

Estrategias de endomarketing y de compromiso organizacional, una aplicación

Endomarketing and organizational commitment strategies, an application

Mariela Liseth Chiluisa

lis1chiluisa@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-4350-4049>

**Universidad Técnica de Cotopaxi,
Latacunga, Ecuador**

Jessica Denisse Yautibug Ñacato

jessyau2107@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-1557-1534>

**Universidad Técnica de Cotopaxi,
Latacunga, Ecuador**

Angelita Elizabeth Romero Poveda

ange.romero.poveda@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3748-2093>

**Universidad Técnica de Cotopaxi,
Latacunga, Ecuador**

Artículo recibido en 12 de julio de 2023 / Arbitrado en 20 de agosto de 2023 / Aceptado en 30 de septiembre 2023 / Publicado en 03 de enero 2024

RESUMEN

En esta investigación se propuso la estrategia de endomarketing para mejorar el compromiso organizacional en el GAD Municipal Intercultural de Pujilí. Para ello se utilizó una metodología de carácter mixto cualicuantitativo, usando un diseño no experimental y finalmente el método transversal descriptivo, con el fin de diagnosticar el estado actual de las prácticas en la organización y examinar el compromiso organizacional de 71 funcionarios. Las dimensiones para el análisis fueron siete, cuatro de endomarketing: contratación y retención, desarrollo de los colaboradores, adaptación al trabajo y comunicación interna. Y tres de compromiso organizacional: compromiso afectivo, continuo y normativo. La relación fue significativa y evidenció que estas prácticas influyeron positivamente en el nivel de compromiso de los empleados hacia la organización. Las estrategias incluyeron acciones como la mejora de la comunicación interna, el reconocimiento del trabajo bien hecho y la promoción de un ambiente laboral positivo, contribuyendo a aumentar la satisfacción laboral, la motivación y la lealtad de los empleados.

Palabras clave: Endomarketing; Compromiso organizacional; Estrategias; Beneficios

ABSTRACT

In this research, the endomarketing strategy was proposed to improve organizational commitment in the Intercultural Municipal GAD of Pujilí. For this, a qualitative mixed methodology was used, using a non-experimental design and finally the descriptive cross-sectional method, in order to diagnose the current state of practices in the organization and examine the organizational commitment of 71 officials. The dimensions for the analysis were seven, four of endomarketing: recruitment and retention, employee development, adaptation to work and internal communication. And three of organizational commitment: affective, continuous and normative commitment. The relationship was significant and showed that these practices positively influenced the level of employee commitment towards the organization. The strategies included actions such as improving internal communication, recognizing work well done and promoting a positive work environment, contributing to increasing job satisfaction, motivation and loyalty of employees.

Key words: Endomarketing; Organizational commitment; Strategies; Benefits

INTRODUCCIÓN

El estudio de Hewitt (2017) titulado "Tendencias Globales de Compromiso de Empleados 2017" evaluó anualmente la participación de más de mil organizaciones a nivel mundial, utilizando más de cinco millones de respuestas de empleados recopiladas en 2015 y 2016, abarcó organizaciones con unos 100 hasta cientos de miles de empleados, representó más de sesenta industrias en regiones como Latinoamérica, Norteamérica, África, Europa y Asia Pacífico. El informe destacó que los aumentos en el compromiso global, que alcanzaron su máximo en 2015 y continuaron en 2016, fueron parcialmente revertidos. Esta disminución se atribuyó a fenómenos como los movimientos políticos que buscaron ganarse el apoyo del pueblo en Reino Unido y parte de Europa, lo cual generó debates sobre la construcción de fronteras y muros, limitando el flujo de mano de obra entre países y alterando las reglas del juego.

En efecto, el aumento de 3 puntos en el compromiso global observado en 2016 disminuyó en 2 puntos, variando del 65% al 63%. Sin embargo, no todas las regiones mostraron la misma tendencia. En Latinoamérica y África, el compromiso ha seguido una tendencia positiva, con incrementos de +3 y +2 puntos respectivamente, cabe destacar que el compromiso en Latinoamérica es el más alto, alcanzando un 75%. Esta diferencia se atribuyó a factores culturales y a la estabilidad política y económica de la región, la disminución global se debió principalmente a la baja del compromiso en Estados Unidos y en mercados clave de Asia y Europa.

El autor citado también mencionó que los avances tecnológicos están haciendo que algunos puestos de trabajo se vuelvan obsoletos. Ejemplos de estos avances incluyen vehículos autónomos, drones, realidad virtual, inteligencia artificial y aprendizaje automático. Este contexto presentó nuevos desafíos para los líderes en todos los niveles, ya que "la ideología populista y el avance de la ciencia y la tecnología generó una sensación de no bienestar y angustia en las empresas, lo cual se vio reflejado en una disminución de los empleados por la falta de experiencia" (Hewitt, 2017).

En América Latina encontró niveles de compromiso relativamente altos desde 2011, aunque estancados. Esto cambió en 2016 con un aumento de 3 puntos, del 72% al 75%, en el compromiso de los empleados de la región. Sin embargo, existen diferencias entre las economías más grandes. Por ejemplo, México, enfrentando una desaceleración comercial y una gran incertidumbre en sus relaciones con Estados Unidos, vio una disminución en el compromiso del 79% al 75%. En contraste, Brasil experimentó un aumento de 8 puntos en el compromiso de los empleados, del 69% al 77%. Otros países como Colombia y Ecuador también mostraron aumentos significativos en el compromiso, con subidas de 6 puntos alcanzando el 82% y el 84% respectivamente. Argentina y Puerto Rico también registraron aumentos, con Argentina subiendo 4 puntos al 60% y Puerto Rico 4 puntos al 79%. Sin embargo, algunos países experimentaron descensos en el compromiso, como Venezuela con una caída de 11 puntos al 69%, Costa Rica con una disminución de 6 puntos al 71%.

