

**Análisis de los efectos de las acciones de *endomarketing* aplicadas a los empleados de  
la Universidad EAFIT**

José Daniel Gómez Zapata

Jgomez45@eafit.edu.co

Departamento de Mercadeo, Universidad EAFIT

Trabajo de investigación Maestría de Mercadeo

Nombre de la instructora:

Laura Rojas de Francisco, PhD.

Fecha de entrega: 28 de septiembre de 2021

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Mercadeo

Medellín

2021

## Tabla de contenido

RESUMEN .....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. SITUACIÓN EN ESTUDIO - PROBLEMA .....	8
2.1. Formulación del problema.....	13
2.2. Objetivos, general y específicos del trabajo de grado .....	14
3. MARCO CONCEPTUAL Y DE REFERENCIAS .....	16
3.1. Endomarketing.....	16
3.2. Bienestar laboral .....	18
3.3. Cultura organizacional.....	20
3.4. Comunicación interna.....	21
3.5. Happyshifting .....	23
3.6. Marco de referencias.....	24
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	27
4.1. Tipo de estudio .....	27
4.2. Recolección de la información .....	27
4.3. Criterios de muestreo .....	27
4.3.1. Instrumentos o técnicas de información.....	28
4.4. Diseño del análisis .....	31
5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	32
6. RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS A LAS ACCIONES DE <i>ENDOMARKETING</i> APLICADAS A LOS EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD EAFIT ...	64
7. CONCLUSIONES.....	67
8. LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	70
9. FUTURAS INVESTIGACIONES .....	70
10. REFERENCIAS.....	72

### **Lista de tablas**

Tabla 1 Categorías de análisis.....	13
Tabla 2 Participantes .....	29
Tabla 3 Respuesta a la aplicación del instrumento .....	33
Tabla 4 Matriz de análisis .....	60

### **Lista de gráficas**

Gráfica 1 Relación caracterización cliente interno y meta esperada.....	17
Gráfica 2 Interacción en la adecuada comunicación interna.....	22
Gráfica 3 Participación de colaboradores por áreas institucionales.....	28
Gráfica 4 Beneficios más conocidos .....	34
Gráfica 5 Top 10 de los beneficios más utilizados .....	34
Gráfica 6 Top 10 de los beneficios más satisfactorios .....	35
Gráfica 7 Top 10 de los beneficios calificados con mayor importancia.....	36
Gráfica 8 Top 10 de los beneficios menos conocidos.....	36
Gráfica 9 Top 10 de los beneficios menos usados .....	37
Gráfica 10 Top 10 de los beneficios menos satisfactorios.....	38
Gráfica 11 Top 10 de los beneficios menos importantes .....	39
Gráfica 12 Aspectos relacionados con lo laboral más deseados por los participantes.....	43

**Lista de ilustraciones**

Ilustración 1 Listado de beneficios .....	32
---	----

## Resumen

El cambio demográfico que sufre la humanidad lleva a las organizaciones a repensar sus procesos administrativos, así como sus relaciones con las partes interesadas, y una de ellas es su capital humano. Es allí donde la relevancia de las estrategias de *endomarketing* cobran gran valor a la hora de conectar el desarrollo humano con la obtención de las metas trazadas.

Esta propuesta de investigación tuvo como finalidad analizar el estado actual de las acciones de *endomarketing* implementadas por la Universidad EAFIT, por medio de un estudio mixto exploratorio que reúne diferentes técnicas de recolección de información, con la participación de los empleados con contrato laboral de la Universidad, y con el acompañamiento del Departamento de Desarrollo de Empleados, y pretendió ofrecer conclusiones y sugerencias que permitan reorganizar y enfocar acciones que generen mayor valor y que vayan en vía de los intereses de la Universidad y sus colaboradores. Así mismo, y en la misma vía, se buscó conocer el estado actual de EAFIT con relación a diferentes universidades privadas ubicadas en Medellín.

Con este estudio se aporta a uno de los principios rectores planteados por la Universidad en su itinerario 2030, donde el “Crecer con el empleado”, está plasmado como un objetivo a conseguir.

**Palabras clave:** *Endomarketing*, Bienestar laboral, Cultura organizacional, Comunicación interna, *happyshifting*

## 1. Introducción

El *endomarketing* tiene como propósito generar acciones enfocadas en el desarrollo del capital humano de las organizaciones, las cuales reflejen la conexión que tienen los líderes de las mismas con sus colaboradores, para potencializar los resultados en términos de productividad y mejoramiento de ambientes de trabajo. Para ello, las empresas y las áreas encargadas de administrar estos procesos realizan investigaciones que se acercan hacia la percepción e intereses de los empleados para su desarrollo individual. Siguiendo estas tendencias es pertinente que la Universidad EAFIT realice a su vez una investigación que indague el estado de sus acciones enfocadas al empleado y se pregunte por el valor de cada una de ellas para que su efectividad tenga mayor impacto.

Lo que se pretendió con esta investigación fue analizar el estado actual de las acciones de *endomarketing* que tiene la Universidad EAFIT con sus empleados de tal forma que pudiera dar insumos de cuáles estrategias se deben implementar para seguir haciendo las cosas bien o generar mayor valor en la conexión con el empleado. Para llegar a este propósito se planteó un estudio de carácter mixto exploratorio que buscó entender cómo los empleados con contrato laboral superior a seis meses perciben los beneficios dados por la Universidad y si están generando valor y conexión con la realidad actual sobre la visión que tienen las personas sobre el ambiente de trabajo y el cómo pueden desarrollarse, logrando una estabilidad entre la vida laboral y personal.

En esta investigación se recoge información documental de contexto mundial en términos asociados a la finalidad de la propuesta, tales como bienestar laboral, clima organizacional, cultura organizacional y *happishifting*, aplicadas a todas las organizaciones, guardando la proporción de sus posibilidades, que validan la necesidad de realizar estos estudios y que avalan la importancia de dar a los empleados su lugar en la celebración de la obtención de los objetivos, demostrando que es una construcción colectiva, donde los empleados, o colaboradores como se les denomina en muchos estudios, sientan esa conexión con el ambiente de trabajo y se llegue a una estabilidad emocional lograda en gran medida por el lugar de trabajo.

Este estudio realizado durante el segundo semestre del año 2020 y primer semestre del 2021, contó con el acompañamiento del Departamento de Desarrollo de Empleados de la

Universidad EAFIT, que dispuso las herramientas tecnológicas y logísticas para realizar la obtención de la información y con actividades para cumplir con los compromisos pactados.

Aquí se encontrará entonces el detalle de los hallazgos encontrados en la recolección de la información sobre el estado del *endomarketing* en la Universidad EAFIT, una serie de opiniones dadas por las personas impactadas y unas conclusiones o recomendaciones que se podrán tener en cuenta para su estudio y aplicabilidad.

## 2. Situación en estudio - Problema

Actualmente las organizaciones entienden que enfocarse en estrategias hacia el público interno puede proporcionar elementos hacia la diferenciación en la prestación de los servicios de cara al cliente externo. Es por ello que la Universidad EAFIT, como propulsora del conocimiento y estandarte de la generación de bienestar social, piensa en el desarrollo psicosocial y emocional de sus empleados, proporcionando una serie de beneficios que se traduzcan en Bien-estar, y por ende se vean bien desarrolladas todas las estrategias de crecimiento institucional que son trazadas, establecidas en los planes de desarrollo institucionales, bitácoras de los departamentos y en el itinerario que se ha planteado la Institución para llevar a cabo hasta el año 2030.

En función de su quehacer, las Instituciones de Educación Superior (IES) cuentan con miles de agentes promotores de su marca denominados empleados o colaboradores de las mismas, por lo cual son embajadores de las buenas prácticas y del ambiente que se da en un espacio percibido por todos los actores que intervienen en ellas, poniendo en primer plano a los estudiantes, quienes en gran medida hacen posible la sostenibilidad financiera de las IES.

Las IES cada vez diversifican más sus visiones, creando nuevas alternativas de impacto en la sociedad, con el ánimo de no dejar caer sus dinámicas en un todo para la formación académica en pregrados y posgrados, generando otras alternativas de impacto que generen proyección de la marca y apertura a nuevos mercados que posibiliten mayores apalancamientos financieros. Es por esto que las IES se convierten en universos múltiples, de conocimiento, de emociones y de proyecciones lideradas por sus colaboradores. Estos son los que dan la cara frente a todas estas posibilidades y están cada día creando nuevas alternativas que logren posicionar o impactar en la sociedad. Reconociendo la importancia de los colaboradores en una organización, los procesos de retención de capital humano cobran relevancia al momento de identificar cómo ellos logran hacer conexión con el propósito superior de la organización.

