

# Revista de Ciencias Sociales

# Endomarketing: Estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas

Trujillo Araujo, Arcelia\*  
Tuesta Panduro, Juan Alfredo\*\*  
Viena Pezo, María Hortensia\*\*\*  
Coronado Chang, Liliana Victoria\*\*\*\*

## Resumen

El marketing ha sido una herramienta gerencial para superar los periodos de crisis económicas y mejorar las operaciones comerciales de las organizaciones, y con ello el bienestar de sus empleados. El propósito de la investigación es determinar la relación entre las estrategias de endomarketing y la rotación laboral del personal millennial, medida a través de la intención de permanencia en la empresa Comercializadora Global S.A. de C.V. El método aplicado se basa en un enfoque mixto; la técnica utilizada fue la encuesta y como instrumento un cuestionario aplicado a una muestra total de 70 participantes, seleccionados bajo un muestreo probabilístico aleatorio simple. Los resultados del análisis correlacional indican que las estrategias de endomarketing e intención de permanencia, muestran un nivel de significancia bilateral alto, con coeficientes de correlación positiva lo que, valida una asociación entre el endomarketing y la rotación laboral, medida a través de la intención de permanencia. Se concluye, que los empleados denominados millennial, representan un segmento de mercado de gran valor para las empresas, cuyas estrategias de endomarketing pueden permitirle tener mayor grado de motivación, conocimientos, reacción positiva ante nuevos proyectos y retos, capacidad de innovar y participación en la toma de decisiones en la empresa.

**Palabras clave:** Endomarketing; personal millennial; operaciones comerciales; rotación laboral; estrategias organizacionales.

---

\* Maestra en Administración Estratégica en Gestión de Capital Humano. Licenciada. Coordinadora de Relaciones Laborales y Nóminas Operadora ONE Unidad Culiacán. E-mail: [atrujillo@operadoraone.com](mailto:atrujillo@operadoraone.com)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2180-7930>

\*\* Maestro en Ciencias Económicas mención Finanzas. Licenciado en Administración. Docente del Departamento de Humanidades en la Universidad Privada del Norte, Perú. E-mail: [altu1777@gmail.com](mailto:altu1777@gmail.com)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1707-5143>

\*\*\* Maestra en Ciencias Económicas, mención Gestión Empresarial. Contadora Pública Colegiada. Docente de la Universidad de Huánuco, Huánuco, Perú. E-mail [mavipe2412@gmail.com](mailto:mavipe2412@gmail.com)  ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5368-0439>

\*\*\*\* Maestra en Gestión Pública. Licenciada en Administración. Docente de la Universidad de Huánuco. Huánuco, Perú. E-mail [lilianacoronadochang@gmail.com](mailto:lilianacoronadochang@gmail.com)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7050-4277>

# Endomarketing: Strategy to reduce the turnover of millennial personnel in Mexican organizations

## Abstract

Marketing has been a managerial tool to overcome periods of economic crisis and improve the commercial operations of organizations, and with it the well-being of their employees. The purpose of the research is to determine the relationships between endomarketing strategies and labor rotation of millennial staff, measured through the intention of permanence in the company Comercializadora Global S.A. de C.V. The applied method is based on a mixed approach; the technique used was the survey and, as an instrument, a questionnaire applied to a total sample of 70 participants, selected under a simple random probability sampling. The results of the correlational analysis indicate that the endomarketing and intention to stay strategies show a high level of bilateral significance, with positive correlation coefficients, which validates an association between endomarketing and job rotation, measured through the intention of permanence. It is concluded, that the employees called millennials, represent a high valuable market segment for companies, and their endomarketing strategies may allow them to have a higher grade of motivation, knowledge, positive reactions when facing new projects or challenges, innovation capability and decision-making participation at the company.

**Keywords:** Endomarketing; millennial staff; commercial operations; job rotation; organizational strategies.

## Introducción

En el año 2017, el presidente de la Asociación Mexicana de Recursos Humanos (AMEDIRH, 2019), señaló que México contaba con una de las tasas de rotación laboral más altas en América Latina, que lo posicionaba en un octavo lugar de movilidad, representando un 17% en comparación con 5% a 10% para los países de habla hispana. Esta situación les genera a las empresas mexicanas sobrecostos, si se considera que la tasa de rotación ideal anual, en promedio, es de 7% (AMEDIRH, 2019; González-Díaz et al., 2021).

Con relación a los costos para el área de recursos humanos, de acuerdo con la firma de servicios profesionales y contables Deloitte (2018); y, Sosa, Acevedo y Verges (2020), sostienen que el costo de la rotación es uno

de los más complicados de cuantificar, dado que implica un costo directo de reclutamiento al remplazar a un colaborador que deberá ser sustituido (la selección, capacitación e inducción), convirtiéndose este en un proceso de mayor complejidad y tiempo invertido (González-Díaz y Flores, 2020).

Adicionalmente, según Munchinsky (2002); así como, Rivas, Acevedo-Duque y Castillo (2020), la marcha de los empleados también supone un costo importante para las organizaciones, además de la pérdida de conocimientos e información, los mayores costos de reclutamiento y de formación para los nuevos talentos, las empresas incurren en un costo por la caída de la productividad y disminución en la moral de los trabajadores que permanecen dentro de la misma (Chiavenato, 2009; Chirinos y Fuenmayor, 2010; Regalado et al., 2011).

En este escenario, si las empresas se encuentran bajo un concepto donde los costos de reclutamiento, selección y capacitación, superan lo presupuestado para las organizaciones, esa situación podría indicar dos escenarios: En primer lugar, dificultades para retener y gestionar al personal; y, en un segundo lugar, insatisfacción y desmotivación por parte de los trabajadores, lo que influye en la decisión de cambiar de empleo (González-Díaz y Flores, 2020).