Además, fue importante destacar que el factor más significativo para el aumento del compromiso en América Latina, al igual que en la región Asia Pacífico, fue recompensas y reconocimiento, que subió 2 puntos. Sin embargo, este índice disminuyó en Chile, México y Venezuela, mientras que en Brasil y Colombia aumentó 5 y 11 puntos respectivamente.

La pandemia del COVID 2019 incurrió en el comportamiento del compromiso organizacional de las empresas afectando de manera directa el desempleo laboral en casi todo el mundo, la expansión del virus a nivel mundial fue la causante de un cambio radical en el diario vivir de las personas. El nivel de estrés creció de manera alucinante debido al miedo del contagio, específicamente enfocado al temor de contagiar a los seres queridos al momento en que las personas salieran a buscar su sustento de vida y arriesgar a sus familiares.

En Europa la situación fue semejante debido a que las personas que trabajaron en las empresas se vieron afectadas de manera significativa, pues se enfocaron en cuidar su salud abandonando sus

trabajos. En el continente asiático se observó de manera directa que el brote de virus fue un golpe terrible, ya que los datos estadísticos mostraron de manera clara que los profesionales de las diferentes áreas, no estuvieron preparados de manera adecuada para enfrentar la crisis generada por la pandemia en sus áreas emocionales y psicológicas (Tejada, 2021).

De otro lado según Palacios, et al. (2023) desde la década de los sesenta el compromiso organizacional fue considerado de gran importancia, nuevos enfoques ampliaron la comprensión de este concepto, aunque inicialmente se centraron en el puesto de trabajo o en el grupo de trabajo más que en el aspecto organizacional. Con el tiempo, el compromiso organizacional ganó relevancia y se ha convertido en un objeto de estudio que requiere un análisis detallado debido a su importancia en las instituciones.

Según Martínez (2005) el compromiso organizacional es la identificación del empleado con la organización, sus objetivos y metas, este compromiso implica que el empleado dedicará todos sus esfuerzos y habilidades en beneficio de la empresa. A nivel mundial, se consideró que la satisfacción laboral es fundamental para alcanzar los objetivos institucionales. La falta de compromiso organizacional impactó negativamente en el desempeño de los colaboradores, manifestándose a menudo en una baja productividad, un ambiente laboral negativo y una desconexión con los objetivos de la empresa.

A través de estrategias de endomarketing, la organización promovió una comunicación efectiva, el reconocimiento y el desarrollo profesional de los empleados en el GAD Municipal Intercultural del Cantón Pujilí. Allí la falta de sentido de pertenencia de los empleados conllevó a un compromiso limitado con sus responsabilidades y el progreso de la empresa. Esta falta de conexión se atribuyó a diversos factores, entre ellos problemas en la comunicación interna, retroalimentación inoportuna y resistencia al presentar ideas o proyectos. Estas problemáticas se reflejaron en la insatisfacción del cliente final, en consecuencia, el autor de esta investigación estableció la relación entre el endomarketing y el compromiso organizacional,

con la finalidad de mejorar el clima laboral, aumentar la productividad y proporcionar una atención más satisfactoria al cliente final.

Para Salvador (2019) la problemática se manifestó a través de la insatisfacción del colaborador, el objetivo primordial estableció una conexión directa entre el endomarketing y el compromiso organizacional, con la intención de abordar el problema y de esta manera mejorar el clima laboral de la organización, ya que al promover un sentido de pertenencia y de motivación entre los colaboradores, se aspira a crear un entorno laboral más positivo y eficiente.

En este contexto, la calidad percibida por el cliente estuvo íntimamente ligada al desempeño de los empleados, lo cual es necesario para que estos se sientan satisfechos y comprometidos con la organización. Por ello, una opción para mejorar el compromiso de los empleados es aplicar estrategias de marketing interno, en las que se conciba al empleado como un cliente interno de la organización (Rudibel, et al. 2018) Según lo mencionado, el endomarketing buscó directamente influir en la conexión emocional y la identificación de los empleados con la organización, cuando los empleados se sienten emocionalmente conectados tienden a estar más comprometidos con sus tareas y responsabilidades, ya que al tener una cultura fuerte y compartida el compromiso de los empleados se identifica fácilmente con los valores y objetivos de la empresa.

La falta de reconocimiento por parte de las empresas generó que el compromiso empresarial baje de manera significativa, fue normal analizar que el personal en el momento oportuno de la pandemia, estuvo dando su mejor esfuerzo profesional y con el pasar del tiempo fueron decayendo en sus esfuerzos, debido a que las empresas no se enfocaron en reconocer de manera adecuada sus esfuerzos (Prieto, et al. 2021) La falta de compromiso empresarial desmejoran los vínculos afectivos de la empresa y de los trabajadores que están relacionados de manera directa con el alcance y cumplimiento de los objetivos y enfocados en las metas empresariales. Al utilizar medios de comunicación adecuados se ayudó a fortalecer estos lazos, teniendo como

principal base la afectividad de la empresa con sus trabajadores y el saber reconocer sus actitudes de manera clara.

Una de las causas más acertadas y que generó incertidumbre dentro de las empresas en lo relacionado al compromiso empresarial, radicó en la construcción de un ambiente laboral adecuado en el cual los empresarios y los trabajadores convivieran de manera adecuada (Vidal, 2020) Según lo que se planteó de manera directa en el presente trabajo, fue que el mismo estableció conocer la manera adecuada de las medidas y prácticas que relacionan las actitudes que deben existir entre los trabajadores y los jefes de las empresas.