En todo proceso de selección, se identifican competencias técnicas y la proyección comportamental que puedan tener los candidatos a seleccionar: son las también conocidas como competencias blandas. Al respecto, una encuesta de la compañía de reclutamiento online, *Career Builder*, realizada con profesionales de recursos humanos en Estados Unidos, indica que el 77% de los participantes están convencidos de que las habilidades blandas son tan importantes como



las competencias técnicas y profesionales a la hora de seleccionar un nuevo empleado (Santana, 2015).

Teniendo en cuenta estos análisis o conceptos es donde las organizaciones reconocen que en estas competencias pueden encontrar elementos de potenciamiento de su organización, lo cual las lleva a crear conexión más cercana con el empleado, viéndolo como socio estratégico de desarrollo.

La Dirección de Desarrollo Humano-Bienestar Universitario, como cabeza de los procesos de bienestar dirigidos a la comunidad eafitense, plantea desarrollar una serie de análisis y creación de espacios donde se comparta el sentir de los empleados, su relación de bienestar con la Institución y la receptividad ante los beneficios que se tienen para ellos. Este estudio plantea indagar en varios frentes: la voz de los líderes, la voz del mercado y la voz del empleado. A este estudio fui invitado a participar para liderar los espacios de escucha con los empleados que servirán de diagnóstico y fuente de insumo en la toma de decisiones. Esto dará como resultado un diagnóstico macro que apunte hacia lograr la certificación de la Universidad EAFIT como empresa familiarmente responsable. Esta calificación es dada por la Fundación Más Familia, a través de una auditoría ejecutada por el ICONTEC con la cual se obtiene para la organización la calificación y certificación de buenas prácticas con sus empleados. La presente investigación arrojará para EAFIT resultados que alimentarán la información y diagnóstico frente a los objetivos planteados que validarán la consecución de la certificación. De igual forma, los resultados y análisis de la presente investigación académica avalarán y reforzarán el estado de las acciones de *endomarketing* en la Institución, ampliando el panorama de visión sobre la realidad, y alinearán en mayor medida acciones sugeridas que puedan darse a lugar.

La Dirección de Desarrollo Humano-Bienestar Universitario ha levantado un listado de beneficios que son aplicados a los colaboradores de la Universidad con vínculo laboral. Estos están agrupados en nueve temas que servirán de referencia para el siguiente análisis y estudio.

Relación de beneficios:

**Beneficios relacionados con préstamos y convenios:** Corresponden a los beneficios ligados a convenios que ha realizado la Universidad con entidades externas para brindar beneficios a sus empleados.

- Convenio lavandería de ropa
- Convenio con empresas de revistas / prensa / periódico

- Préstamo para calamidad / emergencia
- Programa de carro compartido entre empleados
- Directorio de servicios de salud
- Convenio con entidades bancarias y/o financieras
- Convenio con compañías de seguros
- Préstamo para vivienda
- Opción de pago en negocios institucionales por deducción de nómina

**Beneficios monetarios relacionados con bonos/subsidios:** Corresponden a los beneficios otorgados por parte de la Universidad a los empleados con contrato laboral indefinido.

- Quinquenios
- Pago del 100% de incapacidades
- Prima extralegal de servicios

**Beneficios relacionados con recreación:** Corresponden a los beneficios que se dan en procura de propiciar espacios de hábito saludable o esparcimiento.

- Promoción uso de bicicletas
- Feria de la salud o Semana de la salud
- Fiesta navideña

**Beneficios monetarios relacionados con educación:** Corresponden a los beneficios que otorga la Universidad a sus empleados en programas de formación formal e informal con recursos internos o convenios con otras instituciones.

- Cupos en sillas vacías en educación no formal para hijos y cónyuge de empleados
- Becas para talleres artísticos y cursos deportivos
- Capacitación no formal nacional e internacional (congresos, seminarios, talleres, cursos, etc.)
- Acceso a libros virtuales a través de la Biblioteca
- Becas en educación formal para cónyuges de empleados
- Cupos en sillas vacías en educación no formal para empleados (clases de idiomas, cursos de educación continua)
- Becas en educación formal para hijos
- Becas en educación formal para los empleados

**Beneficios relacionados con el bienestar del empleado y su familia:** Corresponden a beneficios otorgados por la Universidad en procura de estados saludables y de prevención de enfermedades.

- Programa de promoción en salud y prevención de la enfermedad
- Campañas de vacunación
- Venta de muebles usados de la compañía
- Chequeo médico especializado
- Programa de carro compartido entre empleados

**Beneficios relacionados con desarrollo profesional, de carrera y reconocimiento:** Corresponden a los beneficios en procura de incentivar la promoción interna y proyección profesional de sus colaboradores.

- Publicación de vacantes internas
- Estímulos y distinciones para profesores

**Beneficios relacionados con flexibilidad de tiempo:** Corresponden a los beneficios otorgados por la Universidad para flexibilidad de las jornadas laborales en búsqueda de bienestar individual de sus colaboradores, dependiendo de sus necesidades.

- Días extralegales por matrimonio
- Jornada laboral reducida
- Tiempo libre de cumpleaños
- Medias jornadas libres para asuntos personales
- Horario flexible
- Días extralegales de vacaciones
- Teletrabajo (reglamentado por el gobierno)
- Descanso remunerado de mitad de año
- Días libres por Semana Santa
- Celebración y tiempo libre por el día de la secretaria

**Beneficios relacionados con el lugar de trabajo:** Corresponden a los beneficios que tienen los colaboradores de la Universidad por la disposición de espacios en el campus que brindan comodidades y bienestar.

- Sala de belleza en el lugar de trabajo

- Lavado de auto
- Masaje exprés
- Atención de primeros auxilios y servicios de atención de urgencias y emergencias

en área protegida

- Estacionamiento especial para población específica
- Servicio médico y odontológico en el lugar de trabajo
- Estacionamiento para bicicletas
- Gimnasio en el lugar de trabajo
- Canchas deportivas
- Estacionamiento auto y/o moto
- Máquinas dispensadoras de alimentos/snacks
- Cafetería/restaurante/comedor en el lugar de trabajo
- Cajero en las instalaciones

**Beneficios monetarios relacionados con ahorro:** Corresponde a los beneficios que otorga la Universidad a los empleados con contrato laboral indefinido directamente en sus finanzas personales.

- Fondo mutuo de ahorro e inversión - FOMUNE

En total se han identificado 56 beneficios para los colaboradores de la Universidad que pueden ser disfrutados dependiendo de su relación contractual con la Institución.

Al ser otorgados estos beneficios, la Universidad marca una diferenciación frente a posibilidades que pueden dar otras organizaciones y reconoce que podrían existir muchos más, teniendo en cuenta que ya el abanico de beneficios es nutrido.

Desde la promulgación del Itinerario 2030 para la Universidad EAFIT, donde se trazan cuatro principios rectores, la Institución tiene claro el enfoque para actuar al establecer el crecimiento con los empleados como uno de ellos, lo cual apalanca los procesos que se puedan realizar en torno a la satisfacción de los colaboradores.

Actualmente no se realiza ningún tipo de medición de impacto sobre los beneficios o cuál es el impacto que puede llegar a tener en un empleado el disfrute de uno de estos. Esto puede traducirse en la posibilidad de un mejoramiento en la calidad de vida o en la visión de proyección hacia el exterior de la Universidad.

Igualmente, varios de los beneficios que reciben este tipo de empleados están atados al cumplimiento de compromisos que repercutan en la tecnificación de labores y calificación de las actividades del colaborador, trayendo consigo una mejora en el desempeño de los procesos. Estas evaluaciones de los compromisos no se han evaluado, por lo cual no se reconoce si las acciones de *endomarketing* están bien enfocadas o si están dando los frutos que la organización tiene pensado, al igual que no se hace una evaluación del bienestar que recibió el empleado en el disfrute del mismo.

El estudio se realiza para conocer un panorama general del estado de las acciones de *endomarketing* aplicada a los empleados de planta, si están generando valor agregado a la marca Universidad EAFIT y si se está aportando al objetivo director que es generar bienestar y desarrollo en el empleado. Igualmente, esta investigación nos podrá arrojar un panorama en el que se encuentra la Institución frente a otras del mismo sector como agente diferenciador al momento de visualizar una competencia del mercado laboral, produciéndose allí unos índices menores en la rotación de personal y ausentismo.

