura de comunicación y relaciones internas eficientes, ya que todo empleado debe estar preparado para ofrecer las mejores soluciones posibles para los clientes, especialmente porque se vive en una época de cambios en el orden tecnológico, económico, social y cultural y estos son cada vez más veloces. De esta manera, el Endomarketing también tiene la tarea de promover las variables externas a los empleados, con la intención de prepararlos para que ejerzan sus funciones en este mercado en constante cambio.

Según el autor, algunas de las empresas que adoptaron conductas relacionadas al concepto de Endomarketing tenían un liderazgo que promovía una integración interna. Como consecuencia, lograron desarrollar el precepto de cliente interno que satisface al cliente externo, afirmando que el Endomarketing hace con que los empleados “comprenden” la empresa. Dentro de este escenario, la evaluación interna es muy importante, ya que, generalmente, las empresas realizan evaluaciones de mercado, o sea, externas, no obstante, no las ejecutan internamente. Las dos deben tener la misma importancia, pues se debe conquistar, en primer lugar, al cliente interno, o sea, al empleado, para que se tengan mejores condiciones de conquistar al cliente externo. Cuando un empleado no comprende y no cumple su papel de manera correcta en el negocio, toda la cadena se ve comprometida. Este debe ejercer su función en determinada etapa del proceso productivo basado en objetivos claros, establecidos de manera comprensible para él.

Un presupuesto básico considerado por Bakin para que el proceso de Endomarketing sea ejecutado se deben dar tres premisas fundamentales:

- El cliente solo puede ser conquistado y retenido con un servicio excelente.
- Los empleados deben ser tratados como clientes y valorados como personas.
- Los empleados deben estar involucrados y comprometidos con los objetivos y decisiones de la empresa, acción que debe preceder al Marketing externo.

De esta manera, se asegura que en este proceso el empleado es el cliente. Además, afirma que el proceso debe contemplar todas las áreas de la empresa, en una constante interacción entre los empleados. De esta forma, este posee una vida profesional saludable, transmitiendo esto a su vida social y familiar. Para que la estrategia tenga éxito, Bekin cita condiciones que son importantes para la aplicación de la herramienta del Endomarketing, que son:

- Integrar la estrategia global de la empresa.
- Información, conocimiento y apoyo de la alta dirección.
- Analizar los puntos fuertes y débiles de la estructura organizacional.

2.10 El proceso para la implementación de una estrategia de Endomarketing

Para la implementación de las acciones del Endomarketing, existe un proceso que debe ser ejecutado mediante las siguientes etapas:

1). *Investigación*: es la fase que dirige toda la acción, ya que identifica los puntos que pueden ser mejorados dentro de la empresa, descubre las fallas de comunicación, analiza el clima organizacional y percibe el sentimiento de los empleados frente a la empresa. Estas investigaciones pueden ser cuantitativas, a través de cuestionarios, o cualitativas, mediante grupos de discusión. Se tiene también la observación, donde el liderazgo divisa los factores a ser mejorados en el proceso y ejecución del negocio.

2). *Diagnóstico*: es la etapa en la que se analiza el ambiente interno y que evalúa el desempeño de los sectores. Se trata de un análisis donde se verifica el perfil individual de los empleados, el potencial de cada uno, su nivel de motivación y sus expectativas en la empresa. Mediante este análisis se perciben los puntos fuertes y débiles de la compañía, teniendo en cuenta su ambiente interno.

3). *Proyecto*: según Costa (2010), es “el momento durante el cual serán evaluadas qué acciones son pertinentes para el programa de Endomarketing en la empresa”. Es en este momento cuando las actividades son definidas mediante las necesidades anteriormente detectadas. Son estas las que formaran la base estratégica y motivacional, dónde quiere llegar la compañía mediante su visión. En esta etapa se consolidará el proceso de orientación que conformará la imagen de la empresa en el mercado. El presupuesto es crear un entorno de cooperación mediante la cultura organizacional, generando interacciones e intercambios que harán que la empresa desempeñe un papel más competitivo en el mercado donde actúa.

4). *Evaluación*: luego de que todas las etapas anteriores sean cumplidas, es el momento de la evaluación, donde los participantes proporcionan su visión al respecto de la acción, siempre con la intención de ser una etapa de mejora, detectando los momentos fuertes y débiles. Bekin (2004) sugiere el “GRID – Grupo Interno para el Diagnostico”, esta herramienta lleva a cabo la evaluación mediante reuniones entre los departamentos o entre colaboradores que pertenecen al mismo departamento. En esta reunión se aclaran y resuelven posibles problemas que afecten a la práctica del programa. Esta fase contempla

la visión de perfeccionamiento de las acciones a partir de la percepción de los empleados.

2.11 Las herramientas utilizadas por el Endomarketing

Dentro del proyecto existen herramientas que pueden ser adoptadas para la ejecución de las acciones del Endomarketing, son estas las que interactuarán y llevarán el mensaje a los empleados, siendo algunas de ellas:

- Manual y video de integración a la empresa
- Material de seguimiento del programa
- Manuales técnicos y educativos
- Revistas
- Periódicos
- Separatas
- Impresiones para mural
- Carteles
- Paneles
- Encuentros entre los empleados y la dirección de la empresa
- Vídeos informativos
- Videoconferencia
- Seminarios internos
- Intervenciones teatrales
- Mensajes virtuales
- Ambientación a través de material gráfico
- Radio interna
- TV interna
- Intranet a través de desktop o Smartphone

Es importante resaltar que el número de herramientas existente e implementadas en las empresas no se encuentra directamente relacionado a la calidad de la comunicación o del estímulo al empleado. Más importante que esto es la calidad con que el trabajo es realizado, o sea, cómo se aplican las acciones del Endomarketing. Sin dudas, cuantos más canales de comunicación sean aplicados, mayor será el impacto en los colaboradores de las empresas, no obstante, el contenido, que es el factor determinante del éxito, es, en este punto, donde las empresas deben prestar una mayor atención. Además, el lenguaje del discurso debe también estar alineado con el nivel del público a ser abordado por dicha herramienta, para que facilite su comprensión y entendimiento. Los mensajes dirigidos al

público del nivel operativo deben poseer una forma adecuada para su comprensión. De la misma manera, las acciones con un enfoque hacia niveles más estratégicos pueden utilizar un lenguaje más técnico, aunque siempre teniendo en cuenta que debe enfocarse en el público objetivo. En cuanto a las acciones de Endomarketing que busquen relacionarse con todo tipo de público de la empresa de manera simultánea, deben tener un discurso y formas de comunicación más simples para no comprometer el impacto de la acción con el público que pueda tener un menor nivel de comprensión.

Cada empresa posee diversos segmentos de público interno, de esta manera, las empresas, para alcanzar el éxito en las acciones de Endomarketing, deben comprender cuál será el público objetivo abordado y alinear la estrategia con la forma, la estética y el discurso. De esta manera, se aumenta el deseo de los colaboradores de proporcionar un mayor retorno a las mismas, ya que esta acción de parte de ellos es directamente proporcional a la cantidad de acciones internas que promueve la empresa, buscando aumentar su productividad y compromiso con el negocio. Saber adecuar de manera coherente las herramientas del Endomarketing, alineando el discurso basado en el público objetivo es lo que hará aumentar las posibilidades de éxito de las campañas.

2.12 La utilización del Endomarketing para aumentar el nivel de satisfacción de los colaboradores

El Endomarketing trabaja para hacer con que el empleado logre satisfacción de trabajar en determinada empresa. A través de acciones con un enfoque dirigido hacia el colaborador, este eleva el nivel de satisfacción por trabajar en esa compañía. Cuanto mayor sea la relación de la empresa con este y mejor sea el entorno y las condiciones de trabajo, más satisfecho estará por encontrarse en determinado lugar de trabajo. Esto aumenta su productividad y genera una mayor competitividad de la compañía. No obstante, la correcta utilización de las herramientas del Endomarketing es fundamental para que las mismas tengan éxito. Las políticas de estímulo de que se valen las empresas pasan por la aplicación adecuada de estas herramientas, haciendo con que este, muchas veces, comprende que la satisfacción de trabajar en determinado lugar supere su motivación por el salario. Se percibe que los empleados que son altamente estimulados, poseen horarios flexibles, tienen un bienestar dentro de la compañía y reconocimiento profesional, desempeñan mejor su papel. Brum (2012) en el libro “Sonría, usted trabaja aquí!”, señala que no siempre la remuneración se encuentra en primer lugar y que, muchas

veces, los beneficios ofrecidos por la empresa hacen más productivos y satisfechos a los empleados.

De esta manera, la acción coordinada de las herramientas del Endomarketing es fundamental en este proceso, pues son los medios mediante los cuales enviar el mensaje hasta este “cliente interno”. Además, es muy importante que todo el proceso se encuentre alineado con la Misión, la Visión y los Valores de la empresa para estar totalmente coordinados con el propósito del negocio. Toda creación, estrategia de comunicación interna e implementación de las acciones de Endomarketing deben enfocarse en el objetivo de la empresa, ya que lo que será implementado internamente impactará externamente, alcanzando al público de la compañía.

Uno de los mayores problemas enfrentados por las compañías es la falta o la falla en la comunicación interna. Es decir, ¿cómo puede estar comprometido un empleado con el propósito de la empresa si no se le comunica al respecto del negocio como un todo? En este momento entra la aplicación correcta de las herramientas del Endomarketing, con el propósito de alinear esta información. Todo aquello que la empresa expone en el mercado, ya sean productos o servicios, son resultantes del proceso desarrollado internamente. Para crearse una cultura de calidad interna, independientemente del segmento en el que actúe la empresa, uno de los factores más importantes es la forma en que la información es transmitida internamente, proporcionando credibilidad al mensaje.

El Endomarketing debe ser un proceso continuo y cíclico, basado en las diversas herramientas posibles que son ofrecidas, con el objetivo de promover la motivación de los empleados y generar el sentimiento de pertenencia de este en la organización. De esta manera, se garantiza el compromiso estratégico de la compañía, ya que estos colaboradores se encuentran alineados con los objetivos del negocio, pues contribuyen con la obtención de mejores resultados mediante desempeños superiores.

2.13 La buena imagen de la empresa es el reflejo del elevado nivel de satisfacción del colaborador

La calidad de la relación que entabla una empresa con el mercado es el reflejo de cómo esta trata internamente a sus empleados. Las compañías elaboran productos y servicios diferenciados, establecen sus precios de manera competitiva, ofrecen óptimas formas de pago, logran una buena localización e invierten en publicidad para atraer al cliente hacia su negocio. Hasta este punto todo es verdad, no obstante, cuando se hace necesario el contacto de la empresa con el consumidor, este es un punto de extrema

importancia, ya que esta persona carga consigo la responsabilidad de mantener esta secuencia de manera favorable. Sin embargo, se puede perder todo si esta no se encuentra comprometida con el negocio y está debidamente capacitada. En este escenario entra el Endomarketing con el fin de alinear a todos dentro de la compañía con su propósito, especialmente a quien lidia con los clientes de dicha empresa. En este contexto, las chances de éxito de toda la empresa disminuyen drásticamente cuando la capacitación adecuada del colaborador no es trabajada de manera ideal, pues todo trabajo de la compañía está en sus manos, ya que este tiene la tarea de llevar el trabajo de la empresa al consumidor.

El Endomarketing también contribuye con la mejora de las relaciones interpersonales, promoviendo un clima de cooperación e interactividad entre los empleados. Una vez trabajado esto, se convierte en una ventaja competitiva, ya que esta compañía tendrá una mayor fuerza interna, pues es incentivado el trabajo en equipo y cuenta con la participación efectiva de los empleados. Para que las acciones del Endomarketing alcancen el éxito, se hace necesaria la comprensión de que esta es una herramienta que proporciona resultados internos, con el aumento de la productividad y, asimismo, externos, ya que se convierte en una empresa más competitiva.

Dentro de este aspecto, también es necesario un punto de atención respecto a la implementación periódica de investigaciones del clima organizacional, que es un relevamiento y análisis de las opiniones de los empleados que representa la realidad interna de la empresa. De esta manera, esta investigación evidencia la visión de los colaboradores respecto de la compañía en la que trabajan, relatando los puntos positivos y a mejorar dentro de la organización. Esta herramienta busca verificar y mejorar el clima organizacional que, según Chiavenato (1999, p.440):

El clima organizacional refleja la manera cómo interactúan las personas unas con las otras, con los clientes y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que los rodea. El clima organizacional puede ser agradable, receptivo, caluroso y envolvente, en un extremo; o desagradable, agresivo, frío y alienante en otro extremo.

Según Oliveira (1995, p. 47), “el clima interno es el estado en que se encuentra la empresa, o parte de ella, en un momento determinado, estado momentáneo y pasible de sufrir alteraciones en un corto espacio de tiempo en razón de nuevas influencias surgidas y que resulta de las decisiones y acciones pretendidas por la empresa, puestas en práctica o no, y/o de las reacciones de los empleados a estas acciones o a la perspectiva de ellas. Este

estado interno puede ser influenciado por acontecimientos internos y/o externos a la empresa y pueden tener origen en desdoblamientos de nuevos acontecimientos, decisiones y acciones internas”. Es importante resaltar que el clima, de la misma manera que el sentido meteorológico, no es estático y sufre cambios. Las empresas se componen de personas que entran y salen de las mismas, o sea, individuos con culturas y comportamientos diferentes que circulan por la compañía en el transcurso de su historia. El Endomarketing tiene como tarea echar mano de sus herramientas para promover internamente la cultura de la empresa para que todos tengan la misma visión del negocio. Los individuos pasan gran parte de su vida trabajando en las empresas, por otro lado, las mismas dependen de estos para que se sustenten en los mercados donde actúan, contando con estos empleados para poder elaborar sus productos y ejecutar sus servicios con excelencia. Esta es una relación mutua de dependencia, donde las acciones del Endomarketing, bien aplicadas, logran estrechar esta relación, promoviendo un mejor ambiente interno, una mayor productividad, aumentando su competitividad en el mercado, siendo este lineamiento interno un diferencial competitivo.

2.14 Consideraciones respecto a la utilización del Endomarketing

La relación de trabajo ha evolucionado en el transcurso del tiempo, y el empleado no debe ser tratado solamente como un elemento que es remunerado para ejercer su función y que termina, de esta manera, su relación con la empresa. Este necesita ser impactado con información de la misma, motivado para que ejecute su tarea cada vez mejor para que la compañía obtenga un mejor rendimiento externo, ya que esta es el reflejo del desempeño del empleado. De acuerdo con Brum (2000), “el Endomarketing proporciona al empleado educación, cariño y atención, haciéndolo bien preparado e informado para que puedan ser, asimismo, una persona creativa y feliz, capaz de sorprender, encantar y entusiasmar al cliente”. El papel de esta relación entre empresa y empleado debe ir más allá del intercambio de información, se debe generar una relación de confianza entre las partes. Esta debe superponer las herramientas de comunicación y no puede terminar en acciones eventuales, debe ser un proceso diario para la apertura del dialogo e intercambio de información.

El objetivo es producir comunicación para generar un intercambio de ideas con el fin de lograr la mejora continua del negocio. El Endomarketing es un proceso gerencial, cíclico y continuo, dirigido hacia el propósito de la organización. Este debe ser integrado a los demás procesos de gestión del negocio utilizando herramientas de incentivo. Su

propósito es promover la motivación de los empleados con su función en la compañía, garantizando su compromiso con los objetivos estratégicos. A partir de desempeños superiores de sus empleados, una vez alcanzados con la implementación del Endomarketing, la compañía alcanza mejores resultados, tanto económicos como de relaciones humanas. El factor humano puede ser el diferencial competitivo de las empresas. Compañías que capacitan, entrenan y oyen a los clientes internos se desempeñan mejor en el mercado. No obstante, aquellas que no establecen relaciones con los empleados, generalmente no logran desempeñar bien su negocio. En un mercado cada vez más globalizado y competitivo, la calificación y el compromiso de los empleados son factores fundamentales para el éxito de las organizaciones. Por otro lado, para que esto suceda, la compañía debe invertir en Endomarketing y “venderse” internamente, alineado a su Misión, Visión y Valores, para condicionar a todos en un propósito, independientemente de la función o cargo ejercido. Estos empleados deben ser considerados como los primeros clientes de la empresa, pues, una que estos se encuentran satisfechos, están listos para satisfacer las necesidades de los clientes externos con mayor excelencia, siendo esta la propuesta del Endomarketing, que tiene la intención de aumentar la productividad de los empleados y la competitividad de la empresa.

CAPÍTULO III

3 DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Forma de Estudio

Este trabajo tiene por finalidad explorar la literatura existente sobre el tema propuesto y la investigación en empresas minoristas del segmento de indumentaria del Estado de Rio de Janeiro, sobre la utilización del Endomarketing en sus estrategias.

3.1.1 Fuentes Primarias

Con la finalidad de relevar los datos, fueron utilizadas fuentes primarias a partir de investigaciones cuantitativas, con la utilización de cuestionarios. Estos fueron enviados de manera electrónica a través de e-mails para que sean respondidos y procesados mediante el programa Excel para la producción de conclusiones de la investigación.

La investigación se dirigió a gestores y colaboradores de empresas minoristas del segmento de indumentaria del Estado de Rio de Janeiro. Las empresas proporcionaron un 30% más de correos electrónicos que el número de empleados que respondieron, por lo que no se identifica qué empleados enviaron las respuestas.

El universo de estudio se compone de 28 empresas minoristas del segmento de ropa en el Municipio de Río de Janeiro, con ingresos entre R\$ 5.000.000,00 y R\$ 10.000.000,00 en el año 2018. La encuesta se realizó con 12 de estas empresas, lo que representa una muestra del 43% del universo encuestado, con un índice de confianza del 90%.

3.1.2 Fuentes Secundarias

La investigación bibliográfica en libros, artículos científicos, sitios de internet y demás materiales publicados al respecto del tema para la construcción del Marco Teórico y del Macro Conceptual.

3.2 Participantes

Los gestores de Recursos Humanos y colaboradores de empresas minoristas del segmento de indumentaria del municipio de Rio de Janeiro.

3.3 Delimitación del estudio

El estudio comprende las empresas minoristas del segmento de indumentaria en el Municipio de Río de Janeiro, es decir, aquellas que tienen tiendas sólo en este municipio. Para la delimitación, las empresas fueron separadas por rangos de la facturación ocurrida en el año 2018, con base en la información del Sindicato de Comercio del Municipio do Rio de Janeiro (Sindilojas RJ), como se indica a continuación:

Tabla 7 - Facturación de las empresas minoristas del segmento de la confección en el Municipio de Río de Janeiro - Año 2018

Facturación 2018	Empresas	%
Hasta R\$ 1.000.000,00	2593	95,58
Entre R\$ 1.000.000,01 y R\$ 5.000.000,00	83	3,06
Entre R\$ 5.000.000,01 y R\$ 10.000.000,00	28	1,03
Más de 10.000.000,00	9	0,33
Total	2713	100

Fuente: Sindicato de Comerciantes del Municipio do Rio de Janeiro (Sindilojas RJ) - Año 2018

De acuerdo con el Sindicato de Comercio del Municipio do Rio de Janeiro (Sindilojas RJ), existen 28 empresas minoristas de indumentaria que sólo tienen tiendas en el Municipio de Río de Janeiro, con ingresos entre R\$ 5.000.000,00 y R\$ 10.000.000,00 en el año 2018, siendo éste el universo de estudio. La investigación se realizó con 12 de estas empresas, que representan una muestra del 43% del universo encuestado.