El endomarketing es una estrategia que busca fortalecer las relaciones al interior de la organización, involucrando a los colaboradores en la construcción de la cultura organizacional, aprovechando su creatividad y el conocimiento que tiene cada uno de ellos y que puede ser de gran aporte al logro de resultados (Villa, et al. 2018).

En otras palabras, el endomarketing no solo busca mejorar las relaciones internas, sino que también pretende crear un entorno en el que los colaboradores se sientan empoderados y motivados para contribuir activamente al éxito de la organización. Esta implicación directa de los empleados en la vida y cultura de la empresa es esencial para construir una base sólida y sostenible que impulse el crecimiento y la competitividad en el mercado.

De acuerdo con ello se propusieron las dimensiones de endomarketing siguientes:

Contratación y retención

Garcés, et al. (2016) manifestaron que para diseñar un plan de retención en una empresa es muy importante hacerse varias preguntas, como por ejemplo por qué y a quiénes se quiere retener, ya que daría más facilidad de crear mejores estrategias, pautas y herramientas para sostener a los empleados con visión de la compañía; pero teniendo muy presente que todas esas estrategias deben ser creíbles y mejoradas con las necesidades de la organización.

Desarrollo de los trabajadores

En las nuevas empresas que se desarrollan el cambio se le atribuye de manera directa a las

actividades realizadas por el ser humano, ya que son estas las que ayudan al avance de la organización. Esta nueva manera de considerar a los trabajadores como parte esencial de la empresa y de no considerarlos como la mano de obra, mejoran todos los procesos sistemáticos que se dan dentro de las mismas.

Al tomar en cuenta a las personas como los modelos actuales del crecimiento empresarial mediante el aprovechamiento de las actitudes y aptitudes del personal, se evidenció que el adecuado reconocimiento del personal y su gestión es fundamental para la existencia de la empresa y su adecuada competitividad (Vallejo, et al. 2017).

Adaptación al trabajo

La adaptación laboral es un proceso complejo que va más allá de las aptitudes y destrezas laborales del individuo, ya que implica adaptarse a la organización, a la tarea y al ambiente de trabajo. Lo cual dificulta dicho proceso, debido a las condiciones laborales tan cambiantes y desfavorables, presentes en muchas organizaciones, afectando a su vez el rendimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores y la productividad de la empresa (Córdova, et al. 2020).

Comunicación interna

Los procesos comunicativos son los instrumentos adecuados que utilizan las altas autoridades empresariales, para establecer un compromiso organizacional que ayuda a mejorar los procesos de competitividad de los trabajadores. Desarrollar un amor empresarial se basa en la creación de un cultura empresarial que permita que el empleado se apropie de las políticas, metas y objetivos institucionales, enfocándose al crecimiento de la empresa y no al simple trabajo por cumplimiento, la comunicación permite que la información dentro de las organizaciones sea adecuada y que todos los miembros de la misma estén enterados de la promoción adecuada del desarrollo de las actividades (Oyarvide, 2017).

El compromiso como la mezcla de presiones normativas internalizadas que impulsan a comportarse de manera alineada con los intereses de la organización. Por su parte se trata de una disposición positiva y favorable que los colaboradores mantienen hacia la empresa en la que

desempeñan sus labores, este sentimiento los vincula con los valores, metas y objetivos de la organización, generando una conexión significativa. Según lo mencionado, los empleados comprometidos son más propensos a participar activamente y a contribuir con ideas innovadoras, ya que un equipo comprometido trabaja en conjunto para alcanzar metas en común, lo que facilita el logro de los objetivos de la organización, (Puican, et al. 2023).

Igualmente se propusieron las dimensiones de compromiso organizacional siguientes:

Compromiso Afectivo

Según Omar, et al.(2008) nos dicen que la base del compromiso afectivo radica en el vínculo emocional que los empleados desarrollan hacia su organización. Ellos citados a Meyer y Allen, esbozaron que este tipo de compromiso se caracteriza por los fuertes vínculos emocionales que unen a los trabajadores con su empresa, y estos vínculos están estrechamente ligados a cómo los empleados perciben los beneficios y el apoyo que les brinda la organización. Vale la pena enfatizar que los empleados que tienen un fuerte compromiso emocional están profundamente comprometidos con los objetivos y valores de la empresa, considerándolos como propios, lo que alimenta su deseo de permanecer en la organización y contribuir a su éxito. Araque (2017) enfatiza que los estudios realizados por Johnson y Chang, sugieren que los empleados que tienen un alto nivel de compromiso emocional demuestran una mayor disposición a trabajar por el mejoramiento de la organización.

Compromiso Continuo

Según Gabini (2018) el concepto de compromiso continuo de Meyer y Allen se centra en cómo los empleados perciben los costos potenciales de abandonar su organización, dentro de este aspecto, los empleados evalúan cuidadosamente el tiempo y la energía que han invertido, los sacrificios personales que han realizado y las posibles consecuencias negativas para ellos y sus familias si dejaran la empresa. Además, contemplan la viabilidad de conseguir empleo comparable en el mercado laboral actual. Omar, et al. (2008) El empleado, mediante un examen lógico, valora si las ventajas de permanecer en la empresa superan las

desventajas de marcharse. Esta evaluación, conocida como compromiso calculador, considera factores económicos y de oportunidad (En su investigación, McGee y Ford diferencian entre "altos costos de sacrificio", que se refieren a la dedicación personal y profesional a la organización, y "bajos costos alternativos", que implican la probabilidad de conseguir un empleo similar en otro lugar. Fuentes (2009).