## 2.1. Formulación del problema

Tabla 1 Categorías de análisis

<b>Categorías de identificación</b>	<b>Categorías de estado actual</b>	<b>Categorías de propuestas</b>
¿Son atractivos los beneficios extralegales que tiene la Universidad EAFIT para sus empleados de planta?	¿Qué cantidad de empleados han recibido beneficios de capacitación formal e informal en los dos últimos dos años?	¿Se ha realizado un estudio de <i>benchmarking</i> con otras universidades privadas del departamento de Antioquia para realizar una comparación en la oferta de beneficios a sus empleados?
¿Se ha incrementado la parrilla de beneficios extralegales que tienen los empleados de planta en el último año?	¿Se podría cuantificar la inversión en dinero que realiza la Universidad EAFIT para la capacitación formal e informal de sus	¿Qué nivel de satisfacción se tiene de los empleados de planta, con respecto a los beneficios extralegales durante el último año?

	empleados de planta en el último año?	
¿De la parrilla de beneficios extralegales, cuál es el más valorado por parte de los empleados de la Universidad?	¿Qué porcentaje de empleados que recibieron capacitación formal en algún pregrado o posgrado pudieron ser ascendidos gracias a este beneficio en los últimos dos años, teniendo en cuenta las ofertas laborales?	¿Tiene la Universidad EAFIT implementado adecuadamente un programa de beneficios extralegales que brinden bienestar a los empleados?
	¿Se ha realizado validación de los compromisos adquiridos por parte del empleado mencionados en la carta contrato al iniciar un estudio de formación superior, donde debe presentar un proyecto que beneficie a la organización?	

## 2.2. Objetivos, general y específicos del trabajo de grado

Objetivo general:

Analizar los efectos de las acciones de *endomarketing* aplicadas a los empleados de la Universidad EAFIT.

Objetivos específicos:

- Identificar los beneficios de *endomarketing* más significativos y valorados por los empleados de la Universidad.
- Identificar aspectos de mejora y fortalecimiento de la oferta de las acciones de *endomarketing* para los empleados de la Universidad.

- Establecer mecanismos de comunicación necesarios para los beneficiarios de las estrategias de *endomarketing* que tiene la Universidad.
- Comparar la oferta de beneficios que tiene la Universidad EAFIT con respecto a las demás IES privadas de Antioquia.

### 3. Marco conceptual y de referencias

Para el presente marco conceptual, primero se presenta una descripción de los términos asociados a dicha investigación, que responden a una conceptualización del problema a tratar desde la bibliografía y literatura encontrada que describe los términos. Allí se verá la pertinencia de conocer la terminología y las bases que sustentan las acciones a tomar.

Posteriormente se realiza un marco de referentes en el que se exponen estudios similares que dan pauta para la realización de este estudio.

#### 3.1. Endomarketing

El mercadeo lleva consigo múltiples acciones encaminadas a crear elementos de valor que exalten el propósito definido para la prestación de servicios y la venta de productos bajo la implementación de características propias. Una de estas estrategias es la denominada *endomarketing* que busca apalancarse en el desarrollo de los empleados de la organización.

Llamado también *marketing* interno, busca promover políticas a sus empleados como si fuesen clientes de la misma. El *marketing* interno ve a los productos como clientes internos y sostiene que la relación de un empleado con un cliente es tan fuerte como con un proveedor, incluyendo si son parte de la misma organización (Zeithaml y Bitner, 2003).

Regalado (2011) nos da una definición que se acoge a muchas afirmaciones, como la siguiente:

“El *endomárketing* es el conjunto de estrategias y acciones propias del Marketing que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones con la finalidad de incentivar en los trabajadores, o clientes internos, actitudes que eleven la satisfacción de los clientes externos y, con ello, contribuyan a crear valor para la empresa” (p.9).

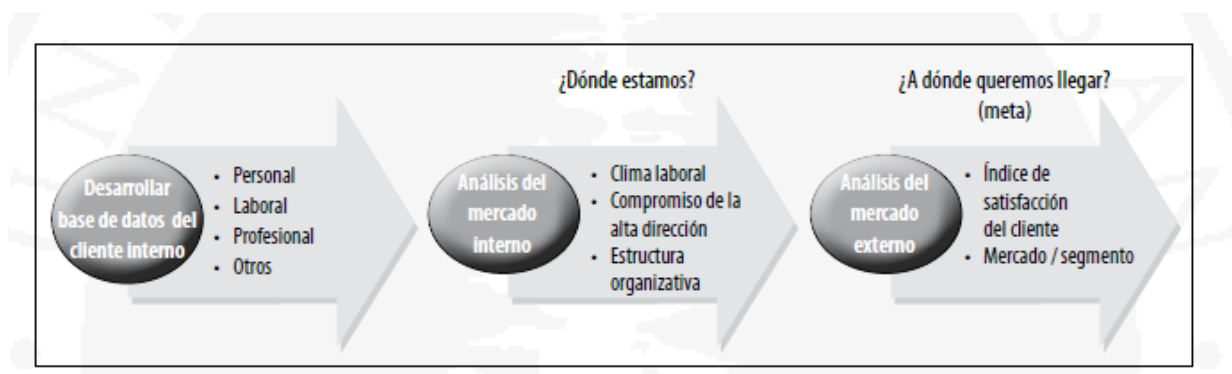
Para hacer un desglose del término tenemos que saber que las dos palabras que conforman esta aplicación del mercadeo se basan en el *endo*, que se refiere a todo lo que viene de adentro, y el *marketing*, lo que da como resultado que todas las acciones que se aplican externamente sea susceptibles de hacerlas hacia los colaboradores de la organización, generando así valor y fidelización (Aguilar, 2017).



Las estrategias que se generen basadas en el cliente interno pretenderán siempre crear una serie de beneficios y espacios que exalten el capital humano y que generen bienestar en ellos, y a su vez el crecimiento de la empresa o institución para la cual prestan el servicio.

Aunque la base de las estrategias del *endomarketing* están basadas en la generación de valor del bienestar del cliente interno, este continúa siendo un actor del mercado al cual se debe investigar y conocer para poder hacer una trazabilidad de la conexión que tenga con el mercado externo. Es decir, desde un proceso de selección, se debe identificar la caracterización del cliente interno para poder definir sus prioridades, gustos y tendencias a la hora de valorar y disfrutar aquellas estrategias que sean implementadas con ellos. La gráfica 1 muestra esta trazabilidad y la línea de acción y relación entre el cliente interno, entorno y resultado.

Gráfica 1 Relación caracterización cliente interno y meta esperada.



Fuente: Regalado et al. (2011)

Según Chirrinós (2017), “está comprobado científicamente que las personas cuando son felices trabajan mejor y por ende la productividad aumenta y el negocio se hace mucho más rentable”.

Todos los empleados de las organizaciones se convierten en embajadores de marca y reflejan en su vida laboral y personal el cómo los hace sentir la empresa para la cual trabajan. Estos mensajes indirectos crean en un mercado externo una imagen, sin ser consumidores de la misma.

Desde 1960 cuando Jerome McCarthy revolucionó el mundo del *marketing* incorporando un nuevo concepto como el *marketing mix*, nos mostró cómo cuatro elementos del entorno debían ser trabajados para el éxito en los propósitos de las empresas que vendían productos.

Estos hablan de las personas, el precio, el producto y la promoción. Solo tres años después, en 1963, Harvey Ball, a quien se le otorga la creación del *Smiley Face*, nos da los indicios de lo que hoy conocemos como *endomarketing*. Tal como aduce Ariel (2012), la P de persona conlleva un poder muy grande para las organizaciones y lo que se trata es de volcar esos conocimientos del mercadeo hacia el talento de las organizaciones, de tal forma que nos permita conocer sus intereses y preferencias para crear estrategias de crecimiento en el capital humano.

### **3.2. Bienestar laboral**

El concepto de bienestar laboral nace a principios de los años setenta y este se relaciona con la calidad laboral que busca trascender en el desarrollo humano integral en la organización (Nieto & Caballero, 2015, p. 30).

Pero antes de entrar a hablar de los conceptos asociados directamente al bienestar, debemos entender qué se puede reconocer como tal. Este concepto puede agrupar tantas definiciones como planteamientos de objetivos individuales. Investigaciones previas sobre el concepto amplio de bienestar han arrojado la idea de que el bienestar es visto como la satisfacción con la vida y está ligado no solo a términos económicos sino a capacidades e incapacidades, satisfacciones o insatisfacciones y sobre todo a como las personas ven sus vidas (Ramírez, Velásquez, Quirama & Gonzales, 2005). Es allí donde nace la necesidad de crear ambientes de trabajo sanos que busquen proteger los intereses de las personas. Las aspiraciones del ser humano se pueden reconocer desde los ámbitos económico, social y psicológico, los cuales también tienen embebidas múltiples subcategorías o necesidades que pueden ser secundarias para cada persona. Es por eso que, en los ambientes laborales, las empresas deben conocer su capital humano para aplicar estrategias que puedan apuntar a la satisfacción de sus colaboradores y reconocer las responsabilidades de cada uno, estrategias estas que estarían atadas a las posibilidades de la compañía.