3.4 Herramientas de relevamiento de Datos

Para alcanzar los objetivos de relevamiento de datos de esta tesis, donde son estudiadas empresas minoristas del segmento de indumentaria del municipio de Rio de Janeiro, se utilizó la investigación cuantitativa, con cuestionarios estandarizados, con la finalidad de obtener información de manera sistemática.

Este tipo de investigación es adecuado para esta tesis, ya que la investigación cuantitativa se vale de técnicas estadísticas para cuantificar información para determinado estudio. Esta es llevada a cabo para comprender la información que resulta de medir las opiniones de las personas investigadas.

Las formas de recolección de datos en la investigación cuantitativa se estructuran a través de cuestionario, de manera individual, con preguntas objetivas, y estos deben ser aplicados para obtenerse la confiabilidad necesaria para los resultados.

La investigación cuantitativa es muy común en el mercado, pues prioriza los resultados numéricos de los estudios propuestos para evaluar los componentes y opiniones de los individuos de un determinado grupo o población.

En el caso de esta investigación, los cuestionarios fueron enviados de manera electrónica, a través de e-mails para que sean respondidos y posteriormente procesados mediante el programa Excel para la producción de conclusiones.

3.5 Tratamiento y análisis de los Datos obtenidos

Una vez adoptada la investigación cuantitativa para el relevamiento de los datos, se utiliza la tabulación de la información obtenida generando los respectivos informes, propuestas y conclusiones.

Entrevistamos al 35% de los empleados de las empresas investigadas, en un total de 539 entrevistas, como se indica en el cuadro siguiente:

Tabla 8 - Número de Entrevistas

Empresa	Número de empleados de las empresas encuestadas	Número de empleados encuestados en las empresas	Porcentaje de empleados encuestados en las empresas
1	112	38	34%
2	79	29	37%
3	146	48	33%
4	63	24	38%
5	81	30	37%
6	238	79	33%
7	115	36	31%
8	215	83	39%
9	113	42	37%
10	94	35	37%
11	123	38	31%
12	165	57	35%
Total	1544	539	35%

Fuente: Elaboración propia

3.6 Los parámetros utilizados para el desarrollo de los cuestionarios

Considerando los cuatro Modelos de Endomarketing antes presentados en el Marco Teórico (Modelo Leonard Berry, Modelo de Christian Grönroos, Modelo de Rafiq y Ahme y Modelo de Lings), se adoptó para esta tesis, también como base para la investigación y producción de los cuestionarios de investigación, el formato utilizado por la Fundación Instituto de Administración (FIA) que, mediante el Programa de Estudios en Gestión de las

Personas (Progep), desde 2006 es responsable por la metodología de investigación que define anualmente “Las mejores empresas para trabajar en Brasil”. Tal estudio es referencia en Brasil, siendo publicado por la revista Você/SA que divulga anualmente el ranking “Las 150 mejores empresas para trabajar”.

El estudio de la FIA/Revista Você S/A elabora este ranking a partir del Índice de Felicidad en el Trabajo (IFT) de las empresas. El IFT está compuesto por dos índices: el Índice de calidad del ambiente de trabajo (ICAT) y el Índice de calidad de la gestión de las personas (ICGP). El resultado del IFT es medido en base a la siguiente fórmula: $(ICAT \times 0,65) + (ICGP \times 0,35)$.

El Índice de calidad del ambiente de trabajo representa el 35% de la calificación y busca información sobre los empleados. Por otro lado, el Índice de calidad de la gestión de las personas representa el 35%, y verifica lo que ofrece las empresas a sus empleados.

El Índice de calidad del ambiente de trabajo posee un peso mayor en la calificación del IFT debido a que la investigación fue creada para dar voz a quien más entiende a la empresa donde trabaja: sus empleados. Por ello, la información de los mismos corresponde al 65% de la calificación de la investigación.

3.6.1 IQAT – Índice de calidad del ambiente de trabajo

El Índice de calidad del ambiente de trabajo representa el 65% del IFT y está conformado por datos relativos a la visión del empleado sobre la empresa. Es obtenido mediante la investigación de los modelos de diagnóstico de clima organizacional con una muestra de empleados de la empresa. Este índice fue creado para medir la percepción del empleado en relación al ambiente de trabajo. Las experiencias que tienen las personas al trabajar en empresas propician el desarrollo de percepciones y, mediante estas, se establecen varios tipos de relaciones:

- Persona – Empresa / Institución
- Persona – Empresa / Estrategia
- Persona – Empresa / Negocio / Producto / Cliente
- Persona – Empresa / Empleadora
- Persona – Empresa / Gestores
- Persona – Empresa / Otras Personas
- Persona – Procesos de Gestión
- Persona – Trabajo y proceso de trabajo

Las relaciones descritas anteriormente tienen impacto en el comportamiento de los empleados. Estos impactos comportamentales influyen sobre el clima organizacional y generan estados psicológicos como comportamiento organizacional, confianza, percepción de la justicia, entre otros. En la investigación, los resultados son analizados de acuerdo con los focos de investigación que producen una visión funcional del clima organizacional, que son:

- *Employer Branding*
- Gestión de la Comunicación Interna
- Gestión de Participación y Autonomía
- Gestión de Sustentabilidad y Diversidad
- Gestión de las Relaciones interpersonales
- Gestión de la Carrera
- Gestión de Procesos y Organización
- Gestión de Salud, Seguridad y CVT (Calidad de Vida en el Trabajo)
- Gestión del Conocimiento y Educación Corporativa
- Gestión del Perfil del Líder
- Gestión de Reconocimiento y Recompensa
- Gestión Estratégica y de Objetivos

Los integrantes de una organización son expuestos a las mismas características estructurales, prácticas y procesos de selección, retención y designación de tareas e interacciones sociales que propician una comprensión compartida entre los miembros, las cuales, en conjunto, son consideradas fuentes para el desarrollo del clima en las organizaciones.

Una investigación del clima organizacional evalúa el grado de apoyo de los empleados a la empresa, la forma en que se estructura organización y el grado de similitud entre las expectativas del empleado y las de la empresa. Los datos recabados en la investigación son utilizados por la empresa para comprender las necesidades, las preocupaciones y las percepciones de los empleados.

El Índice de calidad del ambiente de trabajo está compuesto por doce categorías, las cuales guían la elaboración del cuestionario aplicado a los empleados de las empresas participantes. Las afirmaciones fueron divididas proporcionalmente de la siguiente manera:

Tabla 9 - IQAT (Índice de Calidad del Ambiente de Trabajo)

Categoría	Número de preguntas	
	Número de preguntas	Porcentaje sobre el total
<i>Employer Branding</i>	2	4%
Gestión del perfil del liderazgo	10	18%
Gestión de la comunicación interna	4	7%
Gestión de salud, seguridad y CVT	8	14%
Gestión del reconocimiento y recompensa	4	7%
Gestión do conocimiento y educación corporativa	7	13%
Gestión de la participación y autonomía	3	5%
Gestión de carrera	4	7%
Gestión de las relaciones interpersonales	3	5%
Gestión estratégica y objetivos	4	7%
Gestión de la sustentabilidad y diversidad	4	7%
Gestión de procesos y organización	3	5%
IQAT General	56	100%

Fuente: Elaboración propia

3.6.2 IQGP – Índice de calidad de la gestión de las personas

El Índice de calidad de la gestión de las personas representa el 35% del IFT y está conformado por los datos relativos a lo que ofrece la empresa a sus empleados. Se obtiene mediante la información proporcionada por la empresa en un formulario electrónico sobre sus procesos de gestión de las personas, mediante el análisis de la descripción de las prácticas de la empresa, además de la visita del periodista a la misma. Este índice fue creado para medir lo que ofrece la empresa a sus empleados. Según la Revista, las categorías se definieron en base a los siguientes ítems:

- Literatura actual sobre el tema.
- Investigaciones realizadas por la Fundación Instituto de Administración - FIA en los últimos 20 años en Brasil.
- Sondeos con profesionales del área de Recursos Humanos, considerados formadores de opinión y con notorio saber.

Este cuestionario fue elaborado con base en 12 categorías relacionadas a la calidad de las políticas y de las prácticas de gestión de las personas:

- *Employer Branding*
- Gestión da Comunicación Interna
- Gestión de Participación y Autonomía
- Gestión de Sustentabilidad y Diversidad
- Gestión de las Relaciones interpersonales

- Gestión de la Carrera
- Gestión de Procesos y Organización
- Gestión de Salud, Seguridad y CVT (Calidad de Vida en el Trabajo)
- Gestión de Conocimiento y Educación Corporativa
- Gestión del Perfil del Líder
- Gestión de Reconocimiento y Recompensa
- Gestión Estratégica y de Objetivos

El Índice de calidad de la gestión de las personas está compuesto por 12 categorías de análisis:

Tabla 10 - IQGP (Índice de calidad en la gestión de las personas)

Categoría	Porcentaje en relación al total de puntos
<i>Employer Branding</i>	4%
Gestión de la Comunicación Interna	8%
Gestión de Participación y Autonomía	8%
Gestión de Sustentabilidad y Diversidad	4%
Gestión de Relaciones Interpersonales	4%
Gestión de Carrera	12%
Gestión de Procesos y Organización	8%
Gestión de salud, seguridad y CVT	8%
Gestión del conocimiento y educación corporativa	12%
Gestión del perfil del liderazgo	12%
Gestión de reconocimiento y recompensa	12%
Gestión Estratégica de Objetivos	8%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia

El formulario del empleado fue elaborado como un instrumento para investigar con los modelos de diagnóstico del clima organizacional, que son utilizados para comprender las necesidades, las preocupaciones y las percepciones de los empleados. El interés por el clima organizacional tuvo inicio durante la década de 1930 y aumentó considerablemente durante la década de 1960. La literatura muestra diversas definiciones, tales como: apoyo organizacional percibido (EISENBERG; HUNTINGTON, 1986); estructura de la organización (PAYNE; PUGH, 1976); y el grado de similitud entre las expectativas de la empresa y las de los empleados (GLICK, 1985).

Para Schneider y White (2004), son tres las fuentes para el desarrollo del clima en las organizaciones:

- Exposición de los miembros a las mismas características estructurales objetivas.
- Prácticas y procesos de selección, retención y designación de tareas que producen un conjunto homogéneo de miembros de la compañía.

- Interacciones sociales que generan una comprensión compartida entre los miembros.

Además, según Schneider y White (2004), el empleado desarrolla su percepción asentada en cómo se conducen los negocios en el día a día y en base en el comportamiento y en las acciones estos entienden el clima de la organización.

Se percibe que, para la composición tanto del Índice de calidad del ambiente de trabajo como del Índice de calidad de la gestión de las personas, que resultan en el Índice de felicidad en el trabajo, se adoptaron elementos que se enfocan en la gestión y en la capacitación de las personas. Estos puntos fueron citados anteriormente, con referencia a Schneider y White (2004), que son relevantes para la práctica del Endomarketing, garantizando su relación con los índices que guían hacia el IFT (índice de felicidad en el trabajo).

Para una mejor contextualización de los términos, a continuación, se describe cada uno de los elementos adoptados en los índices:

Employer Branding

La construcción de una marca respetada y admirada por los empleados es fundamental para que la empresa atraiga y retenga talentos. En este sentido, *Employer Branding* es el término utilizado para describir la imagen de una empresa como marca empleadora; o sea, es la reputación de una compañía como un buen lugar para trabajar, con colaboradores satisfechos y motivados.

Gestión de la Comunicación Interna

La buena comunicación de la empresa con sus colaboradores incluye compartir objetivos y estrategias, las políticas, las prácticas y los procesos, entre otros aspectos, dentro de una perspectiva de libertad y apertura, además de la disposición de los gestores para aceptar y actuar de acuerdo con las sugerencias e ideas de los colaboradores de todos los niveles.

Gestión de la Participación y Autonomía

Autonomía es la percepción por parte de los empleados de la autodeterminación en lo que respecta a procedimientos de trabajo, metas y prioridades. Asimismo, puede ser entendida como el grado percibido por el empleado en que la organización promueve en estos el desarrollo de ideas, iniciativas y proyectos innovadores que mejoran los procesos internos y los productos y servicios ofrecidos y el involucramiento de los empleados en las decisiones que afectan a la empresa.

Gestión de la Sustentabilidad y la Diversidad

La cuestión de la responsabilidad social y ambiental es cada vez más exigida en la sociedad moderna. Este factor posee gran impacto en la construcción del orgullo de pertenecer por parte de los trabajadores. Una empresa socialmente responsable presenta una diversidad de público interno y coherencia entre sus políticas centradas en el público externo e interno.

Gestión de las Relaciones Interpersonales

La gestión de las relaciones interpersonales comprende factores ligados a las relaciones entre las personas dentro de los equipos de trabajo y también entre otras áreas de la empresa. La buena gestión es aquella que se encuentra alineada con las demás políticas y prácticas, proporcionando buenos resultados para la organización.

Gestión de la Carrera

La perspectiva concreta de crecimiento profesional en la empresa es uno de los aspectos más valorados por el trabajador. Esta perspectiva concreta de crecimiento puede ser materializada en la carrera profesional ofrecida. Las acciones de la empresa se refieren tanto al estímulo como al apoyo para que la persona crezca profesionalmente.

Gestión de los Procesos y Organización

La gestión de los procesos organiza el flujo de trabajo. El conocimiento de las políticas de los procedimientos, de los estándares de desempeño y de las directivas de la empresa facilita un adecuado entorno de trabajo. La gestión de los procesos también proporciona, entre otras ventajas, el equilibrio entre el volumen de trabajo y las condiciones ofrecidas.

Gestión de la salud, Seguridad y CVT (Calidad de Vida en el Trabajo)

Una empresa buena para trabajar ciertamente implica una preocupación genuina con la integridad de las personas. La organización contemporánea no admite un ambiente que ofrezca riesgo de muerte o condiciones insalubres. La integridad del empleado no se reduce al aspecto físico, esta se extiende también a lo psicológico y a lo social. Las personas, para desarrollarse, deben sentirse valoradas en relación al trabajo que ejecutan y seguras en cuanto a su importancia para la empresa y para las personas con las cuales conviven.

Gestión del Conocimiento y Educación Corporativa

La educación es un aspecto fundamental para el soporte del desarrollo profesional de los trabajadores, además de ser una acción social relevante, en la medida en que capacita a las personas para el mercado de trabajo y para la sociedad. Un aspecto

importante de este factor es la inclusión, o sea, la población comprendida por la acción de la empresa. Cuanto mayor sea su alcance, mayores condiciones tiene la empresa para mantener su crecimiento o su nivel de competitividad y mayor será la contribución social de la misma.

Gestión del Perfil del Líder

El proceso de liderazgo se verifica en infinitas situaciones, inclusive en el trabajo. El liderazgo es un proceso social mediante el cual se establecen relaciones de influencia entre las personas (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). El líder juega diversos roles, tales como desarrollador competencias en su equipo, facilitador y mentor, como así también creador de nuevos líderes. El desempeño de las actividades del líder depende de compartir los resultados con las personas (LEVEK; MALSCHITZKY, 2006). Este es también responsable por monitorear el clima organizacional en su equipo de trabajo. Frente a la importancia de los líderes en la empresa es esencial que se adopten mecanismos de formación de líderes. Por lo tanto, la gestión de las personas debe invertir en programas formales que permitan la difusión y la evaluación de los perfiles de competencias de los líderes de la organización.

Gestión del Reconocimiento y Recompensa

La remuneración adoptada por la empresa expresa la valoración atribuida a los empleados y la calidad de su estrategia en la gestión de las personas. Los beneficios reflejan la preocupación de la misma con el bienestar de sus trabajadores y tienen como fin satisfacer sus necesidades básicas y ofrecerles condiciones de vida y trabajo dignos.

Gestión Estratégica y de Objetivos

La estrategia proporciona dirección y provee consistencia al negocio, comprende la organización y sus relaciones con el entorno e involucra cuestiones de contenido y de procesos en diferentes niveles. Además de la formulación, es importante considerar en la gestión estratégica las cuestiones de implementación. Es necesario que los empleados de todos los niveles asuman una postura centrada en el cumplimiento de las estrategias. La gestión de las personas debe, por lo tanto, colaborar en la creación, implementación y comunicación de la estrategia.

3.7 Alineación de los Modelos y del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo) para la composición de la investigación

Volviendo a los modelos de Endomarketing de Leonard Berry, de Christian Grönroos, de Rafiq y Ahme y de Lings, se consideró un análisis comparativo de estos con

las categorías utilizadas en el estudio de la FIA/Revista Você S/A, que genera el Índice de Felicidad en el Trabajo (IFT) de las empresas y que, como consecuencia, define anualmente “Las mejores empresas para trabajar en Brasil”.

De esta manera, se estructuró una correlación para la producción de esta investigación, donde se seleccionaron puntos dentro de cada modelo de Endomarketing que tienen relación con los elementos del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo) que se exponen en la tabla a continuación:

Tabla 11 - Elemento del IFT - Employer Branding

Elemento del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo)	Modelos	Puntos relacionados
<i>Employer Branding</i>	Leonard Berry	No hay
	Christian Grönroos	Empleados satisfechos
	Rafiq y Ahme	Motivación del empleado
	Lings	No hay

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12 - Elemento del IFT - Gestión de la comunicación interna

Elemento del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo)	Modelos	Puntos relacionados
Gestión de la Comunicación Interna	Leonard Berry	Aplicación interna das técnicas de marketing
	Christian Grönroos	Información anticipada de campañas publicitarias
	Rafiq y Ahme	No hay
	Lings	No hay

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 - Elemento del IFT - Gestión de la participación y la autonomía

Elemento del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo)	Modelos	Puntos relacionados
Gestión de la Participación y Autonomía	Leonard Berry	Empleados involucrados y participativos Gestión participativa
	Christian Grönroos	Libertad para el empleado
	Rafiq y Ahme	Empoderamiento
	Lings	Transacciones entre clientes internos y grupos de subadministradores

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14 - Elemento del IFT - Gestión de la sostenibilidad y la diversidad

Elemento del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo)	Modelos	Puntos relacionados
Gestión de la Sustentabilidad y Diversidad	Leonard Berry	No hay
	Christian Grönroos	No hay
	Rafiq y Ahme	No hay
	Lings	No hay

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15 - Elemento del IFT - Gestión de las relaciones interpersonales

Elemento del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo)	Modelos	Puntos relacionados
Gestión de las Relaciones Interpersonales	Leonard Berry	Empleados como Cliente
	Christian Grönroos	
	Rafiq y Ahme	Coordinación interfuncionales e integración
	Lings	Transacciones entre clientes internos y grupos de subadministradores

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16 - Elemento del IFT - Gestión de la carrera profesional

Elemento del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo)	Modelos	Puntos relacionados
Gestión de la Carrera	Leonard Berry	Atraer y retener empleados orientados al cliente
	Christian Grönroos	No hay
	Rafiq y Ahme	No hay
	Lings	No hay

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17 - Elemento del IFT - Gestión de procesos y organización

Elemento del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo)	Modelos	Puntos relacionados
Gestión de Procesos y Organización	Leonard Berry	Tarea como Producto
	Christian Grönroos	Prácticas de reclutamiento
	Rafiq y Ahme	No hay
	Lings	No hay

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18 - Elemento del IFT - Gestión de la salud, la seguridad y la calidad de vida en el trabajo

Elemento del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo)	Modelos	Puntos relacionados
Gestión de Salud, Seguridad y CVT (Calidad de Vida en el Trabajo)	Leonard Berry	No hay
	Christian Grönroos	No hay
	Rafiq y Ahme	Satisfacción en el trabajo
	Lings	No hay

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19 - Elemento del IFT - Gestión del conocimiento y educación empresarial

Elemento del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo)	Modelos	Puntos relacionados
Gestión de Conocimiento y Educación Corporativa	Leonard Berry	No hay
	Christian Grönroos	Entrenamiento
	Rafiq y Ahme	No hay
	Lings	No hay

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20 - Elemento del IFT - Gestión del perfil de liderazgo

Elemento del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo)	Modelos	Puntos relacionados
Gestión del Perfil del Liderazgo	Leonard Berry	No hay
	Christian Grönroos	Soporte de la Gestión
	Rafiq y Ahme	No hay
	Lings	No hay

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21 - Elemento del IFT - Gestión del reconocimiento y la recompensa

Elemento del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo)	Modelos	Puntos relacionados
Gestión de Reconocimiento y Recompensa	Leonard Berry	Empleado satisfecho
	Christian Grönroos	Empleados con percepción de la importancia de su función
	Rafiq y Ahme	No hay
	Lings	No hay

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22 - Elemento del IFT - Gestión estratégica y de objetivos

Elemento del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo)	Modelos	Puntos relacionados
Gestión Estratégica y de Objetivos	Leonard Berry	Actitudes orientadas al servicio
	Christian Grönroos	No hay
	Rafiq y Ahme	No hay
	Lings	No hay

Fuente: Elaboración propia

Las tablas anteriores comprueban una relación de los puntos de cada modelo de Endomarketing con los elementos del Índice de felicidad en el trabajo (IFT). De esta manera, se concluye que la utilización de los puntos abordados por dicho índice pueden ser considerados parámetros para comprobar si la empresa utiliza el Endomarketing en sus prácticas.