Compromiso Normativo

Gabini (2018) menciona que el compromiso normativo de acuerdo con Meyer y Allen, se encuentra basado en el sentido de responsabilidad que tiene el trabajador hacia la institución. Este acuerdo se fundamenta en el sentimiento de que es su deber continuar en la compañía, más que en un anhelo personal de irse. Un trabajador con una alta dedicación al derecho se siente forzado a acatar los objetivos tanto de él como del grupo, con el fin de evitar la desaprobación de los colegas y conservar su lealtad hacia la compañía. Este sentimiento de lealtad hacia la compañía, como expresan Rahman, Ferdausy y Karan, tiene un gran efecto sobre el desempeño y la productividad del trabajador. Define Gabini, (2018) en el estudio de González y Guillén, que los investigadores interpretan el comprometerse con la norma como "la magnitud de la obligación", en donde el trabajador tiene una responsabilidad ética de continuar en la empresa Fuentes, (2009).

Dichas dimensiones aportaron evidencias empíricas sobre la importancia de implementar estrategias para favorecer el nivel de lealtad de los colaboradores, que optimicen los resultados en la entidad. De la misma manera se buscó desarrollar un lugar de trabajo en el cual existiese un ambiente de motivación y armonía, enfocado a mejorar las relaciones personales y afianzar los lazos afectivos de la empresa, para alcanzar de manera clara y segura los objetivos empresariales.

La investigación del endomarketing enfocada al compromiso organizacional tuvo un impacto muy adecuado, al proporcionar de manera directa información que se necesitó para ayudar con el compromiso organizacional y mejorar de manera positiva el desempeño eficiente de los trabajadores

en el GAD Municipal Intercultural del Cantón Pujilí.

Antes de implementar una estrategia de Endomarketing, es fundamental entender cómo se desea que esta influya en la organización. Una gestión efectiva del capital humano puede generar un valor significativo al fortalecer las relaciones entre colegas y mejorar la interacción con los clientes externos. Esto beneficia tanto a la empresa como a sus empleados, ya que la experiencia de los trabajadores repercute directamente en la percepción de aquellos que consumen los servicios que ofrece la organización (Pico, 2023)

Beneficios para la empresa

1- Ventas y utilidades (objetivos) Como los trabajadores están más motivados para lograr y superar los objetivos de la organización, un mayor compromiso de los trabajadores suele resultar en un incremento en las ventas y las utilidades.

2-Disminución de costos: Los conflictos internos y la rotación de personal disminuyen los costos relacionados con la contratación y la formación de nuevos trabajadores, así como también los costos relacionados con la baja productividad.

3-Una baja rotación de personal: Los trabajadores comprometidos suelen permanecer más tiempo en la empresa, lo que reduce los costos y el tiempo invertido en los procesos de capacitación y selección.

4-Sin conflicto: Por lo general, los conflictos internos son menos comunes en un ambiente donde los trabajadores están comprometidos, ya que los miembros del equipo trabajan más juntos.

5-Productividad: Debido a que los trabajadores están más motivados para trabajar de manera efectiva y contribuir al éxito de la empresa, el compromiso organizacional está directamente relacionado con un incremento en la productividad.

6-Gente proactiva: Los trabajadores comprometidos suelen ser más proactivos; siempre buscan nuevas formas de ayudar a la empresa y mejorar.

7-Lealtad: El aumento de la lealtad de los trabajadores hacia la empresa fortalece la cultura organizacional y la estabilidad del equipo.

Beneficios para el cliente interno (empleados)

1-Buen ambiente de trabajo: El compromiso organizacional mejora el ambiente laboral, haciendo que sea más agradable y positivo para los empleados.

2-Identificación con la empresa: Los empleados se sienten más identificados con los valores y la misión de la empresa, lo cual refuerza su sentido de pertenencia.

3-Salud mental: Un mayor compromiso y un buen ambiente de trabajo contribuyen positivamente a la salud mental de los empleados, reduciendo el estrés y el agotamiento.

4-Remuneración justa: Los empleados comprometidos perciben que reciben una compensación justa por su trabajo, lo cual aumenta su satisfacción y motivación.

5-Sentido a lo que hace: Sentir que su trabajo tiene un propósito y aporta valor, incrementa el compromiso y la satisfacción laboral.

6-Seguridad: Un ambiente adecuado es fundamental para cuidar la seguridad física y psicología de los empleados.

7-Satisfacción en el trabajo: La satisfacción general de los trabajadores con su trabajo aumenta con el compromiso organizacional; esto tiene un impacto en su bienestar y desempeño.

La importancia de promover el compromiso organizacional tanto para el éxito de la empresa como para el bienestar de sus trabajadores se destaca con estos beneficios. El compromiso organizacional puede verse significativamente afectado por el endomarketing.

MÉTODO

Esta investigación se llevó a cabo mediante un enfoque cualicuantitativo, con un diseño no experimental descriptivo. La técnica que se empleó para la recolección de datos fue la encuesta acompañada por el instrumento el cuestionario. Se aplicaron dos cuestionarios, el primero denominado "Endomarketing" de los autores Ocampo, et al. (2023) que constó de 30 ítems distribuidos en 4 dimensiones que se distribuyeron de esta manera: contratación y retención (1-6) desarrollo de los colaboradores (7-12) adaptación al trabajo (13-22) y comunicación interna (23-30) El segundo cuestionario "Compromiso Organizacional" de los autores Arciniegas, et al. (2012) que constó con de

18 ítems distribuidos en 3 dimensiones que son las siguientes: compromiso afectivo (1-6) compromiso continuo (7-12) y compromiso normativo (13-18) La escala de Likert que se utilizó fue: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre.