En bienestar laboral se pueden definir cuatro enfoques que pueden ser valorados por los colaboradores de una compañía. Estos son: el enfoque ecologista, que habla de las relaciones que se tienen con el entorno físico; el enfoque económico, que habla sobre los niveles de ingreso y la correlación de sus funciones y su remuneración; el enfoque sociológico, que se refiere a las condiciones primarias del colaborador, y el enfoque psicosocial que contempla la interacción que este puede tener y el desarrollo de su sociabilidad en la compañía (Vásquez, 2018, p.14).

Tal como lo muestran las mediciones en la publicación de la revista Forbes para Colombia en noviembre del año 2019, los primeros puestos de este *ranking* se las llevan grandes empresas que han destinado gran parte de su capital para dar a los empleados condiciones amigables en ambientes de trabajo generando un bienestar en sus vidas, lo cual impacta en el desarrollo de sus actividades. Estas mediciones están hechas por los mismos colaboradores y se basan en aspectos como credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo. Como se observa, son acciones que no se dan de un momento a otro, sino que se van instaurando en la cultura organizacional de cada una de las compañías. Esto es altamente reflejado en los procesos de calidad y en el crecimiento y defensa que se tenga de la marca hacia el mercado exterior (Bernal, 2019).

Todas estas condiciones que han empezado a crear las compañías para dar valor de marca con su cliente interno están enfocadas también a crear ambientes sanos que permitan la productividad y que no lleven a generar ambientes que sean perjudiciales para la productividad por parte del capital humano. Es allí donde se ha llevado a la literatura un término para llamar al estado que cae el empleado que no resiste los factores que afectan su salud mental y emocional.

Hablamos de “El ‘síndrome del *burnout*’ o ‘síndrome de estar quemado’ es definido de diversas maneras, como una respuesta a una tensión emocional crónica, caracterizada por la fatiga emocional y/o física, una disminución marcada en la productividad y un desinterés por los clientes y colaboradores” (Perlman y Hartman, 1982, como se citó en Camacho, 2003, p.1).

Según Camacho (2003), en su investigación sobre el “síndrome de *burnout*” o “síndrome del quemado”, se considera este impacto sobre la salud como una respuesta de tensión crónica dada por una fatiga emocional o física, que demarca una disminución marcada de la productividad y desinterés por su ejecución. Se pueden extraer unos factores en el individuo que pueden desencadenar esta reacción, asociados a los temas laborales. Algunos de ellos son:

- Ambigüedad del rol: Este se relaciona con el no conocimiento o poca claridad en sus derechos u obligaciones frente a las labores desarrolladas. Allí no importa el grado de formación académica ni el nivel jerárquico. Esto se da por una entrega de insuficiente retroalimentación sobre como viene desarrollando los procesos.
- Conflicto de roles: Este se refiere a cuando sus labores no van de acuerdo a sus lineamientos personales o conocimientos generales sobre el negocio. Se puede dar también por

condiciones personales que afecten la toma de decisiones o las ejecuciones de actividades laborales que impacten su emocionalidad de manera constante.

- **Sobrecarga del rol:** Esto se relaciona con el excesivo trabajo o funciones que pueda tener una persona en el desempeño de sus actividades diarias. La atención de tareas múltiples y simultáneas puede llevar a errores de proceso que afecten la operatividad del área y de la emocionalidad de quien las realice.
- **Inconsecuencias:** Se puede relacionar a la no conexión de las tareas realizadas con una remuneración salarial que recibe la persona. No reconocimiento de su entrega extra en las labores también crea desvalorización de las acciones llevadas a cabo.

### **3.3. Cultura organizacional**

Para definir un concepto como la cultura organizacional se debe tener claro que este está ejercido por un clima de la misma compañía y esta a su vez es determinada por cinco factores: el ambiente físico, las características estructurales, el ambiente social, las características personales y el comportamiento de la organización. En este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización (Salazar et al., 2009).

Conociendo estos elementos y reconociendo la importancia del concepto de cultura organizacional para las organizaciones, es de anotar que en última instancia es aquello que identifica y caracteriza, pues tanto la visión como la misión esta intrínsecamente atadas a su cultura de operar y es algo vital en el éxito que alcanzará una organización u otra (Rivera, 2015).

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativos hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas.

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así

como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia (Salazar et al., 2009, p.71).

Como expone Fischman (2017), la cultura organizacional encierra un sinnúmero de elementos que se traducen en creencias que los colaboradores han adquirido a lo largo del tiempo. Estos conocimientos definen el cómo hacer las cosas y a su vez definen el cómo se hacen las cosas en la compañía, que se refleja en los resultados.

El papel del líder en el desarrollo de la cultura organizacional es preponderante pues de allí parte el rumbo y las metodologías para alcanzar las metas trazadas por la organización.

Según lo plantea Marcos (2012), un líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino, por ejemplo, y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso. Un líder no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del Proyecto.

### **3.4. Comunicación interna**

Cuando anteriormente nos referíamos a la aplicación del *marketing mix* o 4 P's del mercadeo, contemplábamos la publicidad como una de ellas. En la actualidad el término publicidad está enfocado en la comunicación y promoción de todas las acciones que generan valor a una marca frente a sus diferentes públicos o partes interesadas. En todos los casos, las comunicaciones cobran valor al formar parte esencial de la proyección de la marca, expresando sus logros y metas por alcanzar.

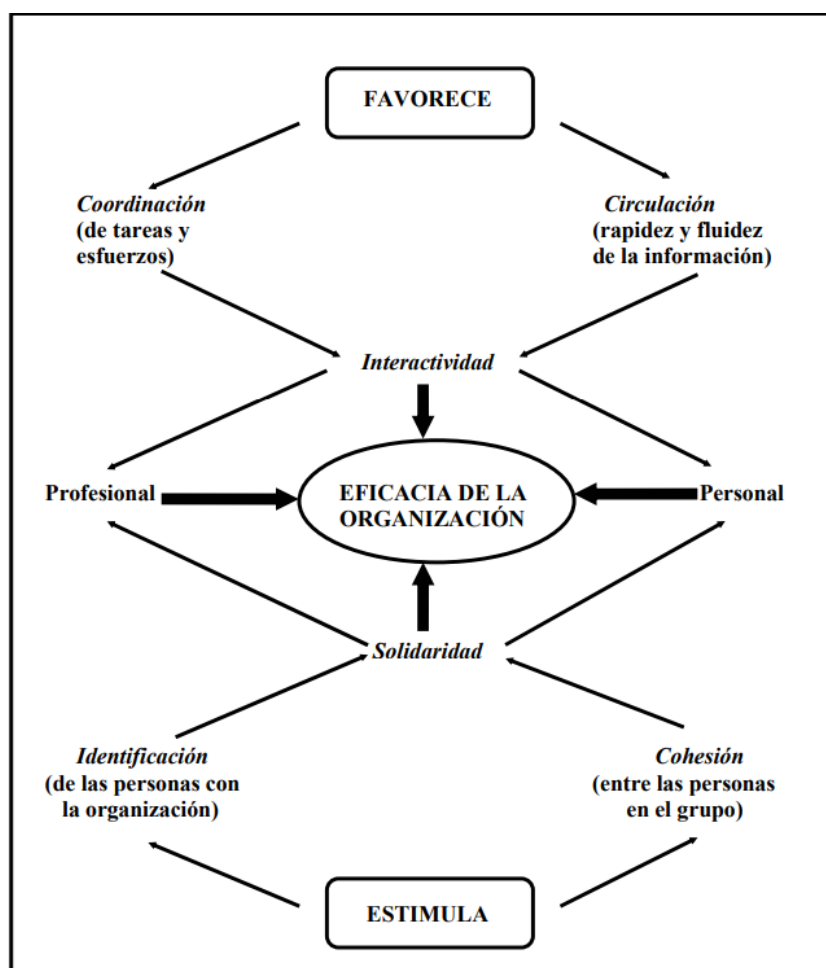
Al reconocer este valor, Palencia-Lefler (2008, p.2) nos dice que: “Examinar y diagnosticar sobre la comunicación interna de una organización es suficientemente importante. Nos permite hacer predicciones sobre su salud como entidad. Es pura medicina preventiva. Es obvio, también, que muchas personas y organizaciones no creen en la medicina preventiva”.

El rol de la comunicación interna se basa en los elementos y canales que dispone la compañía para impregnar en todos sus colaboradores las decisiones, logros y mega objetivos que se trazan. Estos canales se pueden dar desde las disposiciones con planes de medios, herramientas ofimáticas y también se apropian elementos muy importantes de la cultura organizacional. A manera general se puede definir la comunicación interna con esta afirmación: la comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a

los mejores, en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados (Muñiz, 2014).