Basado en los puntos adoptados por el Índice de felicidad en el trabajo (IFT), se elaboraron los cuestionarios para los gestores y colaboradores para lograr los objetivos de esta investigación. El punto Gestión de la Sustentabilidad y de la Diversidad no encuentra relación con los modelos del Endomarketing, por este motivo, este punto no forma parte del cuestionario.

3.8 Herramientas de medición adoptadas para la elaboración de los cuestionarios

Para la elaboración de los cuestionarios para los gestores y colaboradores se adoptó la Escala de Likert y el *Net Promoter Score* (NPS), pues se trata de instrumentos

adecuados para que las medidas se correspondan efectivamente con lo que se desea investigar y que se obtenga, al final, un fiel reflejo de la realidad.

Para estas mediciones, los investigadores, muchas veces, utilizan escalas de medición multi ítems, como las utilizadas en la Escala de Likert y en el *Net Promoter Score* (NPS). La utilización de tales escalas logra resultados satisfactorios, confiables y permiten conclusiones apropiadas (Krosnick y Berent, 1993).

3.8.1 Pre test del cuestionario

Con la intención de validar el cuestionario, tomando en cuenta que algunos aspectos pueden ser inadecuados o encontrarse incompletos, se llevó a cabo un pre test de los instrumentos de recolección de datos.

Según Gil (1999), el pre test es realizado mediante la aplicación de 10 a 20 preguntas a personas que pertenecen al universo bajo estudio. De esta manera, se lleva a cabo el pre test del cuestionario con el público involucrado, perteneciente al universo investigado: 15 colaboradores y 10 gestores de Recursos Humanos de empresas minoristas de indumentaria del estado de Rio de Janeiro. Se les solicitó responder el cuestionario y que realizaran comentarios acerca de la facilidad de comprensión y propiedad de las preguntas. De esta forma, el instrumento de recolección de datos fue validado como de fácil comprensión por parte de los entrevistados.

3.8.2 La utilización de la Escala Likert en la investigación

La escala de Likert fue creada en 1932 por el norteamericano Rensis Likert, tratándose de un tipo de escala de respuestas utilizadas en cuestionarios. Al responder un cuestionario basado en dicha escala, los entrevistados especifican su nivel de concordancia con la pregunta.

Puede ser utilizada para medir el nivel de concordancia de una afirmación, el nivel de importancia atribuido a una actividad específica e, inclusive, a la frecuencia con que determinada actividad se lleva a cabo. Un ítem Likert es una afirmación a la que un sujeto investigado responde mediante un orden. Lo que se desea medir es el nivel de concordancia o discordancia de la cuestión señalada. Usualmente se utilizan cinco niveles de respuestas, no obstante, también pueden llegar a siete o nueve ítems.

El formato más común utilizado para cada uno de los ítems de Likert son los siguientes:

- En desacuerdo totalmente

- En desacuerdo parcialmente
- Indiferente
- De acuerdo parcialmente
- De acuerdo totalmente

La escala de Likert es adoptada para esta investigación debido a su objetividad y forma de aplicación, por la facilidad de ser comprendida y respondida por los entrevistados.

3.8.3 La aplicación del Employee Net Promoter Score (eNPS) en la investigación

La última pregunta de los cuestionarios tiene relación con el índice *Employee Net Promoter Score* (eNPS), que es una vertiente del *Net Promoter Score* (NPS). El NPS, que tiene como fin verificar la lealtad de las personas con las marcas y con las empresas, es una metodología creada por Fred Reichheld, en los Estados Unidos, con el objetivo de realizar la medición del grado de satisfacción y felicidad de las personas en relación a las empresas. Su amplia utilización se debe a la simplicidad, flexibilidad y confiabilidad de la metodología. Esta fue presentada en un artículo de la revista *Harvard Business Review* en 2003. Luego de la publicación del artículo, el autor lanzó dos ediciones del libro “La pregunta definitiva”, que actualmente, es considerado material indispensable para los gestores de dicha metodología.

Algunos puntos que explican el uso del NPS (*Net Promoter Score*):

- **Simple y rápido:** Con apenas una pregunta el índice NPS de la empresa puede ser calculado.
- **Comparable:** un grande beneficio es poder comparar cómo le va a una empresa en relación a la competencia y al mercado, pues puede ser aplicada con amplitud, permitiendo que la marca posea datos valiosos sobre el propio segmento de actuación.
- **Facilidad de uso:** El NPS puede ser utilizado por cualquier empresa, de cualquier porte o ramo de actividad.

El índice NPS parte de la siguiente pregunta: En una escala de 0 a 10, ¿Cuánto recomendaría nuestra empresa a un amigo? Par esta investigación, se adaptó la pregunta para comprender la percepción de los gestores y los colaboradores frente a las empresas donde trabajan.

La escala de notas es de 0 (cero) a 10 (diez), siendo:

- **Notas de 0 a 06 – Clientes Detractores** – Son aquellos clientes que critican a la empresa y difícilmente volverían a hacer negocios con la misma, excepto en situaciones inevitables.

- **Notas 07 y 08 – Clientes Neutros** – Son aquellos clientes que compran solamente los productos y servicios realmente necesarios. No son leales ni entusiastas de la empresa.

- **Notas 09 y 10 – Clientes Promotores** – Son leales, hablan bien y son entusiastas de la empresa, producto o servicio.

La fórmula para medir el Índice NPS es la siguiente:

$$\text{NPS (Net Promoter Score)} = \% \text{ de los Clientes Promotores} - \% \text{ Clientes Detractores (los Clientes Neutros no son considerados).}$$

Como ejemplo del cálculo del NPS (*Net Promoter Score*), en la tabla a continuación se presenta una simulación con 100 entrevistadas al respecto de determinada marca:

Tabla 23 - Ejemplo del cálculo del NPS (Net Promoter Score)

Notas	Tipo de Cliente	Cantidades	%
Nota 01	Detractor	0	0
Nota 02	Detractor	0	0
Nota 03	Detractor	0	0
Nota 04	Detractor	0	0
Nota 05	Detractor	3	3
Nota 06	Detractor	10	10
Nota 07	Neutro	17	17
Nota 08	Neutro	26	26
Nota 09	Promotor	21	21
Nota 10	Promotor	23	23

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la tabla anterior, se tienen las siguientes divisiones de clientes:

- **Clientes Detractores (notas de 0 a 06):** 13% de los clientes.

- **Clientes Neutros (notas 07 a 08):** 43% de los clientes.

- **Clientes Promotores (notas 09 y 10):** 44% de los clientes.

En base en la fórmula para medir el índice NPS (% de clientes promotores - % de clientes detractores), se obtiene lo siguiente:

$$\text{NPS: } 44 - 13 = 31$$

De esta manera, el índice NPS del ejemplo es de 31 puntos.

Así, utilizar el NPS (*Net Promoter Score*) contribuye con la mejora de la experiencia de compra de los clientes y es una referencia de credibilidad en lo que respecta a la medición del nivel de atención.

Esta investigación adopta el eNPS (*Employee Net Promoter Score*), que es el índice utilizado para medir el nivel de satisfacción de los clientes internos, o sea, de los colaboradores con las empresas donde trabajan, siendo este una vertiente del NPS (*Net Promoter Score*).

A diferencia entre el NPS y el eNPS es que el primero se enfoca en los clientes y el otro en los empleados. El eNPS tiene como objetivo medir la satisfacción, felicidad y compromiso de los colaboradores.

El eNPS es el resultado porcentual de empleados insatisfechos menos los empleados satisfechos, sin considerar a los neutros, de acuerdo a sus respuestas a la pregunta:

“En una escala de 0 a 10, ¿Cuál es la probabilidad de que recomiende la empresa como un buen lugar para trabajar?”

La metodología eNPS produce un número que fácilmente puede mostrar la tendencia a lo largo del tiempo. Además, también tiende a generar tasas de respuestas más altas que las investigaciones más complejas. Esto funciona de la siguiente manera: 0 cuando es poco probable y 10 cuando es extremadamente probable. Los números se agrupan en categorías de tipos de empleado:

Promotores: 9 o 10

Estos son los fans entusiastas quienes espontáneamente recomendarían la empresa como un buen lugar para trabajar.

Pasivos: 7 o 8

Estos empleados están satisfechos por el momento, pero probablemente dejarán la empresa si se presenta una oferta mejor. Además, a pesar de que los pasivos puedan recomendar la organización como un buen lugar para trabajar, esta recomendación podría verse alterada con más facilidad frente a determinadas situaciones.

Detractores: 0 a 6

Estos son los empleados que no recomendarían trabajar en la organización en cuestión. Estas personas son las que exigen más atención por parte de los gestores, ya que pueden influir negativamente en otras personas, interna o externamente.

Así como la metodología del NPS antes presentada, el eNPS se basa en la siguiente fórmula:

$$\text{eNPS} = \% \text{ de los Empleados Promotores} - \% \text{ Empleados Detractores.}$$

Una vez aplicado el eNPS, las empresas poseen datos al respecto del sentimiento de los empleados en relación a la misma, iniciando, de esta forma, un proceso de mejora para los colaboradores.

Zonas de clasificación

La empresa brasileña Track.co ha desarrollado los conceptos de las Zonas NPS, o Zonas de Calificación, para que sirvan como parámetro de mejora interna en las empresas y también como herramienta comparativa con otras empresas del mercado. Contribuyendo así con las empresas que implementan el Net Promoter Score, a realizar mejor un análisis del resultado de la puntuación NPS.

Reflejan la experiencia de los clientes en función de la probabilidad de ser promotores, neutrales o detractores. Para tal delimitación de las Zonas de Calificación, se evaluaron cerca de 100 empresas para llegar a esta escala basada en comportamientos, comentarios de lectura y datos cualitativos, que no fue prevista por Fred Reichheld (2018), pero se volvió muy útil y adherente al mercado brasileño y fue posteriormente adoptada para empresas fuera del mercado brasileño.

Las zonas de clasificación son las siguientes:

Zona de Encanto - NPS entre 90 y 100: las empresas que se encuentran en esta zona, debido a que casi todos sus clientes son promotores (grados 10), son consideradas como aquellas que realizan un trabajo orientado a encantar a su cliente.

Zona de excelencia - NPS entre 76 y 89: las empresas de esta zona son referentes en experiencia de cliente. Un gran número de sus clientes recomiendan la empresa a amigos y familiares.

Zona de calidad - NPS entre 51 y 75: las empresas de esta zona de valoración trabajan para que el número de promotores sea mayor que el de detractores, demostrando su preocupación por ofrecer una buena experiencia a sus clientes.

Zona de mejora - NPS entre 1 y 50: las empresas situadas en esta zona tienen un número muy similar de promotores y detractores. Una vez que trabaje en una mejor experiencia del cliente en el negocio, tendrá una buena oportunidad de hacer crecer su puntuación NPS. Esta es la zona en la que probablemente sea más fácil aumentar el NPS, ya que los rangos están bien distribuidos entre promotores, neutrales y detractores.

Zona crítica - NPS entre -100 y 0: las empresas en esta zona tienen una gran proporción de sus clientes como detractores. De este modo, la empresa tiende a perder cuota de mercado con el paso de los años si no adopta iniciativas para mejorar la experiencia de sus clientes.

Donde arriba hay el registro de Clientes, para el análisis del NPS, los Empleados son considerados para el análisis del eNPS.

3.9 La relación entre los elementos del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo) con las preguntas de los cuestionarios

Los cuestionarios utilizados para la investigación con los gestores y colaboradores de las empresas fueron elaborados en relación con los elementos del IFT (índice de felicidad en el trabajo). Estos, a su vez, tienen relación con los puntos de los modelos de Endomarketing, de acuerdo con lo anteriormente presentado.

Con el objetivo de mejorar el análisis, a continuación, se presenta un cuadro comparativo con la relación entre los elementos del IFT (índice de felicidad en el trabajo) y las preguntas de los cuestionarios.

Tabla 24 - Elemento del IFT - Employer Branding en relación a la pregunta 1

Elemento del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo)	Pregunta 1	
	Para los Gestores de RRHH	Para los colaboradores
<i>Employer Branding</i>	La empresas respetada y admirada por los Colaboradores.	Yo respeto y admiro a la empresa.

Fuente: elaboración propia

Tabla 25 -Elemento del IFT - Gestión de la comunicación interna en relación con la pregunta 2

Elemento del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo)	Pregunta 2	
	Para los Gestores de RRHH	Para los colaboradores
Gestión de la Comunicación Interna	La estrategia, política y prácticas de la empresa son compartidas con los colaboradores.	La estrategia, política y prácticas de la empresa son compartidas con los colaboradores.

Fuente: elaboración propia

Tabla 26 - Elemento del IFT - Gestión de la participación y la autonomía en relación con la pregunta 3

Elemento del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo)	Pregunta 3	
	Para los Gestores de RRHH	Para los colaboradores
Gestión de la Participación y Autonomía	La empresa promueve el desarrollo de ideas y proyectos innovadores para mejorar los procesos internos, además de los productos y servicios ofrecidos.	La empresa promueve el desarrollo de ideas y proyectos innovadores para mejorar los procesos internos, además de los productos y servicios ofrecidos.

Fuente: elaboración propia

Tabla 27 - Elemento del IFT - Gestión de la sostenibilidad y la diversidad en relación con la pregunta 4

Elemento del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo)	Pregunta 4	
	Para los directores de RRHH	Para los colaboradores
Gestión de la sostenibilidad y la diversidad	La empresa promueve el desarrollo de ideas y proyectos innovadores para mejorar los procesos internos, así como los productos y servicios ofrecidos	La empresa promueve el desarrollo de ideas y proyectos innovadores para mejorar los procesos internos, así como los productos y servicios ofrecidos

Fuente: elaboración propia

Tabla 28 - Elemento del IFT - Gestión de las relaciones interpersonales en relación con la pregunta 5

Elemento del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo)	Pregunta 5	
Gestión de las Relaciones Interpersonales	Para los Gestores de RRHH	Para los colaboradores
	La relación entre las personas y equipos se da de forma positiva, produciendo buenos resultados para la empresa.	La relación entre las personas y equipos se da de forma positiva, produciendo buenos resultados para la empresa.

Fuente: elaboración propia

Tabla 29 - Elemento del IFT - Gestión de la carrera profesional en relación con la pregunta 6

Elemento del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo)	Pregunta 6	
Gestión de la Carrera	Para los Gestores de RRHH	Para los colaboradores
	La empresa estimula al colaborador para que crezca profesionalmente.	La empresa estimula al colaborador para que crezca profesionalmente.

Fuente: elaboración propia

Tabla 30 - Elemento del IFT - Gestión y organización de los procesos en relación con la pregunta 7

Elemento del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo)	Pregunta 7	
Gestión de Procesos y Organización	Para los Gestores de RRHH	Para los colaboradores
	La información al respecto de políticas, procedimientos, estándares de desempeño y orientaciones es trabajada internamente.	La información al respecto de políticas, procedimientos, estándares de desempeño y orientaciones es trabajada internamente.

Fuente: elaboración propia

Tabla 31 - Elemento del IFT - Gestión de la salud, la seguridad y la calidad de vida en el trabajo en relación con la pregunta 8

Elemento del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo)	Pregunta 8	
Gestión de la salud, seguridad y CVT (Calidad de Vida en el Trabajo)	Para los Gestores de RRHH	Para los colaboradores
	Las condiciones de trabajo garantizan la integridad física, psicológica y social de los colaboradores, que ejecutan sus tareas con seguridad y tranquilidad	Las condiciones de trabajo garantizan la integridad física, psicológica y social de los colaboradores, que ejecutan sus tareas con seguridad y tranquilidad

Fuente: elaboración propia

Tabla 32 - Elemento del IFT - Gestión del conocimiento y educación empresarial en relación con la pregunta 9

Elemento del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo)	Pregunta 9	
Gestión del Conocimiento y Educación Corporativa	Para los Gestores de RRHH	Para los colaboradores
	La empresa invierte en Conocimiento y Educación Corporativa	La empresa invierte en Conocimiento y Educación Corporativa
Elemento del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo)	Pregunta 10	
Gestión del Perfil del Liderazgo	Para los Gestores de RRHH	Para los colaboradores
	La empresa desarrolla líderes para que tenga relación de influencia en sus equipos, actuando como facilitadores y mentores.	La empresa desarrolla líderes para que tengan relación de influencia en sus equipos, actuando como facilitadores y mentores.

Fuente: elaboración propia

Tabla 33 -Elemento del IFT - Gestión del perfil de liderazgo en relación con la pregunta 10

Elemento del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo)	Pregunta 10	
Gestión del Perfil del Liderazgo	Para los Gestores de RRHH	Para los colaboradores
	La empresa desarrolla líderes para que tenga relación de influencia en sus equipos, actuando como facilitadores y mentores.	La empresa desarrolla líderes para que tengan relación de influencia en sus equipos, actuando como facilitadores y mentores.

Fuente: elaboración propia

Tabla 34 -Elemento del IFT - Gestión del reconocimiento y la recompensa en relación con la pregunta 11

Elemento del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo)	Pregunta 11	
Gestión del Reconocimiento y Recompensa	Para los Gestores de RRHH	Para los colaboradores
	La empresa ofrece beneficios que reflejan la preocupación con el bienestar de sus colaboradores.	La empresa ofrece beneficios que reflejan la preocupación con el bienestar de sus colaboradores.

Fuente: elaboración propia

Tabla 35 - Elemento del IFT - Gestión estratégica y de objetivos en relación con la pregunta 12

Elemento del IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo)	Pregunta 12	
Gestión Estratégica y de Objetivos	Para los Gestores de RRHH	Para los colaboradores
	La empresa trabaja para que los colaboradores asuman una postura que tiene como propósito el cumplimiento de las estrategias establecidas, una vez que tiene conocimiento de la estrategia adoptada por la organización	La empresa trabaja para que los colaboradores asuman una postura que tiene como propósito el cumplimiento de las estrategias establecidas, una vez que tiene conocimiento de la estrategia adoptada por la organización

Fuente: elaboración propia

La pregunta número 13 no está directamente relacionada al IFT (Índice de Felicidad en el Trabajo), sino con el *Employee Net Promoter Score* (eNPS), cuya utilización será explicada en el cuestionario en el punto a continuación de la tabla.