La población fue de 400 y la muestra de 71 funcionarios públicos colaboradores del GAD Municipal Intercultural del Cantón Pujilí.

Endomarketing alcanzó un valor de Alfa de Cronbach de 0.976, lo que indica una alta confiabilidad. Por otro lado, el instrumento utilizado para la medición el compromiso organizacional obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.940, lo que también señala una alta confiabilidad para esta medición.

RESULTADOS

Resultados por dimensión endomarketing

Resultados de los indicadores de endomarketing

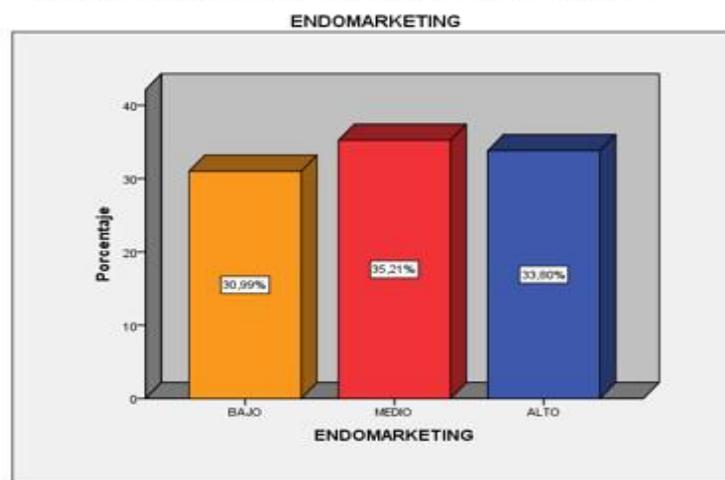


Figura 1. Porcentaje de respuestas del Endomarketing

Interpretación y análisis:

El 35.21% de los participantes tuvo un nivel medio de endomarketing, es una señal de alerta, ya que indicó que más de un tercio de los empleados sintieron que el endomarketing en la organización es regular, fue importante identificar las áreas de mejora para transformar estas percepciones medias en percepciones altas. Mientras que el 33.80% de los participantes mostró un alto nivel de endomarketing, lo cual es un dato positivo, ya que un tercio de los empleados sintieron que la empresa realizó una buena labor en cuanto a comunicación interna y promoción del sentido de pertenencia. Sin embargo, el 30.99% de los participantes señalaron un bajo nivel de endomarketing, esto es un dato relevante ya que

La confiabilidad del instrumento se determinó mediante la medida estadística del Alfa de Cronbach, que evaluó la estabilidad y consistencia de la información recopilada. Es importante destacar que el instrumento utilizado para medir el

sugiere que los empleados pudieron estar recibiendo una atención y comunicación insuficiente por parte de la empresa, este segmento pudo beneficiarse de estrategias más efectivas de endomarketing para mejorar la percepción y alineación con los objetivos organizacionales.

Resultados de los indicadores de contratación y retención

Interpretación y análisis:

El 39.44% de los participantes percibieron un alto nivel de contratación y retención, este es un aspecto positivo, ya que sugirió que una gran parte de los empleados sintieron que la empresa realiza una excelente labor en cuanto a atraer y retener talento. Sin embargo, el 32.39% de los participantes tuvo una percepción media, este porcentaje representó a poco más de un tercio de los empleados, fue decisivo para identificar las áreas específicas que necesitan mejoras para que este grupo sienta un mayor grado de satisfacción y seguridad en su empleo. Aunque el 28.17% de los

participantes percibieron un bajo nivel, es significativo y sugirió que los empleados consideraron que las prácticas de contratación y retención de la empresa son deficientes, este grupo pudo estar experimentando inestabilidad o insatisfacción con los procesos actuales.

Resultados de los indicadores del desarrollo de los colaboradores

Interpretación y análisis:

De los participantes, el 38.03% tuvo una percepción media del desarrollo de los colaboradores, este grupo representó la mayor parte de los empleados y sugirió que, aunque existen algunas oportunidades de desarrollo, no son lo suficientemente accesibles para todos, fue importante identificar las áreas para mejorar la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Sin embargo, el 33.80% de los participantes percibieron un bajo nivel, lo cual es preocupante, ya que más de un tercio de los empleados sientieron que las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización fueron limitadas, esto llevó a una falta de motivación y a un aumento en la rotación de personal. Aunque, el 28.17% de los participantes percibieron un alto nivel, este fue un dato positivo, ya que los empleados sientieron que la empresa ofreció buenas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, este grupo fue utilizado como un ejemplo para identificar y replicar las mejores prácticas en toda la organización.

Resultados de los indicadores de adaptación al trabajo

Interpretación y análisis:

El 35.21% de los participantes tuvo un nivel medio de adaptación al trabajo, lo cual sugirió que, si bien no tienen problemas graves de adaptación, podrían beneficiarse de apoyo adicional para mejorar su eficiencia y bienestar en el trabajo. Sin embargo, el 33.80% de los participantes tuvo un nivel bajo, lo cual fue significativo ya que indicó que estos empleados podrían estar enfrentando dificultades en adaptarse a las demandas y expectativas del trabajo, lo cual pudo afectar su desempeño y satisfacción laboral. Aunque, el 30.99% de los participantes tuvo un alto nivel, lo cual es alentador y demuestra que casi un tercio de los empleados se sientieron bien integrados y

ajustados a su entorno laboral.