Esta problemática se ha convertido en escenario de alarma para México, pues la rotación laboral no solo genera costos de reclutamiento o selección de los nuevos elementos a las empresas mexicanas sino que, además, existen otras razones para preocuparse, puesto que al querer calificar como empresas eficientes e innovadoras, así como mejorar continuamente sus actividades, considerando que el entorno actual es sumamente cambiante y complicado, estos costos lo dificultan (Santamaria, 2017; Noroño, Nuñez y González, 2020).

En el año 2018, la firma *Price Waterhouse Coopers*, reveló que México seguía representando el porcentaje más alto en rotación laboral con un 5%, por encima de países latinoamericanos como Argentina, con un 3,2% y Colombia, con 2,2%. La misma fuente indicó que el mayor grado de rotación recae en los colaboradores pertenecientes a la generación “*millennial*” (Santamaria, 2017), quiénes son jóvenes nacidos a partir de los 80, con habilidades digitales, hiperconectados y con altos valores sociales y éticos.

Por otra parte, de acuerdo a estudios realizados por Santamaria (2017); y Saiz (2018), el 50% de la población a nivel mundial corresponde a la generación “*millennial*”, dichos estudios indicaron que esta generación ha desafiado al mercado laboral, considerando que algunas de las cuestiones más frecuentes que presentan las organizaciones donde labora este personal, es que se relacionan con un alto nivel de rotación y ausentismo de estos jóvenes profesionales (González-Díaz y Serrano, 2017; ManPowerGroup, 2018; Flores y González-Díaz, 2020).

El relevo generacional y la convivencia entre distintas generaciones ha impactado fuertemente las dinámicas internas, así como, la cultura organizacional, el clima laboral y las estrategias de gestión de las empresas; por su parte, los empleadores deben replantear sus procesos y programas a corto, mediano y largo plazo, y poder cubrir con éxito las vacantes disponibles por la salida programada o inesperada de antiguos empleados o hasta de los mismos empleados clave para la organización (Walters, 2018; Villar et al., 2019).

Pew Research Center (Dimock, 2019), manifiesta que, el comportamiento de una persona, así como sus actitudes y preferencias, pueden variar de acuerdo a su edad; la cual permite a los investigadores analizar y entender múltiples experiencias a través de diferentes contextos y cómo influye la edad en la perspectiva que tienen las personas acerca del mundo que les rodea (Kadi y Acevedo, 2014; Niesel Global Survey 2016; Dimock, 2019; Vimal, Kandasamy y Acevedo, 2021).

La llegada de los “*millennials*”, también conocidos como generación “*Y*”, al mercado laboral, ha desprendido una serie de cuestionamientos acerca de sus preferencias al momento de elegir un empleo (Hewko, 2018). Dentro de la literatura existen numerosos estudios empíricos y análisis exploratorios, en cuanto a los verdaderos factores e inhibidores que llevan a un *millennial* a permanecer o renunciar; además de intentar explicar el porqué del conflicto interno entre generaciones antecesoras a la generación milenaria (González-Díaz et al., 2020; Hernández-Julio et al., 2020).

Los propios ‘*millennials*’ son desafiantes ante los retos del futuro, si las empresas quieren conquistarlos y mantenerlos en sus filas, deben tomar en cuenta que ellos valoran la flexibilidad, el trabajo desde casa y el reconocimiento no por años, sino por sus funciones. Las organizaciones que no sepan dar respuesta a estas peticiones perderán parte del personal más joven en cinco años (Deloitte, 2018).

Al respecto, el desarrollo del

compromiso por parte de esta generación, que conforma el grueso del capital humano activo a nivel global (Ullah et al., 2021), es fundamental en toda empresa, puesto que pudieran garantizar la permanencia de cada empleado como una pieza de vital importancia para la organización, por lo cual, las compañías en la actualidad ejecutan todo tipo de actividades, cada vez más creativas, para generar un buen clima organizacional que se sincronice y ajuste con los requerimientos de ese personal (Soto, Acevedo y Labrador, 2015).

Ahora bien, esta problemática puede ser abordada desde la gestión del *endomarketing* o mercadeo interno, sin dejar de lado la conexión y las funciones de la gestión humana, entendiendo al mismo, como una estrategia organizacional y a los empleados “*millennials*” como una población en ascenso al interior de la compañía (Vergara, Acevedo y González, 2019).

Bajo este esquema, se propone la figura del *endomarketing* como una estrategia organizacional que permite motivar y crear un sentido de pertenencia en los colaboradores. En un sentido más amplio, el concepto implica que los trabajadores deben ser considerados y tratados como clientes para lograr generar un cambio en sus actitudes y derivar una mejor satisfacción de los consumidores (Berry, 1981; Villa y Gómez, 2018). El propósito del mismo no es solo que el colaborador se sienta parte de la empresa, sino que tome conciencia de la importancia de su participación en el desarrollo y mejora continua de la organización. De aplicarse correctamente dicha estrategia, derivará, finalmente, en mayores beneficios y mejores resultados para la empresa (Kotler y Armstrong, 2008; Picota y Pinzón, 2016; Araya-Castillo et al., 2019).

A lo largo del presente estudio se plantea como objetivo de investigación, y punto de reflexión, determinar de qué manera las estrategias de *endomarketing* se relacionan con la reducción de la rotación laboral del personal “*millennial*”, medida a través de la intención de permanencia, en la Comercializadora Global S.A. de C.V., identificando aspectos

relacionados con la inestabilidad laboral y las causas fundamentales que motivan los altos índices de rotación en el personal.