Tabla 36 - Elemento del IFT - eNPS (Employee Net Promoter Score) en relación con la pregunta 13

<i>Employee Net Promoter Score</i> (eNPS)	Pregunta 13	
	Para los Gestores de RRHH	Para los colaboradores
	En una escala de 0 a 10, donde 0 (cero) quiere decir “No recomiendan” y 10 (diez) “Recomiendan totalmente”, desde su percepción, ¿cuál es la probabilidad de que los empleados recomienden a esta empresa como un buen lugar para trabajar?	En una escala de 0 a 10, donde 0 (cero) quiere decir “No recomiendan” y 10 (diez) “Recomiendan totalmente”, desde su percepción, ¿cuál es la probabilidad de que los empleados recomienden a esta empresa como un buen lugar para trabajar?

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO IV

4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados obtenidos se separan por las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y de los empleados. Posteriormente, se realiza un análisis comparativo entre las respuestas de los directores de recursos humanos y los colaboradores.

4.1 Resultado de la Investigación con los Directores de Recursos Humanos, respecto a la utilización o no del Endomarketing

Se preguntó a los directores de recursos humanos si adoptaban o no el Endomarketing en sus empresas. Con el fin de tener parámetros para responder a esta pregunta, se presentó el IQAT (Índice de Calidad del Ambiente de Trabajo), que está compuesto por doce categorías. De esta forma, para ser considerado usuario, se consideró a quien contestó, en términos cuantitativos, la mayoría absoluta de las categorías (la mitad (6) más 1, en un total de 7). De este modo, se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 37 - Investigación con los directores de recursos humanos sobre la adopción del Endomarketing.

Adoptan	8	66,7%
No adoptan	4	33,3%
Total	12	100%

Fuente: Elaboración propia

4.2 Resultado de la encuesta a los directores de recursos humanos

Las preguntas se plantearon a los responsables de recursos humanos, en las que obtuvieron los siguientes resultados:

- Pregunta 1 - La empresa es respetada y admirada por sus empleados.

Tabla 38 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 1 del cuestionario de los directores de recursos humanos.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0%	0%	0%	66,7%	33,3%

Fuente: Elaboración propia

- Pregunta 2 - La estrategia, la política y las prácticas de la empresa se comparten con los empleados.

Tabla 39 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 2 del cuestionario de los directores de recursos humanos.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0%	0%	16,7%	58,3%	25%

Fuente: Elaboración propia

- Pregunta 3 - Los directivos aceptan las sugerencias e ideas de los empleados y actúan en consecuencia.

Tabla 40 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 3 del cuestionario de los directores de recursos humanos.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0%	0%	8,3%	50%	41,7%

Fuente: Elaboración propia

- Pregunta 4 - La empresa promueve el desarrollo de ideas y proyectos innovadores para mejorar los procesos internos, así como los productos y servicios ofrecidos.

Tabla 41 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 4 del cuestionario de los directores de recursos humanos.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0%	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%

Fuente: Elaboración propia

- Pregunta 5 - La relación entre las personas y los equipos es positiva, aportando buenos resultados a la empresa.

Tabla 42 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 5 del cuestionario de los directores de recursos humanos.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0%	0%	8,3%	50%	41,7%

Fuente: Elaboración propia

- Pregunta 6 - La empresa anima a los empleados a crecer profesionalmente.

Tabla 43 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 6 del cuestionario para directores de recursos humanos.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0%	0%	0%	25%	75%

Fuente: Elaboración propia

- Pregunta 7 - La información relativa a las políticas, los procedimientos, las normas de rendimiento y las directrices se elaboran internamente.

Tabla 44 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 7 del cuestionario para directores de recursos humanos.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0%	0%	8,3%	41,7%	50%

Fuente: Elaboración propia

- Pregunta 8 - Las condiciones de trabajo garantizan la integridad física, psicológica y social de los empleados, que realizan sus tareas con seguridad y tranquilidad.

Tabla 45 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 8 del cuestionario de los directores de recursos humanos.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0%	0%	0%	58,3%	41,7%

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 9 - La empresa invierte en conocimiento y educación corporativa.

Tabla 46 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 9 del cuestionario de los directores de recursos humanos.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0%	0%	8,3%	50%	41,7%

Fuente: Elaboración propia

- Pregunta 10 - La empresa desarrolla a los líderes para que tengan una relación influyente con sus equipos, actuando como facilitadores y mentores.

Tabla 47 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 10 del cuestionario para directores de recursos humanos.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0%	0%	0%	66,7%	33,3%

Fuente: Elaboración propia

- Pregunta 11 - La empresa ofrece beneficios que reflejan su preocupación por el bienestar de sus Empleados.

Tabla 48 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 11 del cuestionario para directores de recursos humanos.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0%	0%	8,3%	58,3%	33,3%

Fuente: Elaboración propia

- Pregunta 12 - La empresa trabaja para que los Colaboradores asuman una postura que apunte al cumplimiento de las estrategias establecidas, una vez que conocen la estrategia adoptada por la organización

Tabla 49 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 12 del cuestionario para directores de recursos humanos.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
0%	0%	0%	58,3%	41,7%

Fuente: Elaboración propia

- Pregunta 13 - En una escala de 0 a 10, donde 0 (cero) significa "No recomendaría" y 10 (diez) "Recomendaría totalmente", en su percepción, ¿cuál es la probabilidad de que los empleados de su empresa la recomienden a un amigo?

Tabla 50 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 13 del cuestionario para directores de recursos humanos.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	0	0	1	1	4	5	1
0%	0%	0%	0%	0%	0%	8,3%	8,3%	33,3%	41,8%	8,3%

Fuente: Elaboración propia

El eNPS (Employee Net Promoter Score) se calcula como sigue:

$eNPS = \% \text{ Promotores (con calificaciones 9 y 10)} - \% \text{ Detractores (con calificaciones entre 0 y 6)}$, descartando el % de Neutrales (con calificaciones 7 y 8).

Según los Directores de Recursos Humanos encuestados, el índice eNPS que creen los Empleados de sus respectivas empresas es el siguiente:

$$eNPS = 50\% - 8\% = 42$$

Así, el índice eNPS de los Empleados, según la percepción de los Directores de Recursos Humanos de las empresas encuestadas, es de 42.

4.3 Resultados de la encuesta a los empleados

Las preguntas se plantearon a los empleados, en las que se obtuvieron los siguientes resultados:

- Pregunta 1 - Respeto y admiro a la empresa.

Tabla 51 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 1 del cuestionario para colaboradores

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
14,5%	20,8%	29,8%	23,4%	11,5%

Fuente: Elaboración propia

- Pregunta 2 - La estrategia, la política y las prácticas de la empresa se comparten con los empleados.

Tabla 52 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 2 del cuestionario para colaboradores

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	-------------	------------	-----------------------

18,4%	29,9%	31,4%	16%	4,5%
-------	-------	-------	-----	------

Fuente: Elaboración propia

- Pregunta 3 - Los directivos aceptan las sugerencias e ideas de los empleados y actúan en consecuencia.

Tabla 53 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 3 del cuestionario para colaboradores

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
18,9%	28,4%	32,7%	14,7%	5,4%

Fuente: Elaboración propia

- Pregunta 4 - La empresa promueve el desarrollo de ideas y proyectos innovadores para mejorar los procesos internos, así como los productos y servicios ofrecidos.

Tabla 54 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 4 del cuestionario para colaboradores

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
14,3%	23,4%	32,8%	20,8%	8,7%

Fuente: Elaboración propia

- Pregunta 5 - La relación entre las personas y los equipos es positiva, aportando buenos resultados a la empresa.

Tabla 55 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 5 del cuestionario para colaboradores

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
12,8%	22,3%	34%	22,4%	8,5%

Fuente: Elaboración propia

- Pregunta 6 - La empresa anima a los empleados a crecer profesionalmente.

Tabla 56 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 6 del cuestionario para colaboradores

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6,1%	18,4%	28,8%	30,1%	16,7%

Fuente: Elaboración propia

- Pregunta 7 - La información relativa a las políticas, los procedimientos, las normas de rendimiento y las directrices se elaboran internamente.

Tabla 57 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 7 del cuestionario para colaboradores

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
21,7%	28,8%	32,3%	13,4%	3,9%

Fuente: Elaboración propia

- Pregunta 8 - Las condiciones de trabajo garantizan la integridad física, psicológica y social de los empleados, que realizan sus tareas con seguridad y tranquilidad.

Tabla 58 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 8 del cuestionario para colaboradores

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11,7%	22,8%	32,1%	22,1%	11,3%

Fuente: Elaboración propia

- Pregunta 9 - La empresa invierte en conocimiento y educación corporativa.

Tabla 59 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 9 del cuestionario para colaboradores

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
20%	27,6%	36,5%	11,7%	4,1%

Fuente: Elaboración propia

- Pregunta 10 - La empresa desarrolla a los líderes para que tengan una relación influyente con sus equipos, actuando como facilitadores y mentores.

Tabla 60 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 10 del cuestionario para colaboradores

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10,2%	21,9%	32,5%	23%	12,4%

Fuente: Elaboración propia

- Pregunta 11 - La empresa ofrece beneficios que reflejan su preocupación por el bienestar de sus Empleados.

Tabla 61 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 11 del cuestionario para colaboradores

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
32,1%	43,6%	16,3%	5,9%	2%

Fuente: Elaboración propia

- Pregunta 12 - La empresa trabaja para que los Empleados asuman una postura orientada al cumplimiento de las estrategias establecidas, ya que conocen la estrategia adoptada por la organización.

Tabla 62 - Porcentajes de respuestas a la pregunta 12 del cuestionario para colaboradores

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
16,8%	26,9%	30,7%	17,8%	7,7%

Fuente: Elaboración propia

- Pregunta 13 - En una escala de 0 a 10, en la que 0 (cero) significa "No recomendaría" y 10 (diez) significa "Recomendaría totalmente", ¿qué probabilidad hay de que recomiende esta empresa como un buen lugar para trabajar?

Tabla 63- Porcentajes de respuestas a la pregunta 13 del cuestionario para colaboradores

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	8	8	12	15	28	30	59	96	159	119

0,9%	1,5%	1,5%	2,2%	2,8%	5,2%	5,6%	10,9%	17,8%	29,5%	22,1%
------	------	------	------	------	------	------	-------	-------	-------	-------

Fuente: Elaboración propia

El eNPS (Employee Net Promoter Score) se calcula como sigue:

eNPS = % Promotores (con calificaciones 9 y 10) - % Detractores (con calificaciones entre 0 y 6), descartando el % de Neutrales (con calificaciones 7 y 8).

Según los empleados encuestados, el índice eNPS es el siguiente:

$$eNPS = 51\% - 20\% = 31$$

Así, el índice eNPS de los empleados de las empresas encuestadas es de 31.

4.4 Análisis comparativo entre las respuestas de los directores de recursos humanos y los colaboradores

El análisis comparativo de las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y de los empleados tiene como objetivo analizar los puntos de acuerdo y desacuerdo entre los investigados.

Las preguntas 01 y 13 fueron diferentes para los Directores de Recursos Humanos y los empleados, ya que estas preguntas realizadas a los Directores de Recursos Humanos tienen como objetivo retratar lo que ellos entienden que los Empleados responderán con respecto a la empresa. Los que se preguntan a los Empleados tratan de retratar lo que tienen en mente en relación con la empresa. Los datos recogidos arrojan los siguientes resultados:

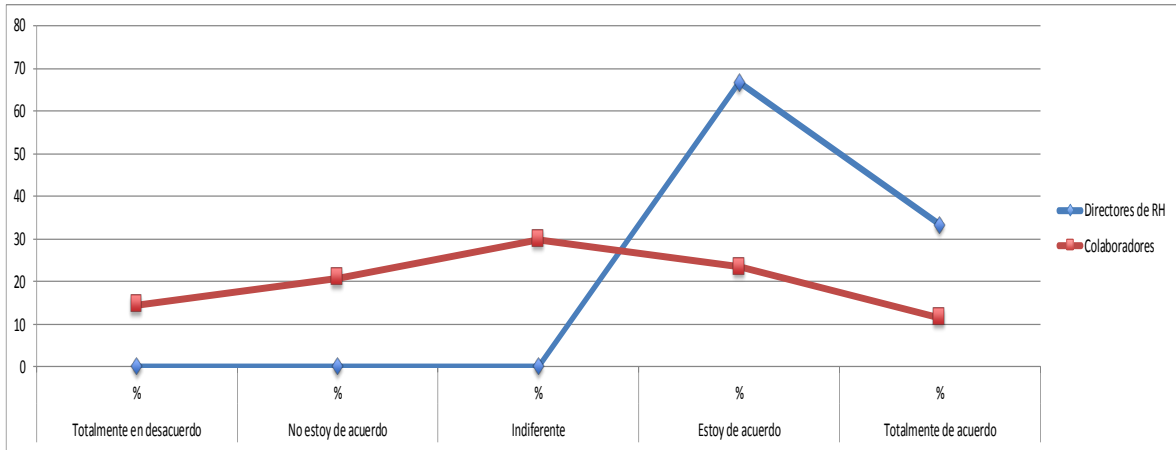
- Pregunta 1, hecha para los responsables de Recursos Humanos - La empresa es respetada y admirada por los colaboradores.
- Pregunta 1, hecha para los empleados: respeto y admiración por la empresa.

Tabla 64 - Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, respecto a la Pregunta 1.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Directores de RH	0%	0%	0%	66,7%	33,3%
Colaboradores	14,5%	20,8%	29,8%	23,4%	11,5%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1: Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, respecto a la Pregunta 1.



Fuente: Elaboración propia

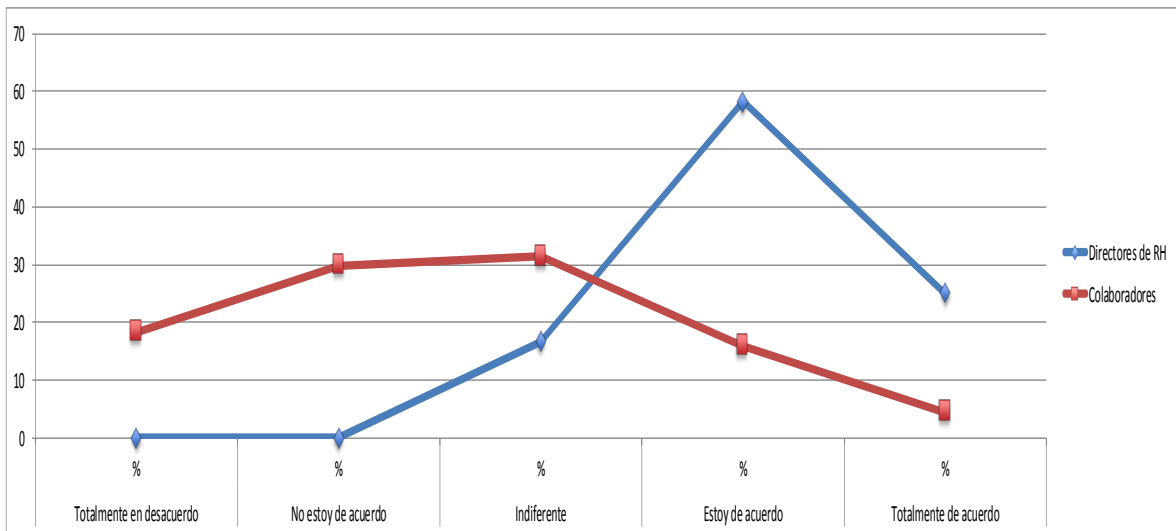
- Pregunta 2 - La estrategia, la política y las prácticas de la empresa se comparten con los colaboradores.

Tabla 65 - Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, en referencia a la Pregunta 2.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Directores de RH	0%	0%	16,7%	58,3%	25%
Colaboradores	18,4%	29,9%	31,4%	16%	4,5%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2: Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, en referencia a la Pregunta 2.



Fuente: Elaboración propia

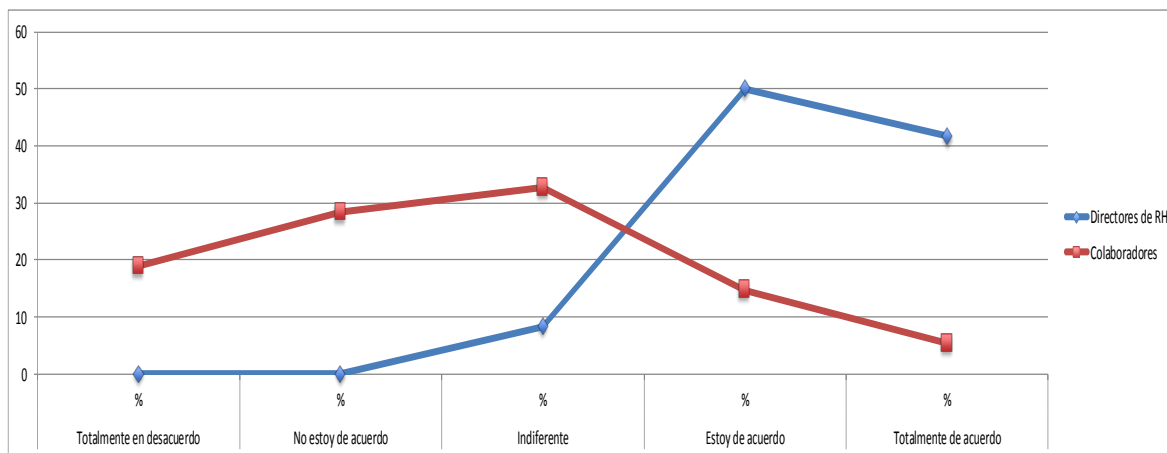
- Pregunta 3 - Los directivos aceptan las sugerencias e ideas de los colaboradores y actúan en consecuencia.

Tabla 66 - Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, en referencia a la Pregunta 3.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Directores de RH	0%	0%	8,3%	50%	41,7%
Colaboradores	18,9%	28,4%	32,7%	14,7%	5,4%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3: Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, en referencia a la Pregunta 3.



Fuente: Elaboración propia

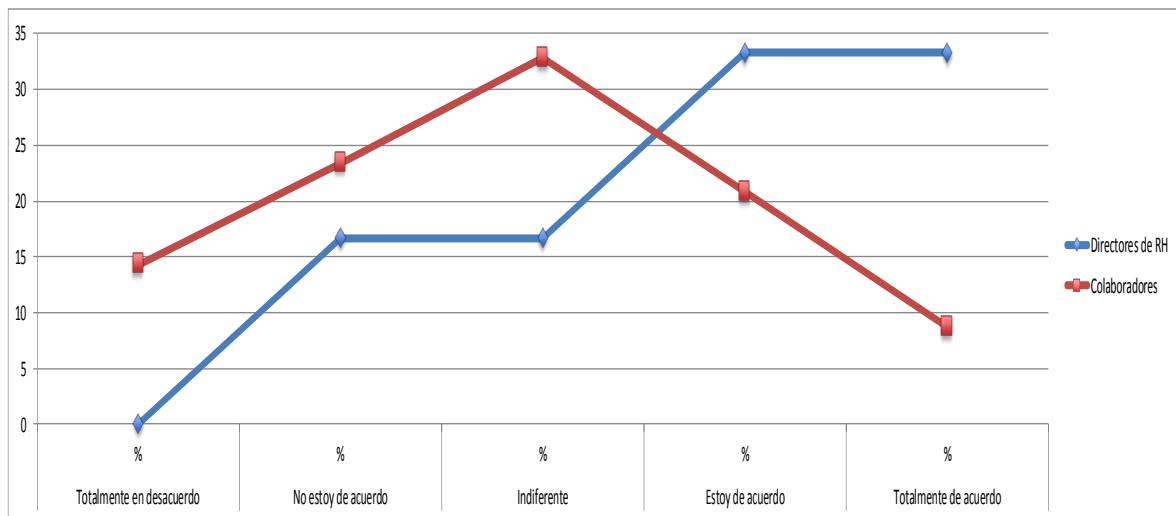
- Pregunta 4 - La empresa promueve el desarrollo de ideas y proyectos innovadores para mejorar los procesos internos, así como los productos y servicios ofrecidos.