Resultados de los indicadores de comunicación interna

Interpretación y análisis:

De los participantes, el 40.85% tuvo un nivel medio de comunicación interna, lo cual es alarmante y sugiere que, aunque la comunicación no es deficiente, hay espacio para mejorar y fortalecer la comunicación interna se podría mejorar la colaboración y el flujo de información, beneficiando la dinámica de trabajo y la toma de decisiones. Sin embargo, el 38.03% de los participantes reportó un alto nivel, lo cual fue alentador y demostró que una proporción significativa de los empleados se sintieron bien informada y capaz de comunicarse efectivamente dentro de la organización. Aunque el 21.13% de los participantes reportó un bajo nivel, esto fue preocupante ya que indicó que los empleados podrían estar enfrentando dificultades para recibir y compartir información de manera efectiva dentro de la organización, esto pudo llevar a malentendidos, falta de coordinación y una disminución en la eficiencia operativa.

Resultados de la dimensión compromiso organizacional

Resultados de los indicadores de Compromiso Organizacional

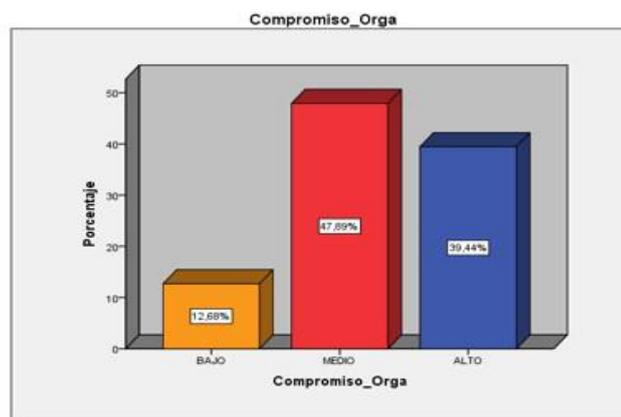


Figura 2. Porcentajes de respuestas del Compromiso Organizacional

Interpretación y análisis:

El 47.89% de los participantes tuvo un compromiso organizacional medio, lo cual es preocupante ya que indicó que casi la mitad de los empleados pudo requerir intervenciones para fortalecer su sentido de pertenencia y dedicación hacia la organización. Sin embargo, el 39.44% de los participantes mostró altos niveles de compromiso organizacional, lo cual fue alentador y demostró que una buena parte de los empleados se sintieron comprometidos y leales a la organización. Aunque el 12.68% presentó bajos niveles de compromiso, este segmento, aunque menor, pudo beneficiarse de un mayor apoyo para aumentar su compromiso organizacional.

Resultados de los indicadores del compromiso afectivo

Interpretación y análisis:

Del total de participantes, el 57.75% tuvo un nivel alto de compromiso afectivo, lo que indicó una motivación y conexión emocional fuertes. Un 32.39% presentó un compromiso medio, lo que fue preocupante, ya que sugirió que una parte significativa de la población podría necesitar más apoyo para aumentar su compromiso afectivo. Solo el 9.86% tuvo un compromiso bajo, lo que mostró una minoría con poca conexión emocional con la organización.

Resultados de los indicadores del compromiso continuo.

Interpretación y análisis:

De los participantes, el 29.58% mostró un alto nivel de compromiso continuo, lo cual es positivo ya que indicó una buena proporción de empleados altamente motivados y dedicados. Sin embargo, el 43.66% presentó un nivel medio de compromiso continuo, lo que sugirió que, aunque muchos empleados se sintieron moderadamente comprometidos con la organización, hay margen para mejorar su dedicación y lealtad. El 26.8% tuvo un compromiso bajo, lo que indicó una significativa cantidad de empleados que pudo beneficiarse de mayores esfuerzos para aumentar su compromiso continuo.

Resultados de los indicadores del compromiso normativo.

Interpretación y análisis:

El 32.40% de los participantes tuvo un compromiso normativo medio, lo cual fue alarmante ya que indicó que una proporción considerable de empleados pudo requerir intervenciones para fortalecer su sentido de responsabilidad y lealtad hacia la organización. Sin embargo, el 52.11% de los participantes mostró altos niveles de compromiso normativo, lo cual fue alentador y demostró que muchas personas se sintieron responsables y leales al Municipio. Aunque el 15.49% presentó bajos niveles de

compromiso, este segmento significativo de la población pudo beneficiarse de un mayor apoyo para aumentar su compromiso normativo.

DISCUSIÓN

Salvador (2019) en su tesis "Endomarketing y compromiso organizacional de la empresa Pacífico Trujillo SAC. Trujillo-2019", identificó varios problemas que afectaban el principio de pertenencia de los trabajadores y su compromiso con la empresa. Entre estos problemas se encontraron la comunicación interna deficiente, la retroalimentación inoportuna y la resistencia a nuevas ideas o proyectos, lo que se reflejó en la insatisfacción del cliente final. El objetivo de Salvador fue determinar la relación entre el endomarketing y el compromiso organizacional con la finalidad de mejorar el clima laboral, aumentar la productividad y ofrecer una mejor atención al cliente final.

León (2021) en su proyecto denominado "Plan de endomarketing para mejorar la satisfacción de los trabajadores de una empresa píldora, Monsefú" se centró en implementar un plan de endomarketing para mejorar la satisfacción laboral de los empleados. Su objetivo fue identificar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la misma. Basándose en los resultados, se implementó un plan de endomarketing que incluyó estrategias de supervisión, comunicación, integración, motivación, compromiso, trabajo en equipo y capacitación. Posteriormente, un nuevo estudio realizado tras la implementación del plan reveló que el 80% de los colaboradores estaban satisfechos con la empresa. Los empleados consideraron que sus necesidades ahora fueron atendidas y que la empresa los hacía sentir importantes. En conclusión, las estrategias de un plan de endomarketing mejoran significativamente la satisfacción de los colaboradores, generando compromiso, trabajo en equipo e integración, lo que contribuye a cumplir los objetivos de la empresa.