## 1. Fundamentación teórica

El *endomarketing* es un término que ha tomado importancia y relevancia en los últimos años a nivel internacional. La primera aparición del concepto fue en el siglo XX, en Estados Unidos y, en ese momento, el mismo era definido como un instrumento sin utilidad, que apareció en el contexto de una economía capitalista en donde el término no era bien conocido e identificado. Años posteriores, se fue desarrollando como elemento de unión entre el producto, cliente y colaborador, así como gestión de conocimiento en las organizaciones (Grönroos, 1993; Acevedo, 2014; Ramírez et al., 2016).

Las concepciones del término *endomarketing* en el siglo XXI, han ido evolucionando tras el paso de los años, según sus perspectivas teóricas y cuantitativas y los avances científicos, los modelos sobre esta conducta se han ido configurando con la nueva creación de los elementos que lo conforman. Ahora bien, en la actualidad, desde la perspectiva organizacional el estudio del *endomarketing* se concibe como un tema cautivador para la comunidad científica y organizacional, pues la correlación que existe entre esta variable y distintos elementos que la potencializan en las organizaciones, ha sido objeto de análisis en numerosos estudios empíricos (Acevedo-Duque, Vega-Muñoz y Salazar-Sepúlveda, 2020; Galeano, 2020).

El *endomarketing*, también llamado *marketing* interno, ha convergido en la elaboración de respuestas a las demandas que los empleados solicitan a la organización, el mismo integra elementos del *marketing* y de la dirección de recursos humanos (Rafiq y Ahmed, 1993; 2000; Cardona y Romero, 2017; Acevedo et al., 2018). En su sentido más amplio, la gestión de *endomarketing* es una filosofía de la organización al servicio del cliente interno, con el fin de satisfacer

sus necesidades y lograr los objetivos de la compañía (Hernández-Royett y González-Díaz, 2016; González-Díaz y Serrano, 2017).

Desde esta perspectiva, el *endomarketing* propone llevar a cabo actividades con las cuales los colaboradores se puedan integrar y compartir entre sí, tomando en cuenta sus metas personales, así como profesionales y, de ser posible, involucrar a las familias, con el objeto de generar experiencias que marquen de forma positiva y ubiquen a la empresa dentro de vínculos emocionales más difíciles de medir, pero a su vez, los que más impulsan la motivación, como también el compromiso del colaborador (Noroño et al., 2020).

Significa entonces, que el *endomarketing* además de generar un impacto positivo en la cultura de las organizaciones, valores y creencias de la empresa, configura un ambiente laboral y clima organizacional adecuados, enfatizando la calidad de la sociedad, directamente relacionada con los individuos que la conforman (Escobar, 2015, Acevedo-Duque et al., 2020).

Además, como estrategia empresarial, éste se orienta a favorecer la fidelización del cliente interno de la empresa, al plantearse como primera meta, generar el sentido de pertenencia entre sus colaboradores (Regalado et al., 2015); sincronizando, a su vez, todas sus acciones hacia el logro de los objetivos de la misma (Santamaría, 2017; Barrientos et al., 2020). Según Kotler y Keller (2006), el *endomarketing* se define como aquellas acciones dirigidas al trabajador o cliente interno, con la intención de fidelizarlo, así como motivarlo en el desarrollo de sus actividades, con el fin de que estas redunden en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En esta investigación, se considera que este enfoque surge con el propósito de consolidar compañías más versátiles, con alta capacidad de respuesta ante los retos, cuyo diferencial es la unidad y coherencia organizacional; empresas más humanas conformadas por empleados ágiles, conectados intelectual y emocionalmente con los objetivos de la compañía y comprometidos a lograrlos,

siendo una gran herramienta para motivar a los “*millenials*”.

## 2. Metodología

El abordaje del estudio desde la perspectiva metodológica responde a un estudio de caso como estrategia de investigación, puesto que este comprende los métodos con lógica en la incorporación del diseño al acercamiento específico para la recolección y el análisis de datos (Yin, 2014). Los aspectos generales del diseño metodológico, permitieron explicar y dar respuesta a cada una de las interrogantes planteadas en esta investigación, bajo un modelo que responde a una metodología no experimental, descriptiva, correlacional de tipo transversal.

Retomando el paradigma metodológico mencionado anteriormente, se hace alusión al desarrollo de un enfoque mixto para la presente investigación; el cual implicó la recopilación y análisis de datos cuantitativos, así como cualitativos (Creswell, 2014), buscando mayor solidez, como también, entendimiento en las variables de investigación al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados científicamente, además de ser admitido por otros investigadores (González-Díaz y Hernández-Royett, 2017).

Para cumplir con los propósitos de la presente investigación, los instrumentos se diseñaron y, luego se aplicaron, de acuerdo con las variables, así como categorías de análisis. La técnica utilizada fue la encuesta y, como instrumento, un cuestionario de *marketing* interno e intención de permanencia, aplicado a una muestra total de 70 participantes, seleccionados bajo un muestreo probabilístico aleatorio simple, con un nivel de confianza del 95%. Es pertinente mencionar, que el cuestionario se aplicó vía *online*, por medio de la plataforma *Google Forms* y el análisis estadístico se realizó a través del *software* IBM SPSS 25.

Adicionalmente, se aplicó una entrevista semiestructurada como un segundo instrumento de recolección de datos,

constituida por 13 preguntas, divididas en 8 de carácter dicotómico y 5 abiertas. Para la aplicación de este instrumento la selección de la muestra se realizó con un muestreo no probabilístico, seleccionados a conveniencia, correspondiéndose con los gerentes de cada departamento.