Tabla 67 - Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, en referencia a la Pregunta 4.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Directores de RH	0%	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%
Colaboradores	14,3%	23,4%	32,8%	20,8%	8,7%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4: Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, en referencia a la Pregunta 4.



Fuente: Elaboración propia

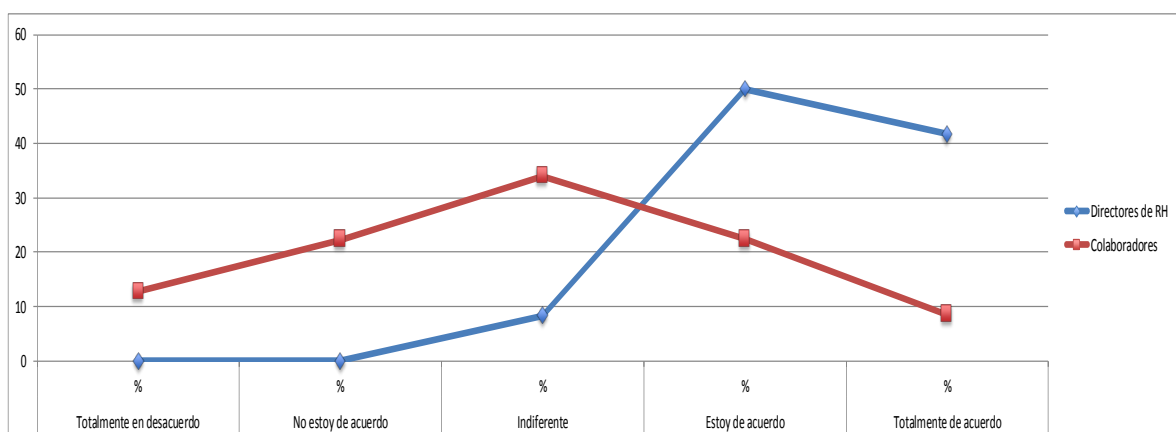
- Pregunta 5 - La relación entre las personas y los equipos es positiva, aportando buenos resultados a la empresa.

Tabla 68 - Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores en relación con la Pregunta 5.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Directores de RH	0%	0%	8,3%	50%	41,7%
Colaboradores	12,8%	22,3%	34%	22,4%	8,5%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5: Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores en relación con la Pregunta 5.



Fuente: Elaboración propia

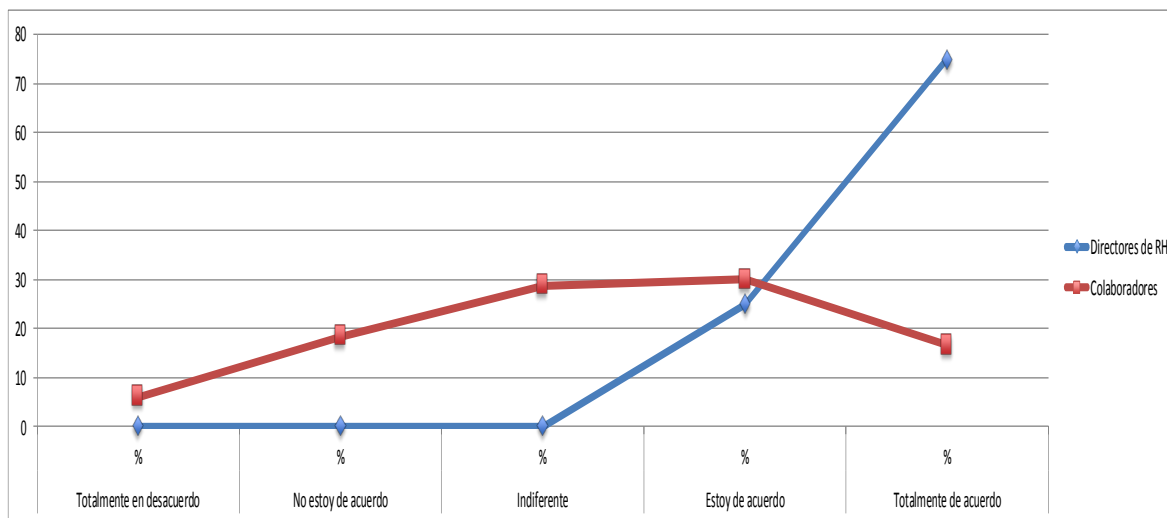
- Pregunta 6 - La empresa anima a los empleados a crecer profesionalmente.

Tabla 69 - Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores en relación con la Pregunta 6.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Directores de RH	0%	0%	0%	25%	75%
Colaboradores	6,1%	18,4%	28,8%	30,1%	16,7%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6: Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores en relación con la Pregunta 6



Fuente: Elaboración propia

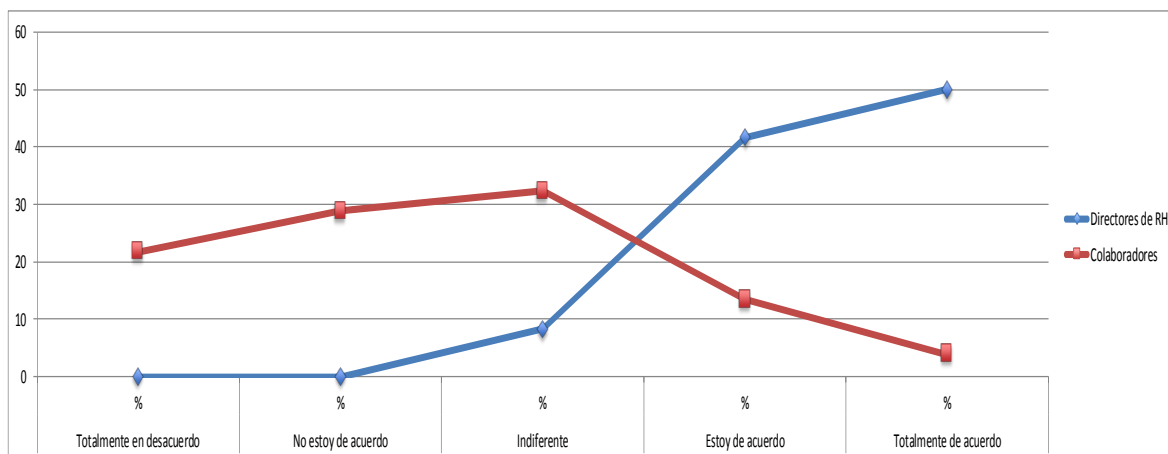
- Pregunta 7 - La información relativa a las políticas, los procedimientos, las normas de rendimiento y las directrices se elaboran internamente.

Tabla 70 - Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, en referencia a la Pregunta 7.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Directores de RH	0%	0%	8,3%	41,7%	50%
Colaboradores	21,7%	28,8%	32,3%	13,4%	3,9%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7: Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, en referencia a la Pregunta 7.



Fuente: Elaboración propia

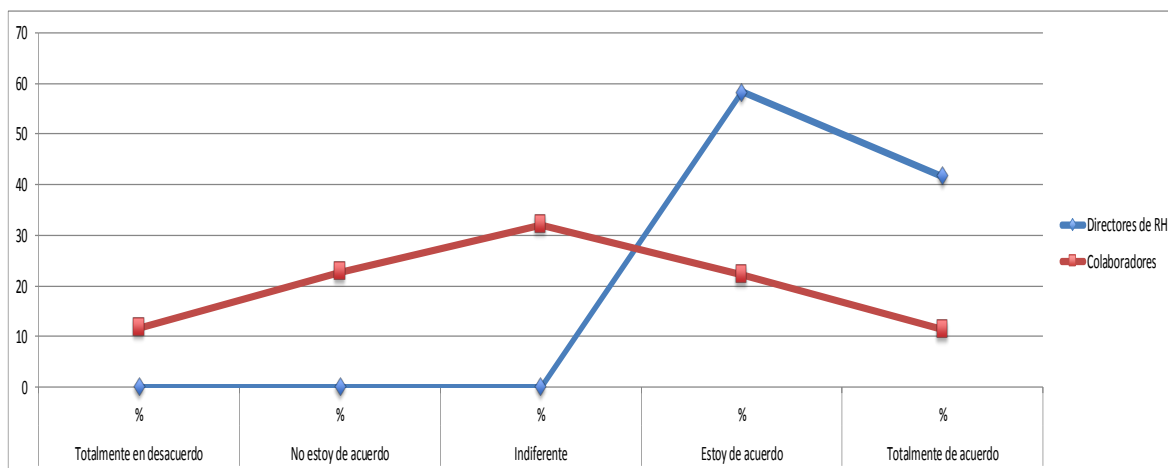
- Pregunta 8 - Las condiciones de trabajo garantizan la integridad física, psicológica y social de los empleados, que realizan sus tareas con seguridad y tranquilidad.

Tabla 71 - Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores en relación con la Pregunta 8.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Directores de RH	0%	0%	0%	58,3%	41,7%
Colaboradores	11,7%	22,8%	32,1%	22,1%	11,3%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8: Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores en relación con la Pregunta 8.



Fuente: Elaboración propia

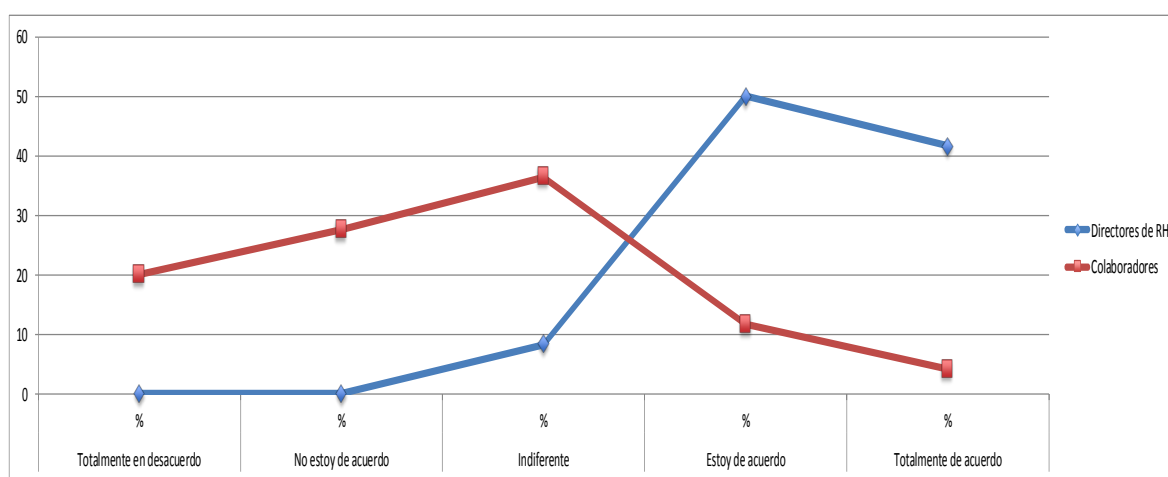
- Pregunta 9 - La empresa invierte en conocimiento y educación corporativa.

Tabla 72 - Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, respecto a la Pregunta 9.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Directores de RH	0%	0%	8,3%	50%	41,7%
Colaboradores	20%	27,6%	36,5%	11,7%	4,1%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9: Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, respecto a la Pregunta 9.



Fuente: Elaboración propia

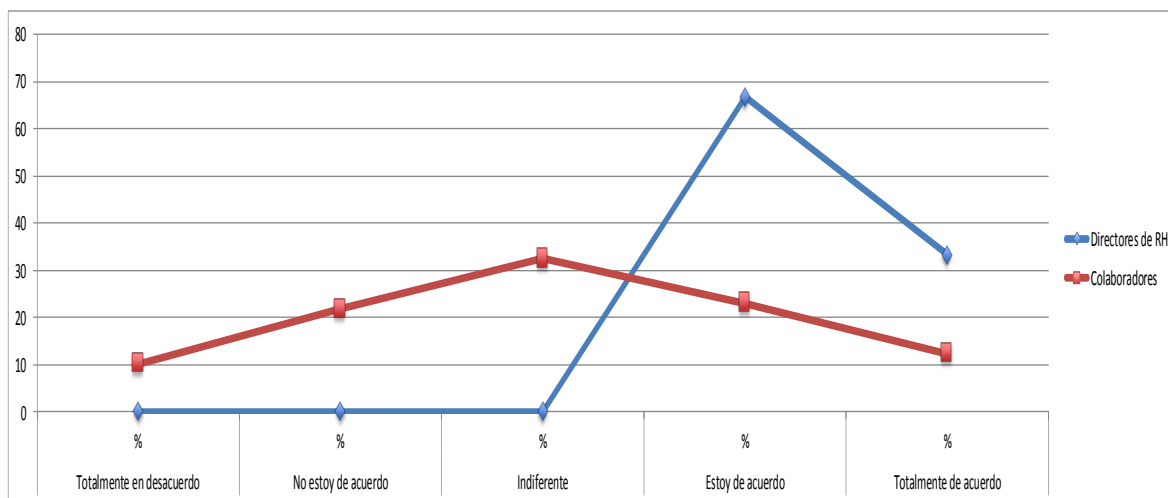
- Pregunta 10 - La empresa desarrolla a los líderes para que tengan una relación influyente con sus equipos, actuando como facilitadores y mentores.

Tabla 73 - Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, respecto a la Pregunta 10.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Directores de RH	0%	0%	0%	66,7%	33,3%
Colaboradores	10,2%	21,9%	32,5%	23%	12,4%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10: Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, respecto a la Pregunta 10.



Fuente: Elaboración propia

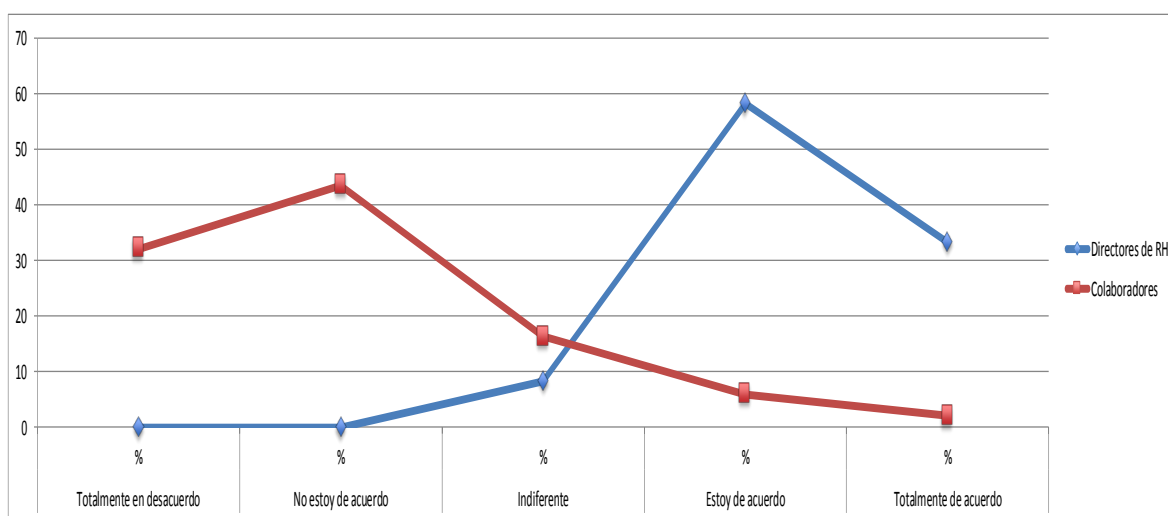
- Pregunta 11 - La empresa ofrece beneficios que reflejan su preocupación por el bienestar de sus Empleados.

Tabla 74 - Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, respecto a la pregunta 11.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Directores de RH	0%	0%	8,3%	58,3%	33,3%
Colaboradores	32,1%	43,6%	16,3%	5,9%	2%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11: Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los Empleados, respecto a la pregunta 11.



Fuente: Elaboración propia

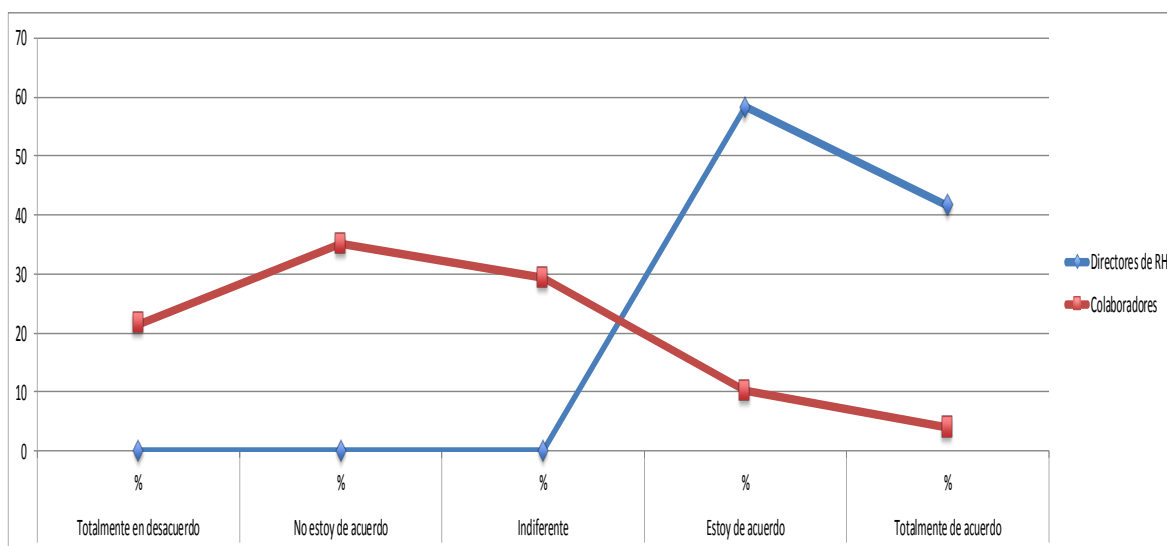
- Pregunta 12 - La empresa trabaja para que los Empleados asuman una postura orientada al cumplimiento de las estrategias establecidas, ya que conocen la estrategia adoptada por la organización.

Tabla 75 - Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, en referencia a la Pregunta 12.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Directores de RH	0%	0%	0%	58,3%	41,7%
Colaboradores	16,8%	26,9%	30,7%	17,8%	7,7%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12: Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, en referencia a la Pregunta 12.



Fuente: Elaboración propia

- Pregunta 13, para los directores de recursos humanos - En una escala de 0 a 10, donde 0 (cero) significa "No recomendaría" y 10 (diez) "Recomendaría totalmente", en su percepción, ¿cuál es la probabilidad de que los empleados de su empresa la recomienden a un amigo?

- Pregunta 13, formulada a los Empleados - En una escala de 0 a 10, donde 0 (cero) significa "No recomendaría" y 10 (diez) significa "Recomendaría totalmente", ¿qué probabilidad hay de que recomiende esta empresa como un buen lugar para trabajar?

Tabla 76 - Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, en referencia a la Pregunta 13.