Saenz, et al. (2021) en su investigación titulada "Estudio del Compromiso Organizacional en los Trabajadores en una Fundación en Chile", realizada en la Universidad de Chile para optar al grado de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, se enfocaron en el estudio de la

forma y el grado del compromiso generado dentro de la empresa. Los resultados de este trabajo indicaron que los factores que influyeron en el compromiso organizacional son los relacionados con el liderazgo y la calidad del ambiente laboral. De esta manera se pudieron establecer destrezas que ayuden a fomentar un alto compromiso empresarial entre empleados y directivos para ayudar de manera adecuada lograr la fidelidad de los empleados.

Arteaga, et al. (2022) en su artículo titulado "Satisfacción laboral: una perspectiva de endomarketing, caso sector hotelero de Manta, Ecuador", tuvo como objetivo analizar de manera técnica la relación existente entre el endomarketing y la satisfacción laboral. En conclusión, el estudio ayudó a entender que el endomarketing mejoró la satisfacción laboral mediante la implementación de actividades, que ayudaron a mejorar el clima laboral de la empresa entre los trabajadores y directivos para generar un ambiente agradable dentro de la misma.

Changanaqui, et al. (2022) en su investigación titulada "Compromiso organizacional en los colaboradores de la empresa SISTEMGROUP International Perú S.A.C., San Isidro, Lima - 2022", realizada en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión para optar al título profesional de Licenciada en Trabajo Social, se propusieron identificar la magnitud del compromiso de los colaboradores en su trabajo. El propósito principal de esta investigación fue medir el nivel de compromiso organizacional de los colaboradores de SISTEMGROUP International Perú S.A.C. Los resultados de este estudio indicaron que es necesario estar en una relación adecuada con los empleados para que los mismos sientan el compromiso empresarial. Estos resultados sugirieron la necesidad de mejorar la relación afectiva de los empleados con la organización, implementar estrategias para aumentar el compromiso organizacional en sus diversas dimensiones, reorganizar y mejorar la estructura de políticas laborales y metas organizacionales.

CONCLUSIONES

Se realizaron en las dimensiones endomarketing y compromiso organizacional, siete estrategias que fortalecieron el compromiso y la lealtad de los colaboradores, en dimensiones clave del GAD Municipal Intercultural de Pujilí. Dichas mejoraron el compromiso de los empleados, fomentaron un sólido sentido de pertenencia y aseguraron la alineación entre los objetivos individuales y colectivos de los trabajadores y los de la empresa.

Se evidenció teóricamente que el endomarketing fue una estrategia clave para mejorar el compromiso organizacional. Fomentó la identificación de los colaboradores con los objetivos organizacionales y satisfizo sus necesidades y expectativas. El compromiso organizacional surgió de la percepción que tuvieron los empleados, sobre el grado en que su trabajo cumplió con sus aspiraciones personales y profesionales. Este compromiso incidió directamente en el desempeño, la lealtad y la retención del talento humano.

Por consiguiente, el endomarketing y el compromiso organizacional generaron beneficios significativos tanto para la empresa como para los empleados, contribuyeron a formar un entorno laboral eficiente, mejorando la productividad empresarial y el bienestar de los empleados. Para la entidad, optimizó el servicio, redujo costos y disminuyó la rotación de personal, reforzando la cultura corporativa. Estas iniciativas aumentaron la motivación y el bienestar general de los empleados, potenciando su productividad y compromiso laboral.

Los resultados del diagnóstico sobre el endomarketing y el compromiso organizacional dentro del GAD, revelaron deficiencias significativas en las dimensiones de compromiso afectivo con un nivel bajo de 9,86% un nivel medio con el 32,39% y un nivel alto con un 57,75%, mientras que el compromiso continuo tiene un nivel bajo con un 26,76% un nivel medio con un 43,66% y un nivel alto con un 29,58% y el compromiso normativo tiene un nivel bajo con el 15,49% un nivel medio con el 32,39% y un nivel alto con el 52,11%. Estas dimensiones fueron esenciales para

fomentar el bienestar laboral y fortalecer el compromiso de los colaboradores con la organización.

La implementación de estrategias de endomarketing se presentó como una solución fundamental, ya que generó beneficios tangibles para la empresa. Al abordar estas dimensiones, se espera que los empleados desarrollen un mayor sentido de pertenencia y lealtad, lo que resultará en una mejora general en el desempeño organizacional y en un entorno de trabajo más positivo y motivador. Al medir las prácticas de endomarketing para justificar la elaboración de estrategias en las siguientes dimensiones: contratación y retención, desarrollo de los colaboradores, adaptación al trabajo y comunicación interna.

La relación entre el Endomarketing y el compromiso organizacional fue significativa. A través del análisis y la implementación de estrategias, se evidenció que estas prácticas influyeron positivamente en el nivel de compromiso de los empleados hacia la organización. Las estrategias incluyeron acciones como la mejora de la comunicación interna, el reconocimiento del trabajo bien hecho, y la promoción de un ambiente laboral positivo, contribuyendo a aumentar la satisfacción laboral, la motivación y la lealtad de los empleados.