### 3. Resultados y discusión

En primer lugar, se procede a señalar el perfil de la muestra estudiada; es decir, aquellos a quienes les fue aplicado el primer instrumento de recolección de datos. Del total de los encuestados, el 54,3% corresponde a sexo femenino y el 45,7% a sexo masculino, en una muestra total de 70 trabajadores. El mayor rango de edad (68,6%) corresponde a las personas que se encuentran entre los 24 y 29 años; seguido por los integrantes que oscilan entre los 30 a 35 años (17,1%), y en un tercer lugar, el personal que corresponde a los 36 a 41 años (8,6%).

En torno a la cuestión laboral, en relación al tiempo que lleva trabajando en la misma empresa, un 41,4% de los encuestados

afirmó tener un periodo de tiempo entre 1 a 3 años. El tipo de contratación preponderante es de tiempo completo, siendo este el caso de 56 trabajadores. Adicionalmente, los participantes argumentan haber cambiado de empleo de 1 a 3 veces en los últimos 4 años, lo cual ratifica un grado considerable de rotación laboral del universo estudiado.

Por consiguiente, para dar respuesta a la primera interrogante que se aborda en la investigación, a partir de la información analizada, se realiza estadística descriptiva, por cada una de las variables, y el análisis de correlación, para indicar factores para relacionarlos entre sí y, por ende, observar las variaciones que ocurren espontáneamente entre ambas variables, respondiendo a la interrogante específica número 1: ¿Cuáles son las acciones de *endomarketing* mejor valoradas por el personal *millennials*, en la Comercializadora Global S.A. de C.V.? La interpretación de estas relaciones positivas permite conocer aquellas estrategias a las que mejor responden los *millennials* según su edad. En la Tabla 1, se pueden observar los siguientes resultados.

Tabla 1

#### Correlaciones entre las estrategias de endomarketing e intención de permanencia

Edad			Horas de trabajo	Sobrecarga laboral	Compromiso organizacional	
De 24 a 29 años	Rho de Spearman	Desarrollo y capacitación	Coefficiente de correlación	.188	.282	.400**
			Sig. (bilateral)	.200	.052	.005
			N	48	48	48
		Recompensas	Coefficiente de correlación	.109	.192	.201
			Sig. (bilateral)	.462	.191	.171
			N	48	48	48
		Empoderamiento	Coefficiente de correlación	.367*	.305*	.466**
			Sig. (bilateral)	.010	.035	.001
			N	48	48	48
		Comunicación Interna	Coefficiente de correlación	.432**	.530**	.435**
			Sig. (bilateral)	.002	.000	.002
			N	48	48	48

Cont... Tabla 1

<b>De 30 a 35 años</b>	Rho de Spearman	<b>Desarrollo y capacitación</b>	Coefficiente de correlación	.770**	.823**	.802**
			Sig. (bilateral)	.003	.001	.002
			N	12	12	12
		<b>Recompensas</b>	Coefficiente de correlación	.755**	.781**	.729**
			Sig. (bilateral)	.004	.003	.007
			N	12	12	12
		<b>Empoderamiento</b>	Coefficiente de correlación	.659*	.716**	<b>.848**</b>
			Sig. (bilateral)	.020	.009	<b>.000</b>
			N	12	12	<b>12</b>
		<b>Comunicación Interna</b>	Coefficiente de correlación	.759**	.681*	.524
			Sig. (bilateral)	.004	.015	.080
			N	12	12	12
<b>De 36 a 41 años</b>	Rho de Spearman	<b>Desarrollo y capacitación</b>	Coefficiente de correlación	.896*	.971**	.897*
			Sig. (bilateral)	.016	.001	.015
			N	6	6	6
		<b>Recompensas</b>	Coefficiente de correlación	.883*	.928**	<b>.986**</b>
			Sig. (bilateral)	.020	.008	<b>.000</b>
			N	6	6	<b>6</b>
		<b>Empoderamiento</b>	Coefficiente de correlación	.761	.824*	.882*
			Sig. (bilateral)	.079	.044	.020
			N	6	6	6
		<b>Comunicación Interna</b>	Coefficiente de correlación	.955**	.940**	.985**
			Sig. (bilateral)	.003	.005	.000
			N	6	6	6

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En el caso de los empleados entre los 24 y 29 años de edad, presentan una correlación positiva moderada de .530 entre la comunicación interna y la sobrecarga laboral, con una significancia deseable por debajo del .01. Es decir, aquellas estrategias de *endomarketing* que mejor funcionan en estos individuos, para lidiar con la sobrecarga de trabajo, son las de comunicación interna. En este mismo conjunto de individuos, se aprecia que no existe una significancia en la relación entre las estrategias de *endomarketing* empleadas con fines de desarrollo y capacitación y su impacto en las horas de

trabajo, así como sobrecarga de trabajo, presentando niveles de significancia de .200 y .052, respectivamente.

Los empleados cuya edad oscila entre los 30 y 35 años de edad, quienes representan el 17,14% de la muestra, presentan una relación positiva alta de .848, entre el empoderamiento y el compromiso organizacional. Con una significancia deseable por debajo del .01. Es decir, los empleados *millennials* entre 30 y 35 años, responden mejor a las estrategias de empoderamiento para aumentar su compromiso organizacional. Los empleados de estas edades, presentan una constante de

correlaciones positivas moderada entre las estrategias de *endomarketing* y las variables que afectan su decisión de permanencia respecto a su fuente de ingresos, lo cual se aprecia con valores de correlación en un rango de entre .70 y .89, además de cumplir con niveles de significancia por debajo de .05.