Bajo esta premisa, podemos entender que la comunicación interna se convierte en una parte fundamental a trabajar por parte de los líderes, creando canales que permitan que los colaboradores se sientan involucrados en los procesos de decisión y parte activa en el rumbo de la organización, de tal forma que esta no sea solo visualizada y propuesta por los altos cargos (Capriotti, 1998).

Gráfica 2 Interacción en la adecuada comunicación interna.



La comunicación interna, dada como eje importante en el desarrollo de las actividades y futuro de la compañía, ya no se da solo desde los líderes, sino que los trabajadores la reclaman.

Ellos reclaman esta comunicación bidireccional y es allí donde los líderes ya deben tener al momento de la selección no solo el uso de las TICs, de conocimientos específicos, sino también que sepan transmitir el rumbo de los propósitos (Álvarez, 2007, p.3).

Como concluye Charry (2018, pp. 31-32) en su investigación sobre la comunicación interna en las instituciones públicas, se precisa una correlación significativa entre la comunicación interna, el clima organizacional y las dimensiones grado de estructura y su influencia en el cargo; consideración, entusiasmo y apoyo; orientación hacia la recompensa y orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo. Se evidencia la existencia de un clima desfavorable de acuerdo a la percepción de los propios trabajadores.

### **3.5. Happyshifting**

Este término, expuesto por Daniel Lyons y Montse Ventosa en 2009, se empezó a ligar al *endomarketing* y al ámbito de las estrategias de recursos humanos. Como lo indica Medina (2017) en su artículo sobre el *happyshifting* podemos aducir lo siguiente: es una nueva tendencia que persigue en el empleo un complemento que contribuya a la felicidad personal y en el que el trabajador, empleado o colaborador, pueda aprovechar todos sus conocimientos y habilidades, demostrando con libertad su experiencia y además haciéndolo a gusto, con la satisfacción de amar y sentirse feliz con su puesto de trabajo.

Esta tendencia enmarca una realidad que las empresas cada vez más lo van notando en el comportamiento de sus colaboradores, y es que los cambios de necesidades o de prioridades se han modificado y la búsqueda de la felicidad ha cambiado, y no corresponden a simplemente una estabilidad laboral y un salario constante, sino al goce de poder desarrollar la personalidad y encontrar esa felicidad entre la vida profesional y personal.

Según el estudio realizado sobre el cambio demográfico en el ámbito laboral, Ballesteros et al. (2016) nos dan unas luces de las realidades que se pueden empezar a vivir: el progresivo desplazamiento de la población trabajadora hacia los rangos de más edad tendrá una repercusión directa en las empresas, las cuales presentarán, entre otras cosas, más dificultades para encontrar personal suficiente con un perfil que se ajuste a los requerimientos de los puestos de trabajo. El envejecimiento de la población trabajadora producirá cambios inevitables, a los cuales las empresas tendrán que adaptarse (por ejemplo, en infraestructura, tecnología o sanidad, entre otros), y les demandará una manera diferente de gestionar sus recursos.

Dentro de esta nueva tendencia se reconocen los *happyshifter* los cuales son personas que buscan más una estabilidad emocional para encontrar sentido a la vida. Es por eso que se habla de la importancia de realizar una caracterización demográfica de los colaboradores y así poder enfocar las estrategias de retención del talento humano. Estas personas se pueden destacar por no ser conformistas, sacrifican ingresos económicos por felicidad, se reinventan, tienen incorporado el sentido de libertad, buscan siempre alicientes motivadores y necesitan encontrar el sentido a todo lo que hacen (Medina, 2019).

El *happyshifting* es el punto central donde convergente la comunicación interna, el *endomarketing* y la cultura organizacional que conlleva al bienestar laboral de los colaboradores y que en gran medida se ve reflejada en la productividad. Para Aranda (2010), “Tomar conciencia de esto y abrir un diálogo franco servirá para alinear las posturas disímiles que existen entre empresas y personas en nuestra cultura, proceso que vale la pena, entendiendo que en promedio una persona vive 700.000 horas y ocupa 56.000 de ellas trabajando”.

### **3.6. Marco de referencias**

Para la realización del presente estudio y análisis se toman en el entorno investigativo algunos estudios previos realizados en la materia que tienen como eje central analizar el impacto del *endomarketing* en los resultados corporativos, desde sus dimensiones de sostenibilidad y proyección.

Algunos de ellos han sido de carácter nacional y otros internacionales, entendiendo así que es un concepto y una teoría de la administración que es transversal a las organizaciones de cualquier parte del mundo.

Varela (2018) realizó un estudio similar para la Universidad Pontificia Bolivariana; él quería captar la mirada desde la dirección hacia la aplicabilidad de estas estrategias. Allí una de las conclusiones fue que era indispensable empezar a implementarlas, realizando antes un ejercicio de contextualización a los empleados, pues se denotaba un desconocimiento por el término y su impacto a nivel organizacional (p. 28).

En la misma investigación, Varela (2018) captó afirmaciones de los mismos colaboradores sobre el interés por el *endomarketing*, que concluyen: en su mayoría, las personas manifiestan tener una disposición positiva para conceptualizar y aplicar estrategias de *endomarketing* desde áreas como Asesoría Integral y las facultades, al considerar el contacto que



se tiene con el usuario externo (padres de familia, estudiantes e interesados en la Universidad) (p.27).

Explorando otros sectores, se reconoce una investigación hecha para la empresa Tesla Industrial la cual buscaba indagar sobre la incidencia del *endomarketing* en la satisfacción del cliente externo, esto dado a una pérdida considerable de clientes, la cual estaba basada en el relacionamiento de estos con los empleados. Punina (2015), autor de esta investigación, deducía que: “el adecuado mercadeo interno es de suma importancia en las empresas, las que deben tener muy claro las estrategias de comunicación, identidad corporativa, la satisfacción del cliente, las necesidades del cliente interno, entre las más importantes, para que el talento humano sea comprendido y de esta manera alcanzar y mejorar las metas y objetivos propuestos [...]” (p.4).

Dicha investigación destaca la posición que ha tomado el concepto de *endomarketing* como pilar de impulso para la aplicación de estrategias definidas por la organización y el impacto en una cultura corporativa positiva que conlleve a ser diferenciadora y con ventaja competitiva.

El Kadi (2018) destaca en su artículo los procesos de *endomarketing* en el interior de las universidades en relación directa con el quehacer docente. La labor del profesor en la formación de ciudadanos y de líderes, es el resultado también de su crecer como persona. Es allí donde la organización a través de estrategias de mercadeo interno impacta directamente sobre la formación de nuevas dinámicas de sociedad (p.199).

Existe una relación entre *endomarketing*, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral y esto fue corroborado por Vilchez et al. (2020) cuando en su investigación sobre la satisfacción laboral en una asociación educativa evidenciaron que a mayor desarrollo de los empleados había mayor compromiso afectivo con la institución. Así mismo determinaron que a mayores procesos de contratación esto generaba más retención y mayor compromiso normativo por parte del empleado; al igual que mayor desarrollo de los empleados, habría beneficios económicos para la institución.

Jürgen Weller, junto con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, realizó una investigación sobre los efectos y las tendencias de los mercados laborales a raíz de la pandemia ocasionada por el Covid 19. Weller (2020) habla y evidencia la afectación y cambio en las estrategias que deben tener las organizaciones en su relación laboral, y entre sus afirmaciones nos dice: “Una de las transformaciones del trabajo facilitadas por la digitalización es el

teletrabajo que, en ocasiones, ha sido fomentado no solo por su potencial papel en el ámbito laboral, sino también por su posible contribución a una mejor conciliación entre el trabajo y la vida familiar, la descongestión del tráfico urbano y la descontaminación correspondiente.” (p.12)

## **4. Aspectos metodológicos**

### **4.1. Tipo de estudio**

El presente trabajo de investigación que se realiza es de tipo mixto exploratorio, lo cual busca dar información sobre el estado actual de las acciones de *endomarketing* realizadas por la Universidad EAFIT a su mercado interno y ver el impacto que estas tienen sobre el bienestar de los empleados.

### **4.2. Recolección de la información**

Se establece para dicha investigación unas fuentes de información primaria con base en la información suministrada inicialmente por Andrés Rubio Posada, Asistente del Departamento de Desarrollo de Empleados, y Angélica Arrázola, Coordinadora de Selección y Desarrollo, quienes serán los expertos por parte de la Universidad EAFIT; líderes de las áreas de gestión humana y desarrollo organizacional de instituciones de educación superior privadas de la ciudad de Medellín, quienes actuarán como expertos referentes del sector educativo, y así mismo por los empleados beneficiarios e impactados de las estrategias de *endomarketing* de la Universidad, la cual se hará por medio de entrevistas, encuestas y un sondeo aleatorio que reúna comentarios más significativos y amplios sobre el impacto en la calidad de vida. Se tienen en cuenta, como fuente de información secundaria, conceptos técnicos e información de aspectos generales sobre las estrategias de los conceptos claves asociados al interés de la investigación, que brindan un panorama para entender el tema de estudio y aproximarse a las fuentes que dan sustento a la investigación.