Se realizaron tres estrategias del compromiso organizacional que están alineadas con sus respectivos objetivos, lo que sugirió un enfoque integral para mejorar el compromiso organizacional. El compromiso afectivo se abordó mediante la gestión del tiempo para equilibrar la vida personal y laboral; el compromiso continuo se reforzó con retroalimentación continua, y el compromiso normativo se promovió mediante el reconocimiento de comportamientos éticos.

REFERENCIAS

- Araque, S. &. (2017) Relación entre el endomarketing y el compromiso organizacional de los docentes de i.e.s.t.p. *Universidad Nacional del Centro de Perú*
- Arciniega, L., & González, L. (2012) Explorando los flancos de la lealtad: análisis de la estructura y significado de la dimensión. *Revista de Psicología*

- Social*. <https://gredos.usal.es/handle/10366/126821>
- Arteaga, F., Loor, C., Palma, P., & Calderon, B. (2022) Satisfacción laboral: una
- Changanaqui, M., & Santamaria, B. (2022) Compromiso organizacional en los colaboradores de la Empresa Sistemgroup International Peru S.A.C., San Isidro, Lima - 2022. [Tesis de grado]. *Repositorio institucional UNJFSC*. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/6994>
- Córdova, M., & Zuñiga, D. (2020) Estudio de la percepción de la adaptación laboral del personal femenino en un entorno mayoritariamente masculino en la dirección general de obras públicas del gobierno municipal del cantón Cuenca. *Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/19748>
- Coronado (2020) Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica. Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 1-6. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94465715006>
- Fuentes, J. (2009) Relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional: evolución en el estudio y medición del compromiso organizativo. *Perspectivas*, (24), 107-136.
- Gabini, S. (2018) Potenciales predictores del rendimiento laboral.
- Garcés, C., Londoño, I., Martínez, J., & Menendez, I. (2016) Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*. Obtenido de <https://revistas.ucatolicaluisamigo.edu.co/index.php/RFunlam/article/view/1898>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018) Metodología de la investigación: las tres rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. In Mc Graw Hill, 177. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hernandez-20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20b3n.pdf>
- Hernández Sampieri, R. & (2018). Metodología de la investigación: las tres rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. . In *Mc Graw Hill*, 1.
- Hewitt AON. (2017) *Tendencias Globales del Compromiso*. https://www.aon.com/ecuador/attachments/2017_Compromiso_Empleados.pdf
- León, J. (2021) Plan de endomarketing para mejorar la satisfacción de los trabajadores de una empresa piladora, Monsefú [Tesis de grado]. *Repositorio digital Universidad Cesar Vallejo*. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/85029>
- Martínez, O. (2005) Los contratos relacionales: lo que hacemos y no lo sabemos. (R. d. Privado, Ed.) *Universidad de Los Andes*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3600/360033183005.pdf>
- Monsefú, P. T. (2022) El endomarketing y desempeño laboral de los colaboradores de la
- Ocampo, G., & Johnny, R. (2023). Endomarketing y su influencia en el compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa pecuaria, Pacasmayo 2023. 68. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/123287>
- Omar, A., & Urteaga, F. (2008) Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 2. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29213210.pdf>
- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017) La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174479#:~:text=La%20comunicacion%20interna%20se%20convierte,relacionados%20con%20la%20comunicacion%20interna.>
- Palacios, T., Priori, M., & Tellez, A. (2023) Compromiso organizacional, satisfacción laboral, y su repercusión en el desempeño laboral. *Revista Internacional de Relaciones Interculturales*. Obtenido de <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n1.2023.2219>
- Pico, A. (2023) Endomarketing como mecanismo para promover la atracción y retención del talento. *Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano Facultad de Ciencias Administrativas Especialización en Gerencia del Talento Humano*. Obtenido de MAYA. Revista de Administración y Turismo

- <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/30974/Endomarketing%20como%20mecanismo%20para%20promover%20la%20atracci%C3%B3n%20y%20retenci%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Prieto, F., Postigo, A., Cuesta, M., & Muñiz, J. (2021) Compromiso Laboral: nueva escala para su medición. *Revista Latinoamericana*, 163-175. Obtenido de https://revistalatinamericanadepsicologia.konradlorenz.edu.co/wp-content/uploads/2021/11/15_RLP_53_21019_Compromiso.pdf
- Puican, V., Torres, F., & Garcia, M. (2023) Relationship of Organizational Commitment to Teamwork in a Municipality From Peru. *International Journal of Professional Business Review*, 1-20. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8789503>
- Rudibel, P., Hubert, V., & Madrigal, I. (2018) Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 7(2), 27-53. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rcci/v12n3/rcci14318.pdf>
- Saenz, A., & Carranza, A. (2021) Estudio del compromiso organizacional en los trabajadores de una fundación en Chile. [Tesis de posgrado, Universidad de Chile]. *Repositorio Institucional de la Universidad de Chile*. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/182580>
- Salvador, L. (2019) Endomarketing y compromiso organizacional en la empresa Pacifico Trujillo S.A.C Trujillo. 1-88. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/37815>
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300049>
- Tejada, S. (2021) Compromiso organizacional y desempeño laboral de profesionales sanitarios durante la pandemia de COVID 19 en un hospital en Jaen. *Universidad Cesar Vallejo REPOSITORIO DIGITAL*. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78424>
- Vallejo, V., & Portalanza, A. (2017) Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador. *Universidad Espiritu Santo*, 4.
- Vidal, J. (2020) Compromiso organizacional de grupos etarios y su influencia en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar.*, 1-3. Obtenido de <https://orcid.org/0000-0002-6155-8118>
- Villa, G., & Gomez, D. (2020) Endomarketing una herramienta de integracion del cliente interno con la estrategia organizacional. *Hojas y Hablas*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6628824>