Directores de RH			Colaboradores		
Notas	Respuestas	%	Notas	Respuestas	%
0	0	0	0	5	0,9%
1	0	0	1	9	1,5%
2	0	0	2	11	1,5%
3	0	0	3	14	2,2%
4	0	0	4	19	2,8%
5	0	0	5	37	5,2%
6	1	8,3%	6	61	5,6%
7	1	8,3%	7	89	10,9%
8	4	33,3%	8	122	17,8%
9	5	41,8%	9	104	29,5%
10	1	8,3%	10	68	22,1%
	12	100%		539	100%

Fuente: Elaboración propia

El eNPS (Employee Net Promoter Score) se calcula como sigue:

$eNPS = \% \text{ Promotores (con calificaciones 9 y 10)} - \% \text{ Detractores (con calificaciones entre 0 y 6)}$, descartando el % de Neutrales (con calificaciones 7 y 8).

Según los Directores de Recursos Humanos encuestados, el índice eNPS que creen los colaboradores de sus respectivas empresas es el siguiente:

$$eNPS = 50\% - 8\% = 42$$

Así, el índice eNPS de los Empleados, según la percepción de los Directores de Recursos Humanos de las empresas encuestadas, es de 42.

Según los colaboradores encuestados, el índice eNPS es el siguiente:

$$eNPS = 51\% - 20\% = 31$$

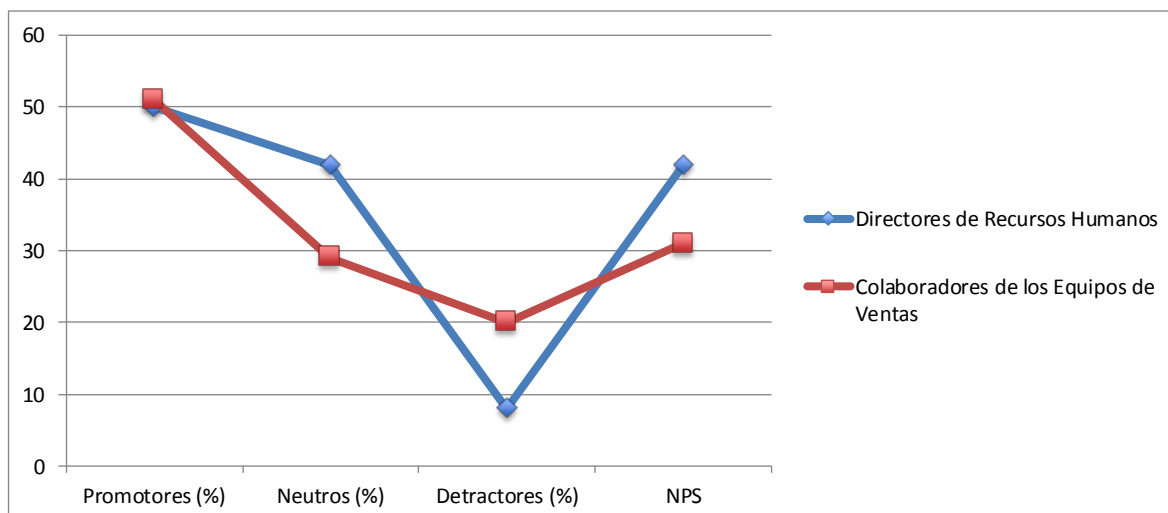
Así, el índice eNPS de los empleados de las empresas encuestadas es de 31.

Tabla 77 - Comparación del eNPS de los directores de recursos humanos y los empleados.

	Directores de Recursos Humanos	Colaboradores
Promotores (%)	50	51
Neutros (%)	42	29
Detractores (%)	8	20
eNPS	42	31

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13: Análisis comparativo entre las respuestas de los Directores de Recursos Humanos y los colaboradores, en referencia a la Pregunta 13.



Fuente: Elaboración propia

La tabla y el gráfico representan una comparación entre lo que los responsables de RRHH creen que tienen en mente los empleados de las empresas investigadas en relación con la empresa, y lo que estos empleados respondieron realmente.

Los datos muestran que los directores de RRHH creen que los colaboradores son un 50% promotores, un 42% neutrales y un 8% detractores, lo que resulta en un eNPS de 42. Sin embargo, estos empleados son un 51% promotores, un 29% neutrales y un 20% detractores, lo que resulta en un eNPS de 31.

4.5 Análisis comparativo entre lo que los Directores de Recursos Humanos que dijeron adoptar el Endomarketing entienden que es el nivel de satisfacción de sus respectivos colaboradores, y lo que estos Empleados efectivamente respondieron, en base al eNPS:

De las 12 empresas investigadas, 8 directores de recursos humanos afirmaron adoptar el Endomarketing en su empresa.

Tabla 78 - Comparación entre el nivel de satisfacción esperado de los empleados de las empresas que declararon haber adoptado el Endomarketing y lo que los empleados respondieron realmente.

Directores de RH			Colaboradores		
Notas	Respuestas	%	Notas	Respuestas	%
0	0	0	0	0	0%
1	0	0	1	1	0%
2	0	0	2	3	0%
3	0	0	3	4	0,5%
4	0	0	4	8	1,1%
5	0	0	5	25	4,4%
6	0	0	6	45	3,9%
7	0	0	7	69	10,8%
8	3	37,5%	8	81	15,3%
9	4	50%	9	77	36,7%
10	1	12,5%	10	46	27%
	8	100%		359	100%

Fuente: Elaboración propia

De esta forma el índice eNPS (*Employee Net Promoter Score*) resultante:

Tabla 79 - Comparación entre el NPS esperado de los Empleados en las empresas que los Directores de Recursos Humanos informaron que habían adoptado el Endomarketing y lo que los Empleados respondieron realmente.

	Directores de Recursos Humanos	Colaboradores
Promotores (%)	63	64
Neutros (%)	37	26
Detractores (%)	0	10
eNPS	63	54

Fuente: Elaboración propia

En opinión de los Directores de Recursos Humanos que dijeron adoptar el Endomarketing, entienden que el eNPS de sus colaboradores es de 63. Por otro lado, según los empleados de estas empresas, el eNPS es de 54.

4.6 Análisis comparativo entre lo que los Directores de Recursos Humanos que dijeron no adoptar el Endomarketing entendían que era el nivel de satisfacción de sus respectivos Empleados, y lo que estos Empleados respondieron efectivamente, en base al eNPS:

De las 12 empresas investigadas, 4 directores de recursos humanos dijeron que no habían adoptado el Endomarketing en su empresa.

Tabla 80 - Comparación entre el nivel de satisfacción esperado de los empleados de las empresas que declararon no haber adoptado el Endomarketing y lo que los empleados respondieron efectivamente.

Directores de RH			Colaboradores		
Notas	Respuestas	%	Notas	Respuestas	%
0	0	0	0	5	2,8%
1	0	0	1	8	4,4%
2	0	0	2	8	4,4%
3	0	0	3	10	5,6%
4	0	0	4	11	6,1%
5	0	0	5	12	6,7%
6	1	25%	6	16	8,9%
7	1	25%	7	20	11,1%
8	1	25%	8	41	22,8%
9	1	25%	9	27	15,0
10	0	0	10	22	12,2
	4	100%		180	100%

Fuente: Elaboración propia

De esta forma el índice eNPS (*Employee Net Promoter Score*) resultante:

Tabla 81 - Comparación entre el NPS esperado de los Empleados en las empresas en las que los Directores de Recursos Humanos declararon no adoptar el Endomarketing y lo que los Empleados respondieron realmente.

	Directores de RH	Colaboradores
Promotores (%)	25	27
Neutros (%)	50	34
Detractores (%)	25	39
eNPS	0	-12

Fuente: Elaboración propia

En opinión de los Directores de Recursos Humanos que dijeron no adoptar el Endomarketing, entienden que el eNPS de sus colaboradores es 0. Por otro lado, según los empleados de estas empresas, el eNPS es de -12.

4.7 Propuesta

Esta propuesta pretende demostrar el paso a paso de la implementación del Endomarketing, que tiene como objetivo proporcionar un buen ambiente de trabajo y generar la satisfacción de los empleados en las empresas donde operan, haciéndolas más competitivas en el mercado.

Para que una empresa tenga empleados motivados, satisfechos y reconocidos, el uso del Endomarketing contribuye en gran medida a que la empresa alcance este objetivo. Los empleados necesitan un lugar donde puedan desarrollar su trabajo con calidad y armonía, en un entorno que contribuya a los intercambios, donde la herramienta de Endomarketing contribuirá a motivar a las personas en las organizaciones.

Cuanto mayor es la relación de la empresa con el empleado, mejores son las condiciones de trabajo, más feliz es él por estar en ese lugar. La empresa debe dar al empleado atención, cuidado y educación, dejándolo bien informado y preparado para convertirse en una persona con capacidad para satisfacer a los clientes.

El desarrollo de las personas dentro de las organizaciones es cada vez más importante, por lo que el Endomarketing está ganando espacio e importancia dentro de las organizaciones. Las empresas, independientemente de su tamaño o sector, están compuestas por talentos humanos que contribuyen a su rendimiento. Por lo tanto, es importante invertir en la creación de acciones centradas en el colaborador.

Estos puntos tienen el objetivo de construir una relación con el público interno, compartir entre los colaboradores los objetivos del negocio, fortalecer estas relaciones, integrar los procesos de la estructura organizacional y generar mejoras en la calidad de los productos y servicios comercializados por la empresa.

El Endomarketing debe ser implementado de forma continua y cíclica, alineado con el propósito de la empresa, integrando al colaborador a los procesos de gestión del negocio y a las mejores prácticas del mercado, utilizando herramientas de comunicación, relación, capacitación y desarrollo, asegurando el compromiso del empleado con los objetivos estratégicos de la empresa.

En este sentido, esta propuesta presenta un proceso de Endomarketing, como se muestra en la siguiente figura:

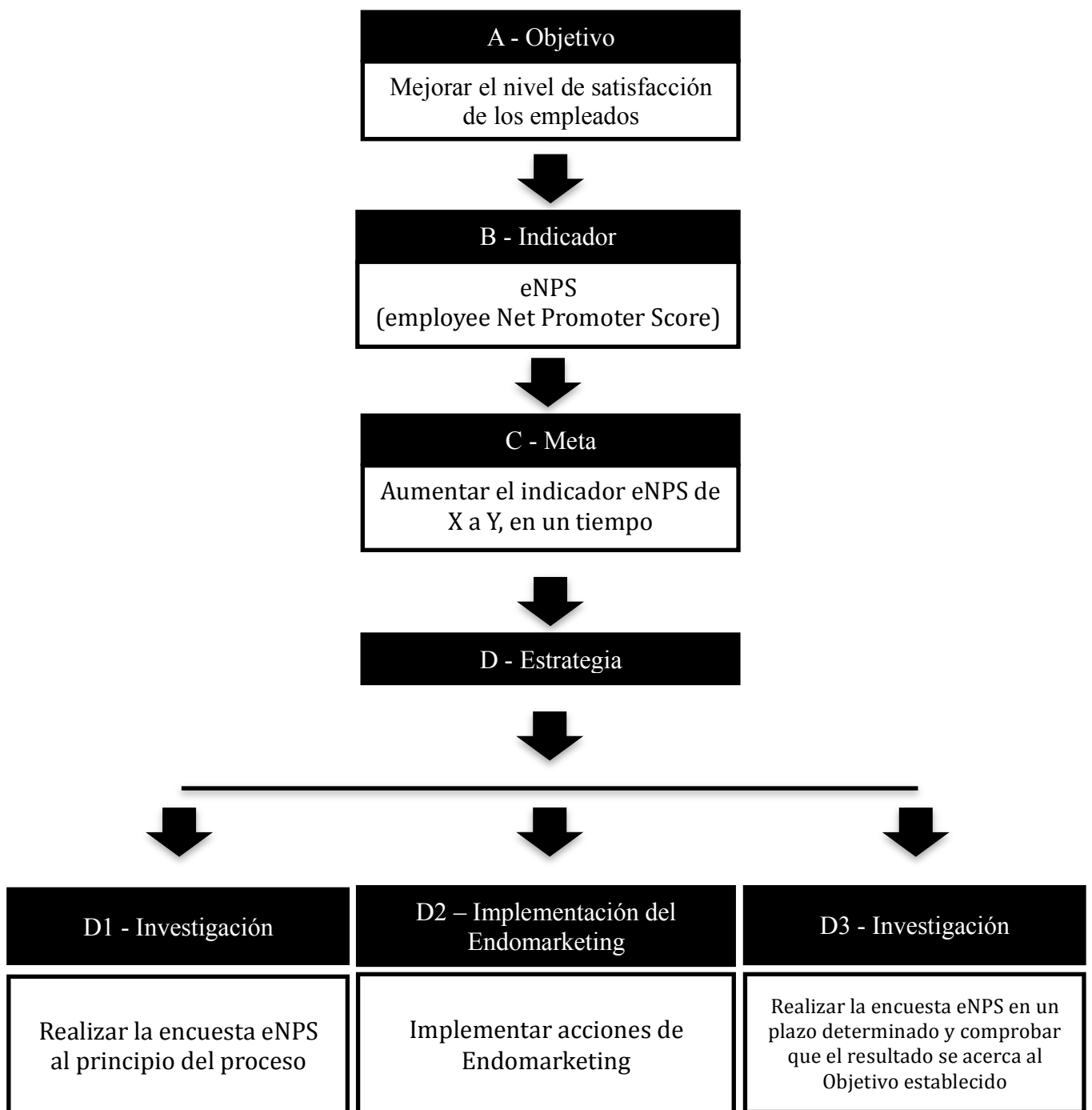


Figura 7: Proceso de Endomarketing

Fuente: Elaboración propia

Cómo debe aplicarse y utilizarse:

El proceso de Endomarketing sigue los siguientes pasos, que son:

A – Objetivo

B – Indicador

C – Meta.

D – Estrategia

D1: Investigación

D2: Implementación Endomarketing

D3: Investigación

A continuación, se explica cada uno de los puntos del proceso de Endomarketing:

A - Objetivo:

Mejorar el nivel de satisfacción de los empleados.

B - Indicador:

eNPS (puntuación del promotor neto de los empleados).

C - Meta:

Aumentar el indicador eNPS de X a Y, en un tiempo determinado.

El Director de Recursos Humanos debe implantar el eNPS y analizar dónde está el nivel de satisfacción de sus Empleados, según las Zonas de Clasificación, que son las siguientes

Zona de Encanto - eNPS entre 90 y 100: se considera que las empresas que están en esta zona, debido a que casi todos los colaboradores son promotores (grados 10), realizan un trabajo orientado a la satisfacción de los empleados.

Zona de Excelencia - eNPS entre 76 y 89: las empresas de esta zona son referentes en calidad para los colaboradores, donde la mayoría la recomienda como un buen lugar para trabajar.

Zona de calidad - eNPS entre 51 y 75: las empresas de esta zona de clasificación trabajan para que el número de colaboradores promotores sea mayor que el número de detractores, demostrando su preocupación por proporcionar un buen ambiente de trabajo a sus Empleados.

Zona de mejora - eNPS entre 1 y 50: las empresas que se encuentran en esta zona tienen un número muy similar de colaboradores que promocionan y detractores. Una vez que haya desarrollado su entorno de trabajo, tendrá una buena oportunidad de hacer crecer su puntuación de eNPS. Esta es la zona en la que probablemente sea más fácil aumentar el eNPS, ya que las franjas están bien distribuidas entre empleados promotores, neutrales y detractores.

Zona crítica - eNPS entre -100 y 0: las empresas en esta zona tienen una gran proporción de sus colaboradores como detractores. Por ello, la empresa tiende a perder empleados con el paso de los años si no adopta iniciativas para mejorar el ambiente de trabajo.

Una vez calculado el Indicador eNPS, el Director de Recursos Humanos debe determinar un Objetivo para elevar el Indicador eNPS de X a Y, en un determinado periodo de tiempo, donde:

- **X**: el eNPS actual.
- **Y**: el eNPS deseado.
- **Tiempo determinado**: plazo para alcanzar el objetivo establecido.

Una vez fijado el objetivo, hay que aplicar el Endomarketing para mejorar los niveles de satisfacción de los colaboradores. Cuando transcurrido el tiempo establecido para alcanzar el objetivo con la aplicación del Endomarketing se debe comprobar de nuevo el nivel de satisfacción de los empleados aplicando la encuesta eNPS.

D - Estrategia.

D1: Encuesta.

Aplicar la encuesta eNPS.

D2: Implementación del Endomarketing.

Las preguntas que se definieron para este cuestionario de investigación sirven como parámetro para las acciones de Endomarketing que deben implementar las empresas. Si son bien evaluados por los colaboradores, dan lugar a un alto índice de satisfacción de los empleados, medido por el eNPS. A continuación, se presentan las preguntas y las respectivas iniciativas que deben adoptarse para que tengan una buena evaluación:

- Pregunta 1 - Respeto y admiro a la empresa.

La admiración de un empleado por una empresa mejora a medida que ésta se convierte en un buen lugar para trabajar, es decir, la empresa tiene que satisfacer las necesidades de los colaboradores, siendo éstas oportunidades de mejora dentro de la empresa. Construir una marca que sea respetada y admirada por los empleados es fundamental para que la empresa atraiga y retenga el talento. En otras palabras, es la reputación de una empresa como un buen lugar para trabajar, con empleados satisfechos y motivados que, como consecuencia, harán que éstos admiren la empresa en la que trabajan.

- Pregunta 2 - La estrategia, la política y las prácticas de la empresa se comparten con los empleados.

La buena comunicación de la empresa con sus colaboradores comprende la puesta en común de los objetivos y la estrategia, las políticas y las prácticas, el proceso, entre otros aspectos. Para lograr este objetivo, dentro de una perspectiva de libertad y apertura, es necesario desarrollar una Gestión de la Comunicación Interna, además de la voluntad de

los directivos de aceptar y actuar de acuerdo con las sugerencias e ideas de los empleados a todos los niveles.

- Pregunta 3 - Los directivos aceptan las sugerencias e ideas de los colaboradores y actúan en consecuencia.

La autonomía es la percepción, por parte de los empleados, de la autodeterminación con respecto a los procedimientos, objetivos y prioridades del trabajo. Es necesaria la implantación de una Gestión de la Participación y la Autonomía, donde los colaboradores puedan desarrollar ideas, iniciativas y proyectos innovadores que mejoren el negocio, además de proporcionar un entorno favorable para la implicación de los empleados en las decisiones que afectan a la empresa.

- Pregunta 4 - La empresa promueve el desarrollo de ideas y proyectos innovadores para mejorar los procesos internos, así como los productos y servicios ofrecidos.

Para responder a esta pregunta es necesario que la empresa presente una diversidad de públicos internos y una coherencia entre sus políticas dirigidas al público externo e interno, que deben estar alineadas. Esto aumenta el intercambio de conocimientos dentro de la empresa, poniendo a disposición una serie de puntos de vista diferentes para construir soluciones que se construyen de forma colaborativa. Asociado a esto, es fundamental tener una buena comunicación interna, que sea democrática y ágil, para facilitar los intercambios. De este modo, podrá generar nuevas ideas y proyectos innovadores que se ajusten a las mejores prácticas del mercado.

- Pregunta 5 - La relación entre las personas y los equipos es positiva, aportando buenos resultados a la empresa.

Es necesaria una buena Gestión de las Relaciones Interpersonales, promoviendo una buena relación de las personas dentro de los equipos de trabajo y también entre otras áreas de la empresa. Es esencial proporcionar un entorno que promueva la puesta en común de opiniones, con conferencias que generen una buena relación, círculos de conversación y debates para el intercambio de ideas. La empresa debe promover una buena relación entre las personas y los equipos, aportando resultados satisfactorios a la organización.