Por último, se encuentran los empleados entre los 36 y 41 años de edad. Este grupo presenta una relación positiva alta de .986, entre las recompensas y el compromiso organizacional (González-Díaz y Serrano, 2017). Con una significancia deseable por debajo del .01. Asimismo, se puede observar que se perfilan por las estrategias de *endomarketing* de tipo recompensas, resultando en un mayor compromiso organizacional. Dentro de este grupo de encuestados se aprecia la falta de correlación entre la variable empoderamiento y horas de trabajo, al presentar un nivel de significancia de .079.

Ahora bien, con los resultados obtenidos

se identificaron algunos aspectos que influyen de manera negativa en la permanencia de los empleados. El análisis de la tabulación entre las dimensiones de las variables permitió dar respuesta a la interrogante específica número 2: ¿Qué factores influyen en la rotación de la generación *millennial* en la Comercializadora Global S.A. de C.V.?

En la Tabla 2, se puede apreciar que cada una de las variables cruzadas de ambas dimensiones – de manera global –, *endomarketing* e intención de permanencia, muestran un nivel de significancia bilateral alto, igual o por debajo del .01, con coeficientes de correlación positiva baja, con valores que parten de .373 en la relación entre las variables de recompensa con el compromiso organizacional; a correlación positiva moderada con un coeficiente de .670, en el cruce de comunicación interna y sobrecarga laboral.

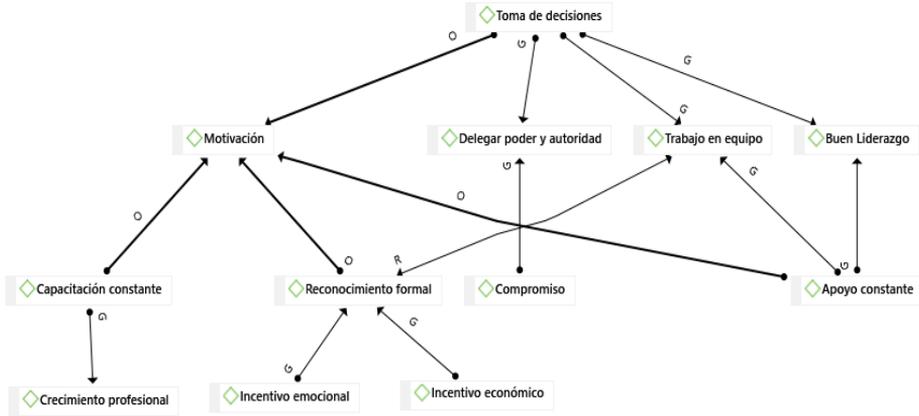
**Tabla 2**  
**Correlaciones**

			Horas de trabajo	Sobrecarga laboral	Compromiso organizacional
<b>Rho de Spearman</b>	<b>Desarrollo y capacitación</b>	Coefficiente de correlación	.434**	.558**	.478**
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000
		n	70	70	70
	<b>Recompensas</b>	Coefficiente de correlación	.400**	.489**	.373**
		Sig. (bilateral)	.001	.000	.001
		n	70	70	70
	<b>Empoderamiento</b>	Coefficiente de correlación	.472**	.503**	.539**
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000
		n	70	70	70
	<b>Comunicación interna</b>	Coefficiente de correlación	.573**	.670**	.552**
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000
		n	70	70	70

Nota: \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Significancia por debajo de 0.5

Fuente: Elaboración propia, 2021.





Fuente: Elaboración propia, 2021.

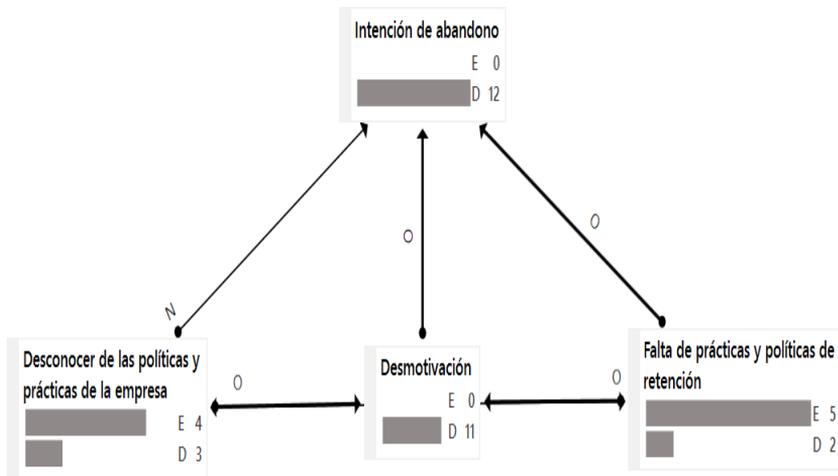
**Figura II: Red de semántica de la entrevista (estrategias de endomarketing que implementa la empresa)**

Con un porcentaje del 66,68%, los participantes coinciden en el reconocimiento de un amplio portafolio de incentivos económicos o de experiencias, pero no establecidos como un sistema oficial y plenamente parametrizado. En este mismo sentido, todas las respuestas son conscientes que el rol de liderazgo y la toma de decisiones, garantizan una correcta ejecución de estas iniciativas; la descripción hecha por cada uno de los participantes representando un 100% de empoderamiento.

Es claro que una empresa no puede hacer nada para variar aquellas condiciones que están fuera de su alcance. Pero, si una organización descubre que hay causas internas que están elevando el índice de rotación y este no forma

parte del planteamiento empresarial razonable, debería tomar medidas para solucionarlo y mantenerlo en niveles de equilibrio; ya sea mejorando políticas salariales o apostando por la formación de sus colaboradores e, incluso, ofrecer un cambio de lugar dentro de la misma empresa, evitando fluctuaciones en la plantilla de trabajadores.