### **4.3. Criterios de muestreo**

Para la investigación se tiene en cuenta la participación de los empleados beneficiarios de las estrategias de *endomarketing* en todos los niveles jerárquicos de la organización, los cuales ascienden a más de 2600 empleados. Se tiene en cuenta para esta muestra que los empleados tengan contrato laboral superior a seis meses. Se procura que haya una participación heterogénea del total de los impactados por los beneficios de Bienestar y buscando representatividad de las partes interesadas. Para el análisis de *benchmarking*, se tendrán en cuenta las universidades privadas de Medellín que cuenten con un capital de recurso humano similar al que cuenta la Universidad EAFIT y que sean referentes de marca en la ciudad.

Macroáreas con el total de personal adscrito a ellas a corte diciembre 2020:

- Rectoría: 126
- Vicerrectoría de Aprendizaje: 1301
- Vicerrectoría de Sostenibilidad y de Proyección Social: 1081
- Vicerrectoría de Descubrimiento y Creación: 102

Esto nos da un universo completo de 2601

De estos, 1258 tienen ocupación académica como profesores, profesores de cátedra o profesores de Idiomas, y 1343 tienen labores administrativas, de coordinación o asesorías.

#### **4.3.1. Instrumentos o técnicas de información**

Para la recolección de la información se realizó proceso de validación de un instrumento como la encuesta, que nos pueda arrojar datos que den información oportuna y apropiada para una descripción de la situación. Esta será a través del programa Qualtrics, el cual cuenta con soporte informático por parte de la Universidad y permite realizar rápidamente análisis de los resultados cuantitativos. Para los grupos focales, se construirá documento guía o protocolo, que ahonde en la consecución de información sobre el estado actual de las estrategias y de las visiones o necesidades que puedan manifestar los participantes.

El estudio realizó una fase cualitativa con grupos focales que contó con la participación de diferentes colaboradores para profundizar en aspectos que pudiesen mostrar el estado de las acciones de *endomarketing*.

La invitación fue hecha de manera aleatoria a 80 empleados de la Institución de diferentes dependencias, contando las académicas y administrativas, y también con diferente relación y contrato laboral con la Universidad.

Las personas que asistieron a los grupos focales lo hicieron de manera libre y espontánea y sus nombres serán reservados para efecto de garantizar sus opiniones, igualmente libres y espontáneas.

La distribución por áreas institucionales se detalla en la siguiente gráfica:

Gráfica 3 Participación de colaboradores por áreas institucionales

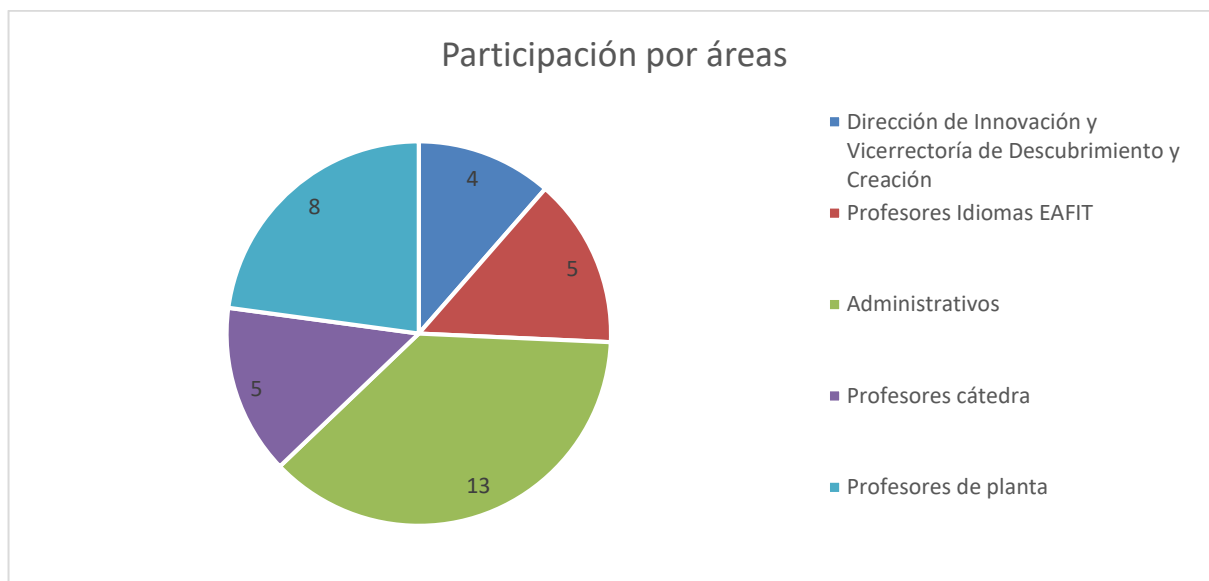


Tabla 2 Participantes

Consecutivo	Seudónimo	Fecha grupo focal
Participante #1	“Sofía”	3/11/2020
Participante #2	“Adriana”	3/11/2020
Participante #3	“Ángela”	3/11/2020
Participante #4	“Carlos”	3/11/2020
Participante #5	“Viviana”	3/11/2020
Participante #6	“Mario”	4/11/2020
Participante #7	“Ana María”	4/11/2020
Participante #8	“Ángel”	4/11/2020
Participante #9	“Carolina”	4/11/2020
Participante #10	“Lucía”	4/11/2020
Participante #11	“Néstor”	5/11/2020
Participante #12	“Natalia”	5/11/2020
Participante #13	“Bibiana”	5/11/2020
Participante #14	“Marcela”	5/11/2020

Participante #15	“Manuel”	6/11/2020
Participante #16	“Santiago”	6/11/2020
Participante #17	“Salomé”	6/11/2020
Participante #18	“Isabel”	6/11/2020
Participante #19	“Catalina”	6/11/2020
Participante #20	“Marlon”	4/11/2020
Participante #21	“Fernanda”	4/11/2020
Participante #22	“Inés”	4/11/2020
Participante #23	“Marta”	4/11/2020
Participante #24	“Luisa”	4/11/2020
Participante #25	“Alexandra”	4/11/2020
Participante #26	“Víctor”	4/11/2020
Participante #27	“Margarita”	4/11/2020
Participante #28	“Daniel”	4/11/2020
Participante #29	“Hugo”	17/11/2020
Participante #30	“Antonio”	17/11/2020
Participante #31	“Paulina”	17/11/2020
Participante #32	“Lina”	17/11/2020
Participante #33	“Armando”	17/11/2020
Participante #34	“Amalia”	17/11/2020
Participante #35	“Cristina”	5/11/2020
Participante #36	“Katherine”	6/11/2020

#### Protocolo de preguntas

1. ¿Hasta el momento siente que la Universidad EAFIT cumple sus expectativas frente a la remuneración, no solo salarial, sino en otros beneficios?
2. Mencione los tres principales beneficios que usted reconozca así no los haya usado y que le parezcan muy buenos y diferenciadores.
3. ¿Cuál es el mayor deseo o qué espera que la Universidad haga por usted a nivel laboral?

4. ¿Qué otros beneficios pudiera incorporar la Universidad EAFIT al listado que ya tiene actualmente para sus empleados?
5. ¿Qué tanta conexión siente con la Universidad EAFIT como su empleadora y la reconoce cómo tal?
6. ¿Cómo interpreta usted el concepto de Familia y como cree que la Universidad deba de manejarlo en los beneficios a los empleados?

#### **4.4. Diseño del análisis**

Para la recolección de la información y el análisis de la misma, se realizará para la parte cuantitativa el tipo de muestreo probabilístico, donde todas las partes tendrán igual peso en las respuestas y anotaciones, y para la parte cualitativa se hará un diseño discriminado por el tipo de perfil del empleado. Allí se caracterizarán los diferentes roles que tienen dentro de la organización para ver su percepción sobre la base de la investigación. Para la parte cualitativa se realizarán *focus groups* enfocados en aquellos aspectos que se quieran obtener como datos más amplios sobre los hallados en las encuestas. Allí, se realizarán instrumentos para obtener la voz del empleado y las voces de los directivos. Para tener información sobre la referenciación en el mercado, se realizarán entrevistas con líderes de las áreas de desarrollo organizacional, gestión humana o bienestar laboral de otras Instituciones de Educación Superior.