- Pregunta 6 - La empresa estimula a los empleados a crecer profesionalmente.

La empresa debe implementar acciones que promuevan el estímulo y el apoyo para que el empleado crezca profesionalmente. En este sentido, la gestión de la carrera profesional implica la planificación de acciones dirigidas al desarrollo profesional de los

empleados a medio y largo plazo, en consonancia con las aspiraciones del empleado y las reglas y normas de la empresa. La perspectiva concreta de crecimiento profesional en la empresa es uno de los aspectos más valorados por el colaborador. Esta perspectiva concreta de crecimiento se puede materializar en la carrera profesional que se ofrece.

- Pregunta 7 - La información relativa a las políticas, los procedimientos, las normas de rendimiento y las directrices se elaboran internamente.

Es importante que la empresa tenga una buena gestión de procesos y organización, con el fin de organizar el flujo de trabajo y el negocio para tener el mejor rendimiento posible. Por ello, es fundamental que se comparta la información sobre las políticas, procedimientos, normas de actuación y directrices de la empresa. Estas acciones trabajadas internamente aportan, entre otras ventajas, la mejora continua de los procesos empresariales.

- Pregunta 8 - Las condiciones de trabajo garantizan la integridad física, psicológica y social de los empleados, que realizan sus tareas con seguridad y tranquilidad.

La empresa tiene que proporcionar condiciones plenas para que el empleado pueda desempeñar sus funciones de forma saludable, para no poner en riesgo su salud física, debe generar un refugio emocional para garantizar el apoyo psicológico cuando sea necesario y necesita apoyar a los grupos oprimidos y a las minorías. De este modo, la empresa promueve acciones que actúan en la gestión de la salud, la seguridad y la calidad de vida del colaborador en el trabajo. Una buena empresa para trabajar tiene sin duda una auténtica preocupación por la integridad de las personas, tanto en el aspecto físico como en el psicológico y el social.

- Pregunta 9 - La empresa invierte en conocimiento y educación corporativa.

La empresa debe aplicar la Gestión del Conocimiento y la Educación Corporativa, ya que permite la formación de profesionales dotados de conocimientos para ser aplicados de forma que ofrezcan un retorno a la empresa. A través de formaciones, talleres, conferencias, jornadas y programas de desarrollo de personas, es una forma muy eficaz de producir, almacenar y compartir el conocimiento acumulado a lo largo del tiempo, con el fin de transformar la empresa en un lugar de aprendizaje y desarrollo continuos. La consecuencia de este trabajo es contar con profesionales más cualificados, que aportarán mejores resultados a la empresa.

- Pregunta 10 - La empresa desarrolla a los líderes para que tengan una relación influyente con sus equipos, actuando como facilitadores y mentores.

El liderazgo es un proceso social en el que se establecen relaciones de influencia entre las personas. El líder tiene diversas funciones, como desarrollar competencias en su equipo, ser facilitador y mentor, y también crear nuevos líderes. La empresa tiene que desarrollar líderes que tengan capacidad de influencia, iniciativa, confianza en sí mismos, buena comunicación, buenas relaciones con la gente y escucha activa. Debe actuar como facilitador y mentor de los seguidores, y la empresa desempeña un papel fundamental al optimizar la comunicación interna y proporcionar condiciones plenas para que el líder ejerza estas funciones, facilitando su relación con sus seguidores.

- Pregunta 11 - La empresa ofrece beneficios que reflejan la preocupación por el bienestar de los colaboradores.

La remuneración practicada por la empresa expresa el aprecio que se da a los empleados y la calidad de su estrategia en la gestión de personas. Es necesario que la empresa cuente con una Gestión de Reconocimiento y Recompensa, analizando las necesidades de los colaboradores e implementando beneficios como ayuda para alimentación, ayuda para guardería, ayuda para combustible, descuentos en productos y servicios de empresas asociadas, plan de salud, plan dental, seguro de vida, entre otros. Las prestaciones reflejan la preocupación de la empresa por el bienestar de sus trabajadores y tienen como objetivo satisfacer sus necesidades básicas, para ofrecerles unas condiciones de vida y de trabajo dignas.

- Pregunta 12 - La empresa trabaja para que los Colaboradores asuman una actitud que apunte al cumplimiento de las estrategias establecidas, una vez que conocen la estrategia adoptada por la organización.

Es necesario que los colaboradores de todos los niveles de la empresa asuman una actitud orientada al cumplimiento de las estrategias. Para ello, es fundamental que conozcan las estrategias adoptadas por la organización y que se adopten indicadores de rendimiento para saber si se están cumpliendo las estrategias establecidas. Con este objetivo, la empresa debe elaborar indicadores de rendimiento e informarlos a través de diferentes canales de comunicación. Además, también debe ser transparente con los empleados, crear eventos internos para discutir las estrategias, reducir la burocracia en el contacto entre los departamentos y los empleados, agilizando la comunicación, entre otras iniciativas.

Todos los puntos anteriormente alineados para las acciones de Endomarketing deben tener sus respectivas implementaciones y logros comunicados a todos los colaboradores, utilizando una o más herramientas que sirvan para interactuar y llevar el

mensaje a los empleados, que pueden ser: Carteles, Paneles, Revistas, Periódicos, Reuniones entre Empleados y la dirección de la empresa, Videos informativos, Conferencias internas, entre otros. De este modo, el empleado tomará conciencia de las acciones implementadas, interactuará y compartirá internamente y generará su satisfacción.

D3: Encuesta.

Realizar de nuevo la encuesta eNPS en el plazo establecido en el objetivo y analizar los resultados, comparándolos con lo planteado en la encuesta anterior, para comprobar si se ha producido una mejora en el nivel de satisfacción de los empleados hacia el objetivo.

Si, aún con las acciones de Endomarketing implementadas, no se ha alcanzado el objetivo, se debe continuar con estas acciones y volver con una nueva encuesta más adelante, en un plazo fijado por el Director de Recursos Humanos, hasta que la empresa alcance el objetivo fijado.

De forma cíclica, con el fin de mejorar siempre el nivel de satisfacción de sus colaboradores, las empresas deben aplicar la encuesta eNPS, implementar las acciones de Endomarketing y volver a encuestar, en un proceso de mejora continua, haciendo de la empresa un buen lugar para trabajar, manteniéndola en este nivel.

CONCLUSIÓN

Según Grönroos (1993), para que la empresa tenga éxito en la consecución de sus objetivos con respecto al mercado exterior, las relaciones de intercambio interno entre la organización y los empleados deben funcionar eficazmente. A ello contribuye en gran medida el uso del Endomarketing.

Para el desarrollo de esta investigación se elaboraron las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1: Las empresas del segmento minorista de indumentaria del municipio de Río de Janeiro adoptan el Endomarketing en su estrategia de gestión.

Se llegó a esta hipótesis en parte porque, según la investigación realizada con 12 Directores de Recursos Humanos, 8 (67%) afirmaron adoptar el Endomarketing en sus estrategias de gestión y 4 (33%) dijeron no hacerlo.

Hipótesis 2: Las empresas que adoptan el Endomarketing presentan un buen nivel de satisfacción de sus Empleados.

Esta hipótesis se confirmó, ya que los empleados de las empresas en las que los directores de recursos humanos afirmaron adoptar el Endomarketing, el índice de eNPS es de 54.

A efectos de análisis, los resultados del eNPS se separan en rangos, llamados Zonas de Calificación, que pueden variar entre -100 y 100 puntos:

- **Zona de Encanto:** eNPS entre 90 y 100.
- **Zona de excelencia:** eNPS entre 76 y 89.
- **Zona de calidad:** eNPS entre 51 y 75.
- **Zona de perfección:** eNPS entre 1 y 50.
- **Zona crítica:** eNPS entre -100 y 0.

Dado que el índice eNPS de los Empleados de las empresas en las que los Directores de Recursos Humanos dijeron adoptar el Endomarketing es de 54, se encuentra en la Zona de Calidad.

Hipótesis 3: Existen diferencias entre la percepción de los responsables de RRHH que afirman adoptar el Endomarketing y sus respectivos colaboradores, en cuanto a su nivel de satisfacción.

Esta hipótesis no se confirma porque, en opinión de los Directores de Recursos Humanos que dijeron adoptar el Endomarketing, entienden que el eNPS de sus empleados es de 63. Por otro lado, según los empleados de estas empresas, el eNPS es de 54.

Este análisis se basa en las Zonas de Calificación de los índices eNPS, que están separadas por rangos, como sigue:

- **Zona de Encanto:** eNPS entre 90 y 100.
- **Zona de excelencia:** eNPS entre 76 y 89.
- **Zona de calidad:** eNPS entre 51 y 75.
- **Zona de perfección:** eNPS entre 1 y 50.
- **Zona crítica:** eNPS entre -100 y 0.

Analizando los rangos anteriores, como el índice eNPS reportado por los Directores de Recursos Humanos es de 63 y de los colaboradores 54, ambos están en la Zona de Calidad.

Hipótesis 4: Las empresas encuestadas que, según los Directores de Recursos Humanos, adoptan el Endomarketing, tienen un eNPS de los colaboradores más alto que las empresas en las que los Directores de Recursos Humanos dijeron no adoptarlo.

Esta hipótesis se confirma ya que, según la investigación, en las empresas en las que los Directores de Recursos Humanos afirmaron adoptar el Endomarketing, el índice de eNPS de los colaboradores es de 54. En cambio, en las empresas en las que los Directores de Recursos Humanos afirmaron no adoptarlo, el índice de eNPS es de -12.

Hipótesis 5: Las empresas que adoptan el Endomarketing tienen una menor brecha entre la percepción de los Directores de Recursos Humanos y sus respectivos colaboradores, en comparación con las que no lo adoptan.

Esta hipótesis se confirma porque, en opinión de los Directores de Recursos Humanos que dijeron adoptar el Endomarketing, el eNPS de su empresa es de 63. Por otro lado, en opinión de los Directores de Recursos Humanos que dijeron no adoptar el Endomarketing, el eNPS de su empresa es 0. Sin embargo, según los colaboradores de estas empresas, el eNPS es de -12. Se observa que la brecha en las empresas donde los Directores de Recursos Humanos que dijeron adoptar el Endomarketing es de 9 y en las que dijeron no adoptarlo es de 12.

En cuanto a los objetivos de esta investigación, se obtuvieron los siguientes resultados:

Objetivo General: Investigar el uso del Endomarketing en empresas minoristas de indumentaria en el Municipio de Río de Janeiro demostrando la importancia del uso del Endomarketing en sus estrategias de gestión.

Dentro de las limitaciones de la investigación, el objetivo general se alcanzó según los estudios realizados.

Objetivos específicos

Objetivo 1: Identificar el porcentaje de empresas que adoptan el Endomarketing en sus estrategias en el segmento minorista de indumentaria en la ciudad de Río de Janeiro para saber si utilizan esta herramienta en sus estrategias de gestión.

Este objetivo fue alcanzado, una vez que, según la investigación realizada con 12 gerentes de Recursos Humanos, 8 (67%) dijeron que adoptan el Endomarketing en sus estrategias de gestión y 4 (33%) dijeron que no lo hacen.

Objetivo 2: Verificar qué puntos investigados son de mayor y menor distorsión, entre las opiniones de los Gerentes de Recursos Humanos y los empleados, con la intención de verificar qué análisis están más de acuerdo y menos de acuerdo.

Este objetivo se logró porque, según la investigación, existen distorsiones entre lo que los Directores de Recursos Humanos entienden como el nivel de satisfacción de sus colaboradores y lo que éstos realmente perciben.

Para este análisis de las distorsiones entre opiniones, se consideraron las respuestas "estoy de acuerdo" y "estoy totalmente de acuerdo".

En la pregunta 4 del cuestionario de investigación es donde más se acercan las opiniones: La empresa promueve el desarrollo de ideas y proyectos innovadores para mejorar los procesos internos, así como los productos y servicios ofrecidos. Las respuestas Estoy de acuerdo y Estoy totalmente de acuerdo de los Directores de Recursos Humanos suman el 66,6% y de los Empleados el 29,5%, siendo la diferencia del 37,1%.

En la pregunta 11 del cuestionario de investigación es donde las opiniones tienen mayor distorsión: La empresa ofrece beneficios que reflejan la preocupación por el bienestar del empleado. Las respuestas Estoy de acuerdo y Estoy totalmente de acuerdo de los Directores de Recursos Humanos suman el 91,6% y de los colaboradores el 7,9%, siendo la diferencia del 83,7%.

Objetivo 3: Identificar la diferencia de percepción de los Directores de Recursos Humanos y de los colaboradores sobre el uso del Endomarketing en las empresas investigadas, para demostrar las diferencias de opiniones.

Uno de los objetivos de esta investigación es identificar la diferencia de percepción de los Directores de Recursos Humanos y de los colaboradores sobre el uso del Endomarketing en las empresas investigadas. De esta manera, analizando los datos recogidos de los Directores de Recursos Humanos, a través del indicador eNPS, se encontró que, según su punto de vista, el 50% de los empleados son promotores, el 42%

son neutrales y el 8% son detractores, resultando un eNPS de 42. La misma investigación se hizo con los empleados, cuyos resultados son: 51% promotores, 29% neutrales y 20% detractores, resultando un eNPS de 31.

De esta manera, se percibe que existe una distorsión entre lo que los Directores de Recursos Humanos imaginan sobre la opinión de los colaboradores, y lo que estos realmente piensan en relación a las empresas donde trabajan. Esta distorsión se percibe en lo que se refiere a los Detractores, donde los Gerentes piensan que son el 8% y en realidad son el 20%.

Objetivo 4: Analizar la opinión de los Directores de Recursos Humanos sobre la probabilidad de que los empleados de su empresa la indiquen a un amigo para trabajar, con el fin de comparar la comprensión de los Directores de Recursos Humanos sobre el nivel de satisfacción de los Empleados y la opinión real de los Empleados.

Según la literatura relevada en esta investigación, cuanto más se utiliza el Endomarketing en la empresa, mayor es la probabilidad de que los Empleados la indiquen a un amigo para trabajar, ya que esta herramienta aumenta el nivel de satisfacción del empleado con la empresa en la que trabaja.

A efectos de análisis e implementación de mejoras, los resultados del eNPS se separan en rangos, llamados Zonas de Calificación, que pueden variar entre -100 y 100 puntos, siendo:

- **Zona de Encanto:** eNPS entre 90 y 100.
- **Zona de excelencia:** eNPS entre 76 y 89.
- **Zona de calidad:** eNPS entre 51 y 75.
- **Zona de mejora:** eNPS entre 1 y 50.
- **Zona crítica:** eNPS entre -100 y 0.

La pregunta 13, formulada a los directores de recursos humanos, era la siguiente - En una escala de 0 a 10, en la que 0 (cero) significa "No recomiendo" y 10 (diez) "Recomiendo totalmente", en su percepción, ¿cuál es la probabilidad de que los empleados de su empresa le recomienden a un amigo para trabajar?

El resultado del eNPS, para la pregunta 13 del cuestionario de los directores de recursos humanos, fue de 42. De esta forma, los responsables de Recursos Humanos de las empresas investigadas entienden que su empresa, desde el punto de vista de los colaboradores y según las Zonas de Valoración del eNPS, tiene un índice que está en la Zona de Mejora.

Objetivo 5: Identificar el nivel de satisfacción de los colaboradores de las empresas investigadas, con la intención de demostrar a los Gerentes de Recursos Humanos los puntos a mejorar y lo que es positivo en la relación de sus organizaciones con sus respectivos empleados.

En este sentido, la pregunta 13, formulada a los empleados, era la siguiente - En una escala de 0 a 10, en la que 0 (cero) significa "no lo recomiendo" y 10 (diez) significa "lo recomiendo totalmente", ¿qué probabilidad hay de que recomiende esta empresa como un buen lugar para trabajar?

El resultado del eNPS, en la pregunta 13 de la encuesta a los empleados, fue de 31. Así, los empleados de las empresas investigadas entienden que su empresa, según las Zonas de Calificación del eNPS, tiene un índice que está en la Zona de Mejora.

Objetivo 6: Sensibilizar a los responsables de Recursos Humanos sobre la importancia de proporcionar un buen ambiente de trabajo y generar la satisfacción de los empleados, proponiendo el uso del Proceso de Endomarketing como herramienta.

Este objetivo se logró ya que el desarrollo de esta tesis, a través de su investigación de la literatura existente sobre el tema y la investigación realizada, además de la construcción del Proceso de Endomarketing, contribuyen como fuente para que los Directores de Recursos Humanos implementen el Endomarketing en sus empresas y generen la satisfacción de sus empleados.

Aporte

El Endomarketing tiene como objetivo desarrollar el activo más valioso que tiene toda empresa, que son las personas. Todos los activos se deprecian con el tiempo, pero con los empleados hay una inversión, porque invertir en ellos hace que la empresa sea más competitiva.

En este sentido, con la producción de esta tesis, dada la base teórica sobre el tema y sus aplicaciones que fueron investigadas, se propone que las empresas minoristas de indumentaria de la ciudad de Río de Janeiro adopten el uso del Endomarketing en sus negocios. Estas empresas, que buscan alcanzar sus objetivos comerciales, necesitan que todos se comprometan con el mismo enfoque, desde la dirección hasta el nivel operativo.

Del mismo modo, se propone que los Directores de Recursos Humanos conozcan y satisfagan las necesidades de sus colaboradores y también desarrollen entornos de trabajo que proporcionen su satisfacción. Una vez que los empleados de las empresas son considerados clientes, los responsables de Recursos Humanos deben conocer y satisfacer

sus necesidades. El nivel de satisfacción de los empleados es, de forma correlativa, el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa. Para alcanzar el nivel deseado de satisfacción de los empleados, los responsables de recursos humanos deben recurrir al Endomarketing.

Contribuyendo a la comprensión del nivel de satisfacción de los empleados en las empresas, para esta Tesis se preparó un formulario de investigación, junto con el uso del eNPS (employee Net Promoter Score) que puede ser aplicado y proporciona a los Directores de Recursos Humanos condiciones para analizar los puntos de mejora, las oportunidades, las brechas y lo que es positivo en la relación de la empresa con sus empleados.

La relación entre las empresas y sus empleados debe ser un entorno de intercambio, ya que la empresa debe corresponder a las expectativas de sus empleados para que éstos correspondan a las expectativas de la empresa.

El Endomarketing hace que los colaboradores tengan una visión amplia sobre la empresa, para entender su forma de gestión, los productos y servicios que vende, cuáles son sus objetivos, los resultados esperados y el mercado donde opera. Además, también proporciona un ambiente agradable y favorable a los intercambios, buscando la satisfacción de los colaboradores que, como consecuencia, generará una mayor competitividad de la empresa en el mercado donde opera.

BIBLIOGRAFIA

AHRENS, R. B. ; TIMOSSO, L. S. ; FRANCISCO, A. C. Análise comparativa entre modelos de pesquisa em clima organizacional. *Espacios (Caracas)*, v. 35, 2014. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a14v35n09/14350916.html>. Acesso em: 22 de ago. de 2019.

AHMED, Perviz K.; RAFIQ, Mohammed. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, v. 14, n. 6, p. 449-462, 2000.

AHMED, Perviz K.; RAFIQ, Mohammed. *Internal Marketing – Tools and Concepts for Customer-Focused Management*. New York, USA: Routledge, 2002.

BEKIN, Saul F. *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.