Por lo que se refiere a las políticas de retención que se implementan, las respuestas emitidas por los participantes determinan la ausencia y el desconocimiento total de prácticas para la retención del personal, citando desde distintas posturas las respuestas de los empleados clave. A continuación, se presenta la Figura III con algunas de ellas.



Fuente: Elaboración propia, 2021.

**Figura III: Red de semántica de la entrevista (políticas de retención que implementa la empresa)**

Una vez identificada la falta de políticas y prácticas de retención para el personal en la Comercializadora Global S.A. de C.V., es importante implementar un plan de retención, con el objetivo de que los empleados actuales se desenvuelvan y desarrollen un compromiso de lealtad, así como sentido de pertenencia hacia la organización; al mismo tiempo, buscar el involucramiento y motivación de este personal. A través de la revisión documental basada en los autores, modelos y evidencias, se encontró que los resultados obtenidos por los instrumentos determinan:

El rechazo de la hipótesis nula ( $H_0$ ), aceptándose así, la hipótesis  $H_1$ , que establece la relación entre ambas variables, según los aportes de Gonzalez-Díaz et al. (2020);

y, Bustamante-Cabrera y González-Díaz (2021), quienes consideran que, en tiempos de pandemia, las estrategias de *endomarketing* se relacionan con la rotación laboral del personal *millennial*, medida a través de la dimensión decisión de permanencia en la Comercializadora Global S.A. de C.V. Asimismo, se emplea el coeficiente de correlación de *Spearman*, en busca de la medida de que indica el grado de asociación entre las variables, es decir, dicho análisis permite conocer el grado de asociación entre las estrategias de *endomarketing* y la intención de permanencia de los empleados en la empresa.

Como primer paso se realiza la prueba de normalidad con la significancia de

*Kolmogorov-Smirnov*, la cual señala valores deseados por debajo del .05; lo que significa menor error y mayor confianza. Asimismo, esta prueba indica que, hacia el interior de lo que son los grupos, hay diferencias, por tal, se conoce que los datos no son normales.

Cuando una compañía registra bajos niveles de calidad, estos resultados coinciden con los estudios de González-Díaz et al. (2021), quienes concuerdan que se evidencia la incoherencia entre los ideales de la empresa, respondiendo ante esta realidad, es necesario implementar un plan de acción o propuestas de valor que sean lo suficientemente flexibles para adecuarse a las necesidades de los distintos segmentos que coexisten en la empresa, lo cual llegaría a representar una ventaja competitiva, sobre todo en términos de compromiso, motivación, retención y productividad.

Considerando que el modelo de *endomarketing* tiene correlaciones positivas con la intención de permanencia, es necesario la aplicación de estas políticas para mejorar la orientación del cliente interno. Estos resultados concuerdan con González-Díaz et al. (2021); así como, con González-Díaz y Becerra-Perez (2021), quienes aseveran que sobre las prácticas de retención se tienen una de las ideas más equivocadas al considerar que se basan en el salario o incentivos monetarios, sin embargo, estudios previos realizados muestran que generar un ambiente de estabilidad laboral hace mucho más que cualquier incremento salarial.

La falta de ejecución de un plan de retención se presenta como una desventaja. Los costos que implica perder a un trabajador, ya sea por despido o renuncia voluntaria, sobrepasa el aumento de los costos en cuanto al remplazo se refiere. El costo de perder a un trabajador no solo se refleja en un estado de resultados, sino que además compromete la imagen de la empresa, lo cual seguramente se reflejaría en una baja productividad. Mientras se realizan los procesos de selección y capacitación para cubrir una vacante, otro trabajador pudiera estar tomando la decisión de abandonar su centro de trabajo.

## Conclusiones

En el siglo veintiuno las empresas están en un continuo desarrollo, lo cual las hace buscar constantemente mejores prácticas para optimizar su competitividad, así como evitar en lo posible la rotación laboral con políticas y estrategias, enfocadas en técnicas como el *endomarketing*.

Es una realidad que cada empresa tiene un segmento de mercado de gran valor: Tales como los empleados denominados *millennial*. Son ellos la base para gestionar las estrategias de *endomarketing*, con las cuales se benefician al obtener mayor grado de motivación, más conocimientos, reacción positiva ante nuevos proyectos y retos, capacidad de innovar, así como participación en la toma de decisiones en la empresa.

El *endomarketing* aporta directamente al clima organizacional, cuando con un incremento de la productividad, proporciona mejores relaciones laborales entre gerencia y empleados, que redundan en mejores productos o servicios que a su vez se traducen en rentabilidad para la empresa.

Cada empresa escoge las herramientas de planeación y ejecución que mejor se adecúe a sus necesidades y cuyos resultados perduren en el tiempo como forma de hacer frente a los retos que plantea el actual mercado. El *endomarketing* puede ofrecer varias ventajas al fortalecimiento interno de las empresas y a la marcha eficaz de los procesos, puesto que si quienes las orientan son empleados *millennial*, ellos tienen la necesidad de ser motivados, valorados y sentirse importantes para la organización.

## Referencias bibliográficas

- Acevedo, Á. E. (2014). Gestión del conocimiento y desarrollo organizacional en instituciones de régimen disciplinario. *Sapientia Organizacional*, 1(2), 125-146.

- Acevedo, Á. E., Vergara, O., Fernández, I., y González, Y. (2018). La triple concordancia didáctica como proceso de gestión para el desarrollo estratégico de la responsabilidad social universitaria desde el enfoque por resultados de aprendizajes. *Sapienza Organizacional*, 5(10), 7-25.
- Acevedo-Duque, Á., Argüello, A. J., Pineda, B. G., y Turcios, P. W. (2020). Competencias del docente en educación online en tiempo de COVID-19: Universidades Públicas de Honduras. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(E-2), 206-224. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34123>
- Acevedo-Duque, Á., Vega-Muñoz, A., y Salazar-Sepúlveda, G. (2020). Analysis of hospitality, leisure, and tourism studies in Chile. *Sustainability*, 12(18), 7238; <https://doi.org/10.3390/su12187238>
- Araque, D. L., Sánchez, J. M., y Uribe, A. F. (2017). Relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 95-101. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>
- Araya-Castillo, L., Barrientos, N., Yáñez-Jara, V. M., y Acevedo, Á. (2019). Análisis de la elección del modo de entrada de los costos de transacción y la teoría basada en recursos. *Revista Perspectiva Empresarial*, 6(1), 7-20. <https://doi.org/10.16967/23898186.228>
- Asociación Mexicana de Recursos Humanos - AMEDIRH (27 de agosto de 2019). ¿Cuál es el costo de la alta rotación en las empresas? *AMEDIRH*. <https://www.amedirh.com.mx/blogrh/recursos-humanos/cual-es-el-costo-de-la-alta-rotacion-en-las-empresas/>
- Barrientos, N., Araya-Castillo, L., Acevedo, Á., Yáñez-Jara, V., Gamba, X., y Cornejo, C. (2020). Gratuidad de la Educación Superior en Chile. *Arandu-UTIC. Revista Científica Internacional de la Universidad Tecnológica Intercontinental*, VII(1), 163-188.
- Berry, L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 271-278.
- Bustamante-Cabrera, G. Í., y González-Díaz, R. R. (2021). Times of pandemic in Bolivia: Role of political and social organization in health policy. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 8(2), 2295-2304.
- Cardona, D., y Romero, Z. (2017). Marketing interno como estrategia para el desarrollo del talento humano: Una perspectiva del cliente interno. *Revista Aglala*, 8(1), 183-192.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano*. McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
- Chirinos, D., y Fuenmayor, Y. (2010). Estrategias de marketing interno para la productividad laboral aplicadas en las universidades privadas. *Redhccs: Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 5(9), 21-40.
- Creswell, J. W. (2014). *Research desing: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Deloitte (2018). *Las NICSP en su bolsillo. Edición 2018*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/public-sector/Brochure\\_NICSP%20en%20su%20bolsillo%202018%20\(1\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/public-sector/Brochure_NICSP%20en%20su%20bolsillo%202018%20(1).pdf)
- Dimock, M. (January 17, 2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where->

[Millennials-end-and-generation-z-begins/](#)

- Escobar, A. (2015). La importancia del marketing interno en las organizaciones. *Clase gerencial RME*. <https://bit.ly/2ZasYFU>
- Flores, K. N., y González-Díaz, R. R. (2020). Ética sindical en la negociación de contrato colectivo de construcción de obras públicas. Caso Ducolsa. *CIID Journal*, 1(1), 1-14. <https://doi.org/10.46785/ciidj.v1i1.48>
- Galeano, S. (7 de agosto de 2020). Top 6: Las mejores agencias de endomarketing, employer branding y comunicación interna en México. *marketing4ecommerceMX*. <https://marketing4ecommerce.mx/las-mejores-agencias-de-Endomarketing-y-employer-branding-en-mexico/>
- González-Díaz, R. R., Acevedo-Duque, Á. E., Flores-Ledesma, K. N., Cruz-Ayala, K., y Guanilo-Gómez, S. L. (2021). Knowledge management strategies through educational digital platforms during periods of social confinement. In Á. Rocha, H. Adeli, G. Dzemyda, F. Moreira y A. M. Ramalho (Eds.), *Trends and applications in information systems and technologies* (pp. 297-303). Springer.
- González-Díaz, R., Acevedo-Duque, Á., Salazar-Sepúlveda, G., y Castillo, D. (2021). Contributions of subjective well-being and good living to the contemporary development of the notion of sustainable human development. *Sustainability*, 13(6), 3298. <https://doi.org/10.3390/su13063298>
- González-Díaz, R. R., Acosta-Moltó, E., Flores-Ledesma, K., Cachicatari, E., y Menacho-Rivera, A. (2020). Marketing experiencial en organizaciones sin fines de Lucro: Una mirada a los proveedores de experiencias. *Risti: Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E36), 186-202.
- González-Díaz, R. R., y Becerra-Pérez, L. A. (2021). Stimulating components for business development in Latin American SMEs. In Á. Rocha, H. Adeli, G. Dzemyda, F. Moreira y A. M. Ramalho (Eds.), *Trends and applications in information systems and technologies, Vol. 2* (pp. 366-374). Springer.
- González-Díaz, R. R., y Flores, K. N. (2020). Cultura organizacional y sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *CIID Journal*, 1(1), 28-41. <https://doi.org/10.46785/ciidj.v1i1.40>
- González-Díaz, R. R., y Hernández-Royett, J. (2017). Diseños de investigación cuantitativos aplicados en las ciencias de la administración y gestión. *Globalciencia*, 3(1), 15-27.
- González-Díaz, R. R., y Serrano, E. A. (2017). Estrategias gerenciales para la innovación en instituciones educativa públicas. *Journal Latin American Science*, 1(1), 1-23.
- Grönroos, C. (1993). Toward a third phase in service quality research: Challenges and future directions. In T. A. Schwartz, D. E. Bowen y S. W. Brown (Eds.), *Advances in services marketing and management* (pp. 49-64). JAI Press.
- Hernández-Julio, Y. F., Meriño-Fuentes, I., González-Díaz, R. R., Guerrero-Avenida, A., Ovalles, L. V., y Nieto, W. (24-27 June 2020). Fuzzy knowledge discovery and decision-making through clustering and Dynamic tables: Application in Colombian business finance. *2020 15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies*