BEKIN, Saul F. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BEKIN, Saul F. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

BISPO, A. L. *Venda orientada por Marketing*. Brasília: Senac-DF, 2008.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional. *Produção*, v.06, n.2, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v16n2/06.pdf>. Acesso em: 09 de jun. 2019.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena T. (Orgs). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências*. v. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BOHNENBERGER, Maria C. *Marketing Interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing em busca Del compromiso organizacional*. Orientação de Dr. Julio Batle. Tese de Doutorado. Universitat de lès Illes Balears e Universidade do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2005.

BRUNO, Lúcia; SACCARDO, Cleusa. *Organização, trabalho e tecnologia*. São Paulo: Atlas, 1986.

BRUM, Analisa de Medeiros; *Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e competitividade*. Porto Alegre: L&PM, 1994.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing como Estratégia de Gestão*. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Um olhar sobre o marketing interno*. Porto Alegre: L&PM, 2000.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e competitividade. Porto Alegre: L&PM, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing de A a Z. Porto Alegre: Editora Dora Luzzatto, 2007.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing de A a Z. Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2aed. 2008.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing de A a Z. Porto Alegre: Editora Dora Luzatto, 2009.

BRUM, Analisa de Medeiros. Sorria, você trabalha aqui. São Paulo: Integrare, 2012.

CAMPANHAS de endomarketing: três cases de sucesso. Onze, 2021. Disponível em: <https://www.onze.com.br/blog/campanhas-de-endomarketing/> Acesso em: 27 nov. de 2021.

CARMELLO, Eduardo. Resiliência – A transformação como ferramenta para construir empresas de valor. São Paulo: Editora Gente, 2008.

CARAVANTES, Geraldo R. Administração: Teorias e processo. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2005.

CARVALHO, Luis Carlos. Planejamento de Endomarketing: guia para a construção de planos de marketing interno. São Paulo: Clube dos Autores, 2011. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Planejamento_De_Endomarketing/NLVxDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=0. Acesso em: 09 jun. de 2019.

CEPERJ. Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro. PIB Estadual 2018. Série das Contas Regionais do Brasil, 2018. Disponível em: http://arquivos.proderj.rj.gov.br/sefaz_ceperj_imagens/Admin/Uploads/PIB_pags_separadas_compressed.pdf. Acesso em: 13 de jan. de 2019.

CERQUEIRA, Wilson. Endomarketing: educação e cultura para a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CLEMEN, Paulo. Como implantar uma área de comunicação interna: Nós, as pessoas, fazemos a diferença. São Paulo: Mauad Editora Ltda, 2005.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA; R. (organizadores). Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

CONHEÇA a história e evolução do varejo no Brasil. Solução Casting. Sales Performance Management. 14 de jun. de 2018. Disponível em: <https://www.sertms.com/blog/conheca-a-historia-e-evolucao-do-varejo-no-brasil/>. Acesso em: 09 de jan. de 2019.

COSTA, Daniel. Não existe gestão sem comunicação: Como conectar endomarketing, liderança e engajamento. Porto Alegre: Dublinense, 2014.

DAFT, Richard L. Administração. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. The practice of management. New York: Harper, 1954.

DUARTE, Tomás. Zonas de Resultados do NPS. Perfil no LinkedIn. 23 de maio de 2018. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/zonas-de-resultados-do-nps-tom%C3%A1s-duarte/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 02 de set. de 2019.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, v. 71, n. 3, p. 500-507, ago 1986.

ENDOMARKETING: Cases de sucesso com uma estratégia eficiente. V20Blog, 27 de nov. de 2017. Disponível em: <https://v20.com.br/2017/11/27/endomarketing-e-alguns-cases-de-sucesso/>. Acesso em: 28 de nov. de 2021.

FERNANDES, Bruno H. Rocha; Berton, Luiz Hamilton. Administração Estratégica. Curitiba: Ed. Saraiva, 2009.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLICK, Willian H. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. Academy of Management Review, EUA, v. 10, n. 3, p. 601-616, Jul 1985.

GRÖNROOS, Christian. Marketing: Gerenciamento e Serviços – A competição por serviços na Hora da Verdade. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GRUBBS-WEST, Lorraine. Como transformar sua equipe no seu maior patrimônio. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

HAMEL, Gary. O Futuro da Administração. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2007.

HAMPF, Alexandre. 6 cases de endomarketing em que a Clima Comunicação gerou grandes valores para seus clientes. Clima Comunicação, 13 de set. de 2018. Disponível em: <https://climacomunicacao.com.br/blog/cases-de-endomarketing/> Acesso em: 28 nov. de 2021.

HASHIMOTO. M. Organizações Intra-empendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior. 2009. 363 f.: Doutorado em Administração de Empresas) –

Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009.

HOFFMAN, K. D.; INGRAM, T. N. Creating Customer-Oriented Employees: The Case in Home Health Care. *Journal of Health Care Marketing*, v. 11, n. 2, 1991.

IBGE. Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação, 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>. Acesso em: 11 de jan. de 2019.

JIMÉNEZ, P.; FLORENCIO, B.; DUTSCHKE, G.; DEL JUNCO, J. El Endomarketing en la Estrategia de Comunicación en La Empresa. Deposito de Investigación Universidad de Sevilla. Venezia: Università Ca' Foscari, 2012.

KELLEY, Scott W. Customer orientation of bank employees and culture. *The International Journal of Bank Marketing*, v. 8, nº 6, p. 25-29, 1990.

KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; MCINTYRE, J. M. Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1986.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip.. Administração de Marketing. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10. ed. 7ª reimpressão. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística; Revisão Técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KROSNICK, Jon A.; BERENT, Matthew K. Comparisons of Party Identification and Policy Preferences: The Impact of Survey Question Format. *American Journal of Political Science*. n. 37, v. 3, p. 941-964, 1993.

LACOMBE, Francisco: Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LASMAR, Isadora. Endomarketing: 7 Exemplos de Ações Para Marketing Interno em Empresas. UFMG Consultoria Júnior, 2021. Disponível em: <https://ucj.com.br/blog/endomarketing-exemplos/>. Acesso em: 27 de nov. de 2021.

LEME, Rogério. Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LINGS, Ian N. Managing service quality with internal marketing schematics. *Long Range Planning*, v. 32, nº 4, p. 452-463, 1999.

LLAURADÓ, Oriol. Escala de Likert: O que é e como utilizá-la. Gauss Consulting Group. 19 de agosto de 2016. Disponível em: <https://gaussconsulting.com.br/blog/escala-de-likert-o-que-e-e-como-utiliza-la/>. Acesso em: 16 de ago. de 2019.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology. n. 140, p. 44-53, 1932.

LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. Motivation and organizational climate. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LUZ, Janine Pacheco da. Metodologia para análise de Clima Organizacional: Um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. 2001. 213 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10805.pdf>. Acesso em: 12 de jun. de 2006.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2007.

MATTAR, F. N. Pesquisa de Marketing. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAYO, Elton. Problemas Humanos de una civilización industrial. Buenos Aires: Galatea Nueva Vision S. R. L. Cerrito, 1959.

METRÓPOLE nasceu entre rios, em um casebre sobre a colina. Folha de São Paulo. São Paulo, 17 de ago. de 2008. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/especial/fj1708200825.htm>. Acesso em: 16 de jan. de 2019.

MORAES, Roberta. Coca-Cola: estratégias para levar o espírito olímpico aos funcionários. Mundo do Marketing, 01 de fev. de 2016. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/planejamento-estrategico/35480/coca-cola-estrategias-para-levar-o-espírito-olimpico-aos-funcionarios.html>. Acesso em: 28 de nov. de 2021.

MOREIRA, Daniel. Administração de Produção e Operações. São Paulo: Pioneira, 1996.

MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

O'DONNELL, Ken. Endoquality: as dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

OLIVEIRA, M. A. Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel, 1995.

PANDOLFI, Robson; ABREU, Poliana. Performance com propósito. Revista HSM

Management. Edição 123. jul-ago, 2017. Disponível em: <https://newsletter.hsm.com.br/marketing/2017/conteudo/dossie-proposito.pdf>. Acesso em: 14 de mai. de 2019.

PAYNE, R. L.; PUGH, D. S. Organizational structure and climate. In: DUNNETE, M. D. (ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally, 1976.

PLANET, Virgínia. Índice de felicidade no trabalho: o que é e como medir em sua empresa. House of Fellings, 2021. Disponível em: <https://houseoffeelings.com/indice-de-felicidade-no-trabalho-o-que-e-e-como-medir-em-sua-empresa/>. Acesso em: 19 de mar. de 2019.

REICHHELD, Frederick F. A pergunta definitiva 2.0: Como as empresas que implementam o Net promoter score prosperam em um mundo voltado aos clientes. São Paulo: Alta Books, 2018.

REICHHELD, Frederick F. The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review, dez., 2003. Disponível em: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>. Acesso em: 02 de set. de 2019.

RIBEIRO, Renato Vieira. Estratégia Empresarial e de Recursos Humanos. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008

RIBEIRO, Renato Vieira. Estratégia Empresarial e de Recursos Humanos. 2ª ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

ROBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. Tradução Christina Ávila de Menezes. Revisão Cristina Bacellar. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

SÁ LEITÃO, J. S.; GUIMARÃES T. A.; ROSAI, M. A. A. Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica. ENANPAD. Foz do Iguaçu, 1997. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-rh-17.pdf>. Acesso em: 22 de ago. de 2019.

SANTOS, Zilmar Barbosa. A influência do endomarketing nos funcionários da agência Pátio Brasil: Banco Zeta. Brasília, 2011.

SAYLER, Sharon. Seu corpo fala no trabalho. Tradução de Daniela Barbosa Henriques. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. Revista de Administração, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SCHNEIDER, B.; WHITE, S. Service quality: research perspectives. Thousand Oaks, C.A: Sage Publications, 2004.

SILVEIRA, Daniel. Brasil tem mais de 208,5 milhões de habitantes, segundo o IBGE. G1, 29 de ago. de 2018. Disponível em:

<https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/08/29/brasil-tem-mais-de-208-milhoes-de-habitantes-segundo-o-ibge.ghtml>. Acesso em: 11 de jan. de 2019.

STEWART, Thomas A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão; SILVEIRA, Aristeu Coelho da; NETO, Carlos Pinheiro dos Santos Bastos; OLIVEIRA, Gercina Alves de. Gestão Estratégica de Pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. Disponível em: <https://editora.fgv.br/produto/gestao-estrategica-de-pessoas-2165>. Acesso em: 09 jun. de 2019.

TEIXEIRA, Juedir. Gestão Estratégica de Negócios: Métrica de Avaliação de Desempenho Organizacional. Rio de Janeiro: Gramma Editora, 2018.

TRACK.CO. Categoria: Pesquisa de Satisfação. Disponível em: <https://track.co/pesquisa-de-satisfacao/>. Acesso em: 02 de set. de 2019.

TOLEDO, F.; MILIONI, B. Dicionário de Administração de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1979.

VAROTTO, Luís Fernando. Ponto de Vista: História do Varejo. FGV/EAESP, São Paulo, v. 5, nº 1, Fev/Abr. 2006. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/34379/33176>. Acesso em: 08 de jan. de 2019.

VIEIRA, Matheus. Colaboradores como clientes: Pessoas felizes formam equipe integrada e motivada. O Tempo, 9 de nov. de 2019. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/opiniao/matheus-vieira/colaboradores-como-clientes-1.2259812>. Acesso em: 27 de nov. de 2021.

VIEIRA, K. M.; DALMORO, M. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? Anais... XXXII ENANPAD. Rio de Janeiro: 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A1615.pdf>. Acesso em: 16 de ago. de 2019.

WEISINGER, Hendrie. Inteligência Emocional no Trabalho. Tradução Eliana Sabino. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2001.

5 lições de uma marca de roupas masculinas para a sua loja. Blog do Varejo, 02 de fev. de 2018. Disponível em: <https://blog.gazinatacado.com.br/reserva-licoes-varejo/>. Acesso em: 28 de nov. de 2021.

la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

Firma del Autor

Lugar

Fecha

ANEXOS

Presentación de los cuestionarios.

Los cuestionarios, tanto para los directores de recursos humanos como para los empleados, constan de dos partes. La primera parte es de la pregunta 01 a la 12, basada en la escala Likert. La pregunta 13 se basa en el eNPS (Employee Net Promoter Score).

Los cuestionarios tienen prácticamente las mismas preguntas, pero con propósitos diferentes, ya que uno pretende buscar la opinión de los Directores de Recursos Humanos y el otro la información de los empleados sobre las prácticas de Endomarketing de las empresas investigadas.

Cuestionario enviado a los responsables de recursos humanos.

Marque con una “X” la opción relativa a su respuesta en cada una de las preguntas a continuación:

- Pregunta 1 - La empresa es respetada y admirada por los colaboradores.

En desacuerdo Totalmente	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo Totalmente

- Pregunta 2 - La estrategia, políticas y prácticas de la empresa son compartidas con los colaboradores.

En desacuerdo Totalmente	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo Totalmente

- Pregunta 3 - Los gestores aceptan y actúan de acuerdo con sugerencias e ideas de colaboradores de todos los niveles.

En desacuerdo Totalmente	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo Totalmente

- Pregunta 4 - La empresa promueve el desarrollo de ideas y proyectos innovadores para mejorar los procesos internos, además de los productos y servicios ofrecidos.

En desacuerdo Totalmente	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo Totalmente

- Pregunta 5 – La relación entre las personas y equipos se produce de forma positiva, generando buenos resultados para la empresa.

En desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo

Totalmente				Totalmente

- Pregunta 6 - La empresa estimula al colaborador a crecer profesionalmente.

En desacuerdo Totalmente	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo Totalmente

- Pregunta 7 – La información al respecto de políticas, procedimientos, estándares de desempeño y orientaciones son trabajados internamente.

En desacuerdo Totalmente	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo Totalmente

- Pregunta 8 - Las condiciones de trabajo garantizan la integridad física, psicológica y social de los colaboradores, que ejecutan sus tareas con seguridad y tranquilidad.

En desacuerdo Totalmente	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo Totalmente

- Pregunta 9 - La empresa invierte en Conocimiento y Educación Corporativa.

En desacuerdo Totalmente	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo Totalmente

- Pregunta 10 - La empresa desarrolla líderes, para que entablen relaciones de influencia en sus equipos, actuando como facilitadores y mentores.

En desacuerdo Totalmente	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo Totalmente

- Pregunta 11 - La empresa ofrece beneficios que reflejan a preocupación con el bienestar de sus colaboradores.

En desacuerdo Totalmente	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo Totalmente

- Pregunta 12 - La empresa trabaja para que los colaboradores asuman una postura que tiene como fin el cumplimiento de las estrategias establecidas, ya que tiene conocimiento de la estrategia adoptada por la organización.

En desacuerdo Totalmente	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo Totalmente

- Pregunta 13 - En una escala de 0 a 10, donde 0 (cero) significa “No recomiendan” y 10 (diez) “Recomiendan totalmente”, en su percepción, ¿Cuáles son

las probabilidades de que los colaboradores recomienden a un amigo de trabajar en su empresa?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Cuestionario enviado a los Colaboradores

Marque con una "X" la opción relativa a su respuesta en cada una de las preguntas a continuación:

- Pregunta 1 – Respeto y admiro a la empresa.

En desacuerdo Totalmente	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo Totalmente

- Pregunta 2 - La estrategia, políticas y prácticas de la empresa son compartidas con los colaboradores.

En desacuerdo Totalmente	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo Totalmente

- Pregunta 3 - Los gestores aceptan y actúan de acuerdo con sugerencias e ideas de colaboradores de todos los niveles.

En desacuerdo Totalmente	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo Totalmente

- Pregunta 4 - La empresa promueve el desarrollo de ideas y proyectos innovadores para mejorar los procesos internos, además de los productos y servicios ofrecidos.

En desacuerdo Totalmente	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo Totalmente

- Pregunta 5 - La relación entre las personas y equipos se produce de forma positiva, generando buenos resultados para la empresa.

En desacuerdo Totalmente	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo Totalmente

- Pregunta 6 - La empresa estimula al Colaborador a crecer profesionalmente.

En desacuerdo Totalmente	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo Totalmente

- **Pregunta 7 - La información al respecto de políticas, procedimientos, estándares de desempeño y orientaciones son trabajados internamente.**

En desacuerdo Totalmente	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo Totalmente

- **Pregunta 8 - Las condiciones de trabajo garantizan la integridad física, psicológica y social de los colaboradores, que ejecutan sus tareas con seguridad y tranquilidad.**

En desacuerdo Totalmente	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo Totalmente

- **Pregunta 9 - La empresa invierte en Conocimiento y Educación Corporativa.**

En desacuerdo Totalmente	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo Totalmente

- **Pregunta 10 - La empresa desarrolla líderes, para que entablen relaciones de influencia en sus equipos, actuando como facilitadores y mentores.**

En desacuerdo Totalmente	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo Totalmente

- **Pregunta 11 - La empresa ofrece beneficios que reflejan a preocupación con el bienestar de sus colaboradores.**

En desacuerdo Totalmente	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo Totalmente

- **Pregunta 12 - La empresa trabaja para que los colaboradores asuman una postura que tiene como fin el cumplimiento de las estrategias establecidas, ya que tiene conocimiento de la estrategia adoptada por la organización.**

En desacuerdo Totalmente	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	De acuerdo Totalmente

- **Pregunta 13 - En una escala de 0 a 10, donde 0 (cero) significa “No recomiendan” y 10 (diez) “Recomiendan totalmente”, en su percepción, ¿cuál es la probabilidad de que recomiende a esta empresa como un buen lugar para trabajar?**

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Acuerdo de confidencialidad

TÉRMINO DE CONFIDENCIALIDAD

Yo, Renato Guedes da Cunha, ID 09664474-5 IFP, autor de la Disertación Endomarketing en el segmento minorista de indumentaria de la ciudad de Río de Janeiro ", para la Universidad Nacional de Misiones - Argentina, garantizo que tanto el nombre de la respectiva empresa como el nombre del Gerente de Recursos Humanos y de los empleados que colaboraron en la elaboración de esta Disertación respondiendo a la investigación relacionada con el tema investigado, en nombre de la empresa, no son divulgados, así como el nombre del Gerente de Recursos Humanos y de los empleados que colaboraron en la elaboración de esta Disertación, respondiendo a la pregunta de investigación relacionada con el tema investigado, en tesis y en ningún momento serán revelados, ni a la respectiva empresa, ni a ninguna otra institución externa, garantizando el mantenimiento del secreto de la información.

Río de Janeiro, 18 de enero de 2019.

Renato Guedes da Cunha

Certificado de Registro de Marca Endomarketing



REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
Ministério da Indústria e do Comércio
Secretaria de Tecnologia Industrial
Instituto Nacional da Propriedade Industrial

Certificado de Registro de Marca N.º 815990995

"ENDOMARKETING"

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial, para garantia da propriedade e do uso exclusivo, certifica que, nos termos das normas legais e regulamentares em vigor, efetuou o registro acima reproduzido, com prazo de validade de 10 (dez) anos, a partir desta data, mediante as seguintes características e condições:

Especificação dos Produtos/Serviços: SERVIÇOS DE AGENCIAMENTO, TREINAMENTO E FORNECIMENTO DE MÃO-DE-OBRA EM GERAL; SERVIÇOS DE ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.

Classe-Produtos/Serviços: 40.25 e 40.32

Observações: MARCA NOMINATIVA

Depósito no Brasil: Número 815990995

Data 20.02.91

Prioridade Unionista: País Número

Data

Titular: S BEKIN & CONSULTORES ASSOCIADOS LTDA. ME

CGC/CPF/N.º INPI: 56828890000189

Rio de Janeiro, 03 DE JANEIRO DE 1995.

Mauro Pias
Diretor de Marcas