- (CISTI). <https://doi.org/10.23919/CISTI49556.2020.9141117>
- Hernández-Royett, J., y González-Díaz, R. R. (2016). Enfoques de investigación en la contabilidad. *Estrategia*, 2(1), 87-100.
- Hewko, J. (10 de enero de 2018). This is what millennials want in 2018. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2018/01/this-is-what-millennials-want-in-2018/>
- Kadi, O. J., y Acevedo, Á. E. (2014). Liderazgo ético frente a la diversidad cultural dentro de las organizaciones con régimen disciplinario. *Económicas CUC*, 35(2), 75-88.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P., y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
- ManPowerGroup (2018). Carrera de los Millennials: Visión 2020. *ManPowerGroup*. [https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/MG\\_Millennials\\_Vision2020.pdf](https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/MG_Millennials_Vision2020.pdf)
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología organizacional*. Thomson Learning.
- Niesel Global Survey (05 de noviembre de 2016). Green generation: Millennials say sustainability is a purchasing priority. *Niesel Global Survey*. <https://www.nielsen.com/eu/en/insights/article/2016/green-generation-Millennials-say-sustainability-is-a-shopping-priority/>
- Noroño, J. G., Nuñez, M., y González, R. R. (2020). Ética sindical como mecanismo impulsor de competitividad en las pequeñas y medianas empresas. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(E-3), 154-173.
- Picota, F., y Pinzón, E. Y. (2016). Endomarketing: Decisión estratégica efectiva para vincular los recursos más importantes agregar valor y sacar lo mejor de las organizaciones a la luz pública. *Revista Prisma Tecnológico*, 5(1), 10-15.
- Price Waterhouse Coopers (2018). *Managing tomorrow's people. Millennials at work: Perspectives from a new generation*. Price Waterhouse Coopers. <https://pwc.blogs.com/files/millennials-at-work.pdf>
- Rafiq, M., y Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-232. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1993.9964234>
- Rafiq, M., y Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Ramírez, J. G., Ortiz, A., Chávez, J., Arroyo, S.A., (2016). Endomarketing: Propuesta de valor para el empleado basada en salario base, procesos de pago y transparencia. En G. Moreno (Ed.), *Investigación aplicada de las universidades politécnicas* (pp. 287-292). Servicios Editoriales de Aguascalientes, S. de R.L. de C.V.
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., y Gerónimo, M. (2011). *Endomarketing: Estrategias de relación con el cliente interno*. Gerencia Global 20. Ediciones ESAN.
- Rivas, F., Acevedo-Duque, A., y Castillo, V. (2020). La calidad de vida compleja: Referente organizacional para la política de seguridad social venezolana. *Revista Visión Gerencial*,

- 19(2), 272–286.
- Sainz, E. (2018). Factores que influyen en el perfil motivacional laboral de los millennials. *MLS Psychology Research*, 1(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.33000/mlspr.v1i1.111>
- Santamaría, M. A. (2017). *El Endomarketing y la satisfacción del cliente interno de la empresa importadora, Alvaro Vásconez Cia Ltda de la ciudad de Ambato* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. <https://bit.ly/3GDTJDU>
- Sosa, M. F., Acevedo, Á. E., y Verges, I. Y. (2020). Inversión del capital humano para la competitividad en la manufactura intermedia de la industria automotriz hondureña. *Revista Espacios*, 41(29), 230-244.
- Soto, M., Acevedo, A., y Labrador, L. (2015). La Neuroinnovación del Ser característica potenciadora del emprendimiento social. *Cultura Educación y Sociedad* 6(2), 51-62.
- Ullah, F., Wu, Y., Mehmood, K., Jabeen, F., Iftikhar, Y., Acevedo-Duque, Á., y Kwan, H. K. (2021). Impact of spectators' perceptions of corporate social responsibility on regional attachment in sports: Three-Wave indirect effects of spectators' pride and team identification. *Sustainability*, 13(2), 597.
- Vergara, O., Acevedo, Á., y González, Y. (2019). Marketing responsable: Ventaja distintiva en la cadena de valor de las organizaciones. *Journal of Management & Business Studies*, 1(1), 44-74. <https://doi.org/10.32457/jmabs.v1i1.292>
- Villa, L. C., y Gómez, D. N. (2018). Endomarketing: Una herramienta de integración del cliente interno con la estrategia organizacional. *Hojas y Hablas*, (15), 143-156. <https://doi.org/10.29151/hojasyhablas.n15a9>
- Villar, M. F., Araya-Castillo, L. A., Yañez-Jara, V. M., y Acevedo, A. E. (2019). Impacto de estilos de liderar sobre la capacidad de aprendizaje organizativo. *Revista Espacios*, 40(37), 18.
- Vimal, K. E. K., Kandasamy, J., y Acevedo, Á. (2021). Integrating sustainability and remanufacturing strategies by remanufacturing quality function deployment (RQFD). *Environment, Development and Sustainability*, 23(9), 14090-14122. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-01211-0>
- Walters, R. (14 de Septiembre de 2018). Attracting and retaining millennial professionals. *Whitpaper*. <https://www.robertwalters.co.uk/content/dam/robert-walters/country/united-kingdom/files/whitepapers/robert-walters-whitepaper-millennials.pdf>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. SAGE publications.