## 5. Presentación de resultados

A continuación, se exponen los resultados del estudio institucional sobre los beneficios de la Universidad EAFIT, que buscó analizar el entorno con empleados de la Universidad EAFIT y proporcionar al Departamento de Desarrollo de Empleados las bases para construir planes de acción o toma de decisiones. En esta sección, luego del análisis, se hacen recomendaciones.

Para el estudio se identificaron 56 beneficios que se aplican a los empleados de la Universidad EAFIT: su disfrute depende del tipo de contratación que puedan tener con la Universidad, por lo cual algunos no fueron valorados por todos los perfiles.

Ilustración 1 Listado de beneficios





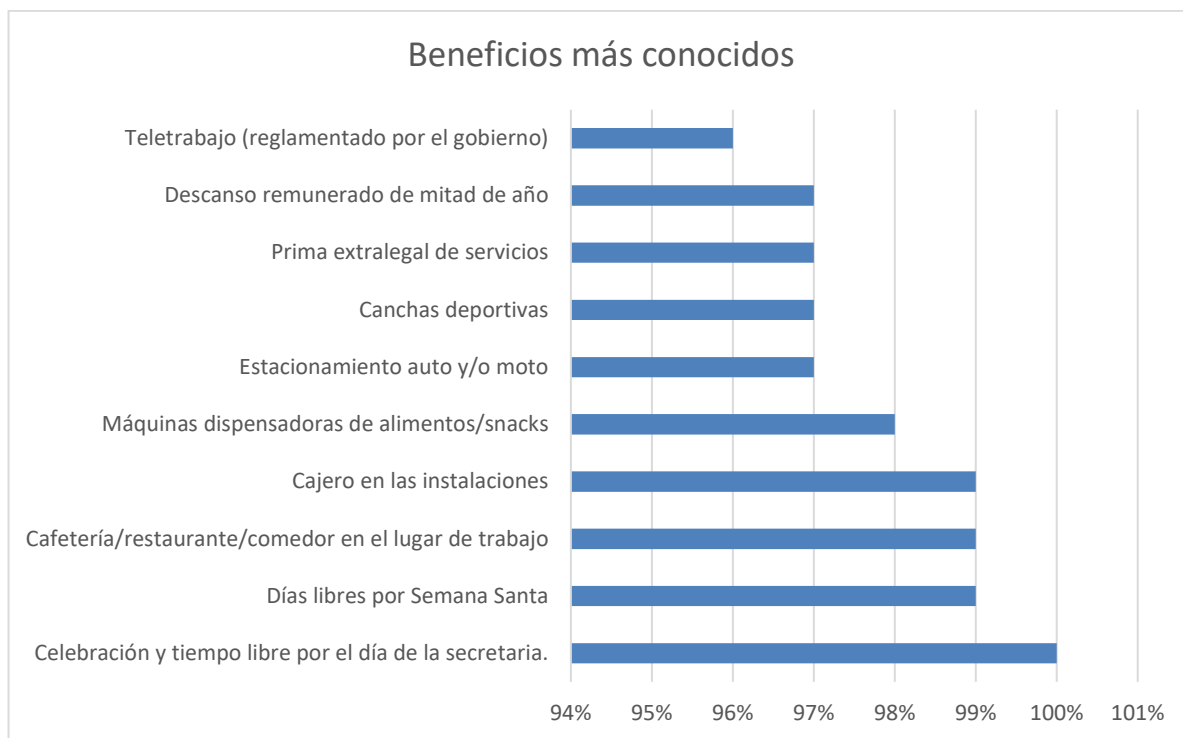


Tabla 3 Respuesta a la aplicación del instrumento

Tipo de cargo	Cantidad	Respuesta	% respuesta por cargo	% respuesta global
Administrativo planta	707	560	79%	43%
Profesor cátedra pregrado	579	171	30%	13%
Profesor Idiomas	281	179	64%	14%
Profesor planta	345	155	45%	12%
Temporales	186	140	75%	11%
Temporales adscritos a proyectos de Descubrimiento y Creación	38	13	34%	1%
Temporales adscritos a proyectos de Innovación	242	80	33%	6%
<b>Total general</b>	<b>2378</b>	<b>1298</b>		<b>100%</b>

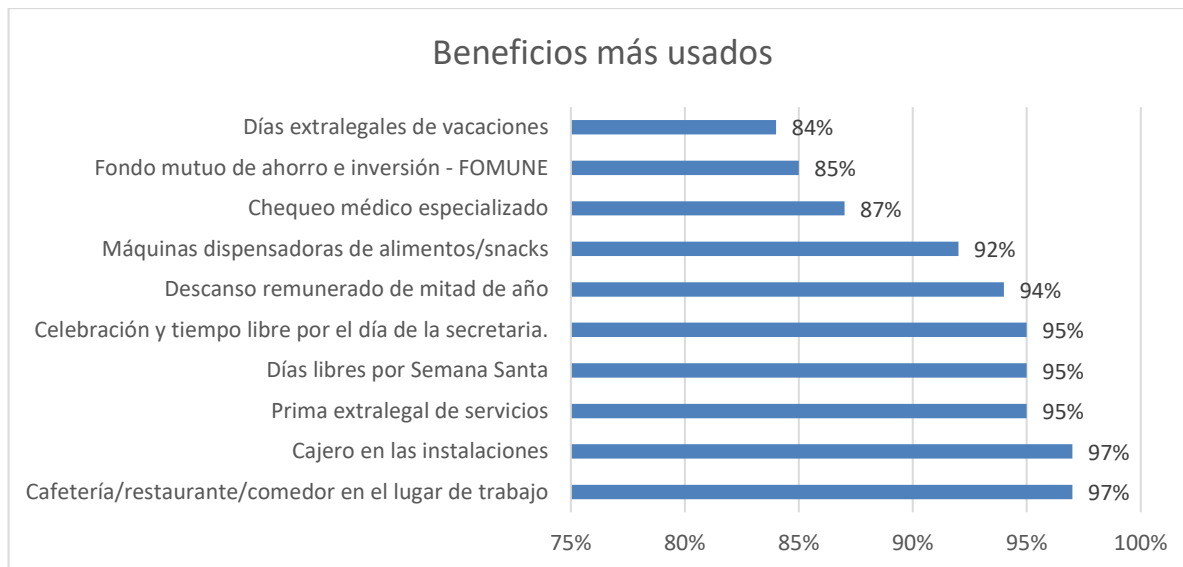
La participación en la encuesta de 1270 colaboradores que la completaron, muestra que, entre los beneficios más conocidos, están los relacionados con la disponibilidad o flexibilidad del tiempo y este, relacionado con el descanso, algunos servicios de suministro y atención o de infraestructura deportiva. Aquí los 10 más sobresalientes:

Gráfica 4 Beneficios más conocidos



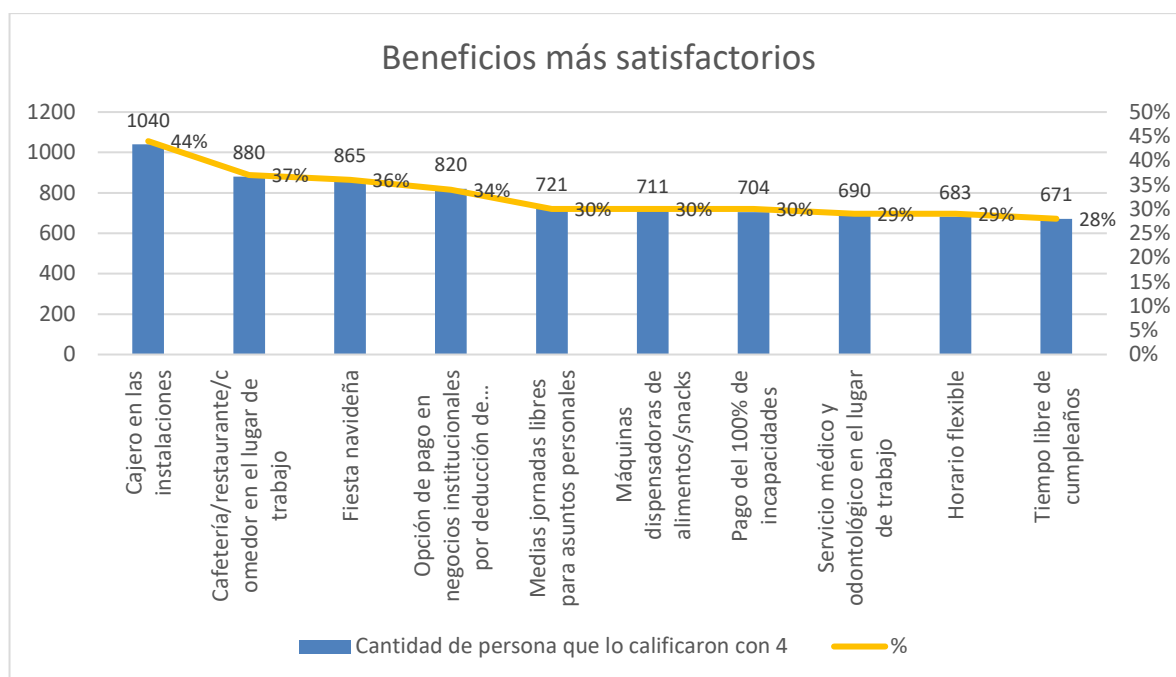
En las respuestas de los encuestados se pueden destacar los 10 beneficios más usados. Ellos pertenecen en gran medida a los grupos de: lugar de trabajo, flexibilidad de tiempo y monetarios. Aquí los 10 más sobresalientes:

Gráfica 5 Top 10 de los beneficios más utilizados



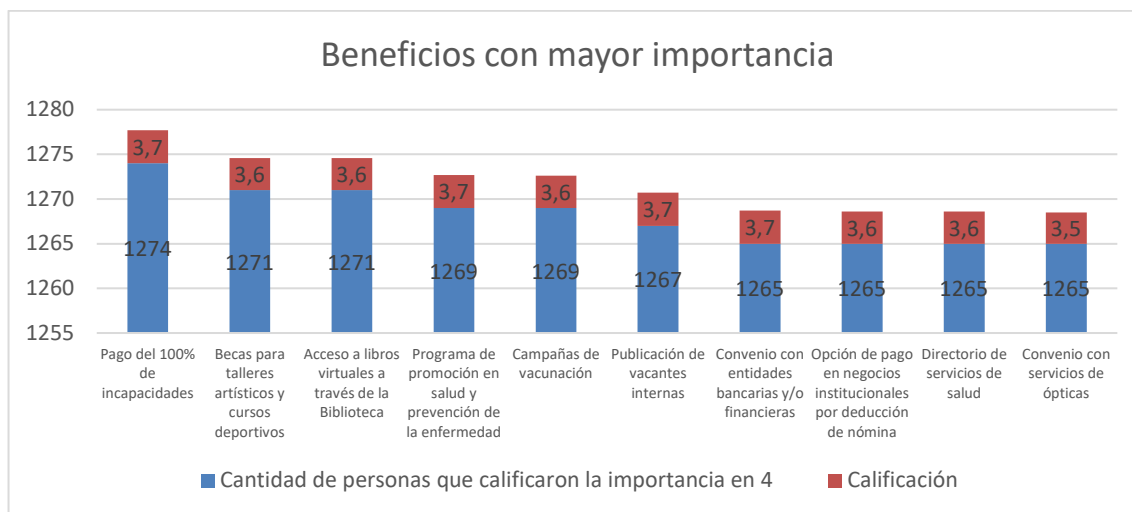
Las personas encuestadas dieron la calificación de 1 a 4 sobre los servicios de Bienestar que tienen en la Universidad, entre los cuales se destacan beneficios ofrecidos por oferta comercial en el campus y temas relacionados con el disfrute del tiempo, entre otros. Podemos destacar los 10 más satisfactorios:

Gráfica 6 Top 10 de los beneficios más satisfactorios



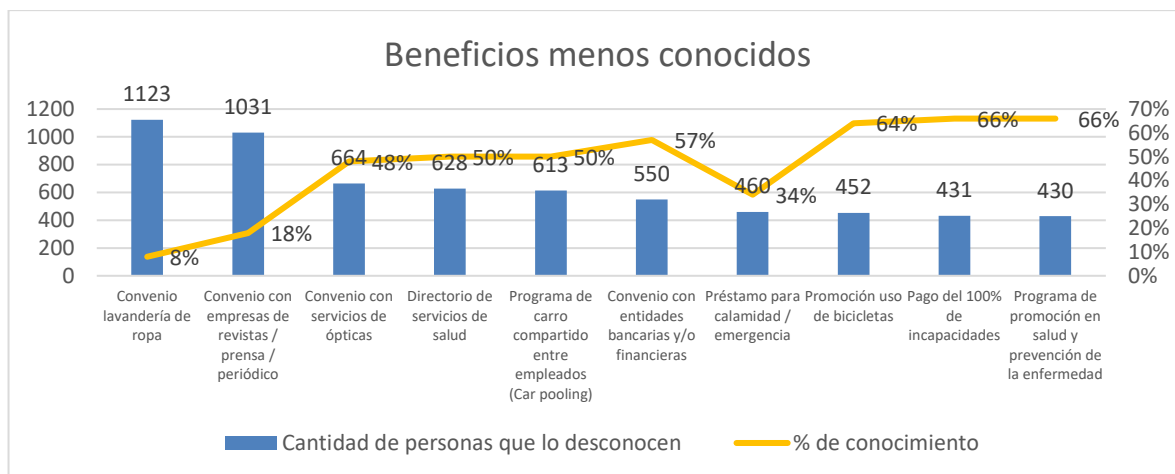
Así mismo se solicitó a los encuestados que dieran su calificación a los beneficios sobre la importancia que veían sobre ellos en el bienestar laboral. Podemos encontrar mayor importancia en beneficios relacionados con servicios de salud y algunos relacionados con impactos en finanzas personales. Acá se destacan los 10 con mayor calificación:

Gráfica 7 Top 10 de los beneficios calificados con mayor importancia



Del inventario total de los beneficios con impacto a los empleados de la Universidad, se realiza análisis de aquellos con menor conocimiento sobre su uso y acá tenemos el resultado de los 10 beneficios menos conocidos. Se observa en mayor medida un desconocimiento sobre servicios de convenios empresariales. Aquí los 10 más sobresalientes:

Gráfica 8 Top 10 beneficios menos conocidos

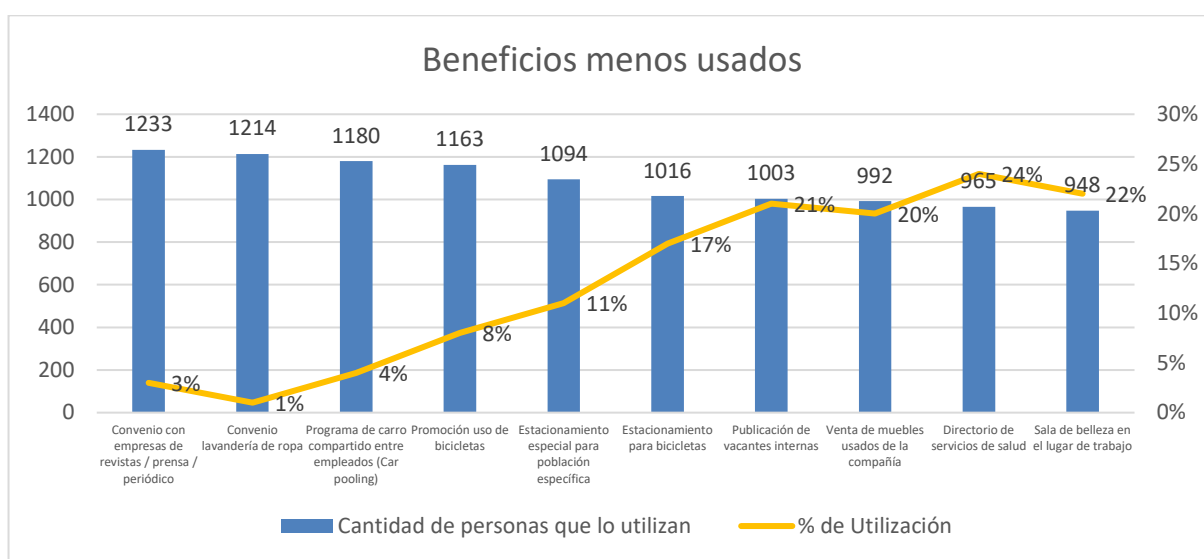


**Análisis:** Obtenidos los datos sobre los beneficios menos conocidos, se identifica que los convenios con entidades externas para ofrecer beneficios adicionales a los empleados con los que la Universidad no cuenta de manera interna, son los menos usados. Es válido realizar validación de mecanismos de comunicación en su ofrecimiento y de la pertinencia actual para su

ofrecimiento; de igual forma, revisar si el beneficio recibido es diferenciador y posee características atrayentes para su uso.

De toda la parrilla de beneficios ofrecidos por la Universidad a sus empleados se indagó por los más usados, obteniendo como resultado que existe una correlación entre este punto y los menos conocidos. Los beneficios menos usados corresponden a convenios empresariales con otras marcas para brindar descuentos o tratamiento preferente a los empleados de la Universidad. Aquí los 10 más sobresalientes:

Gráfica 9 Top 10 de los beneficios menos usados

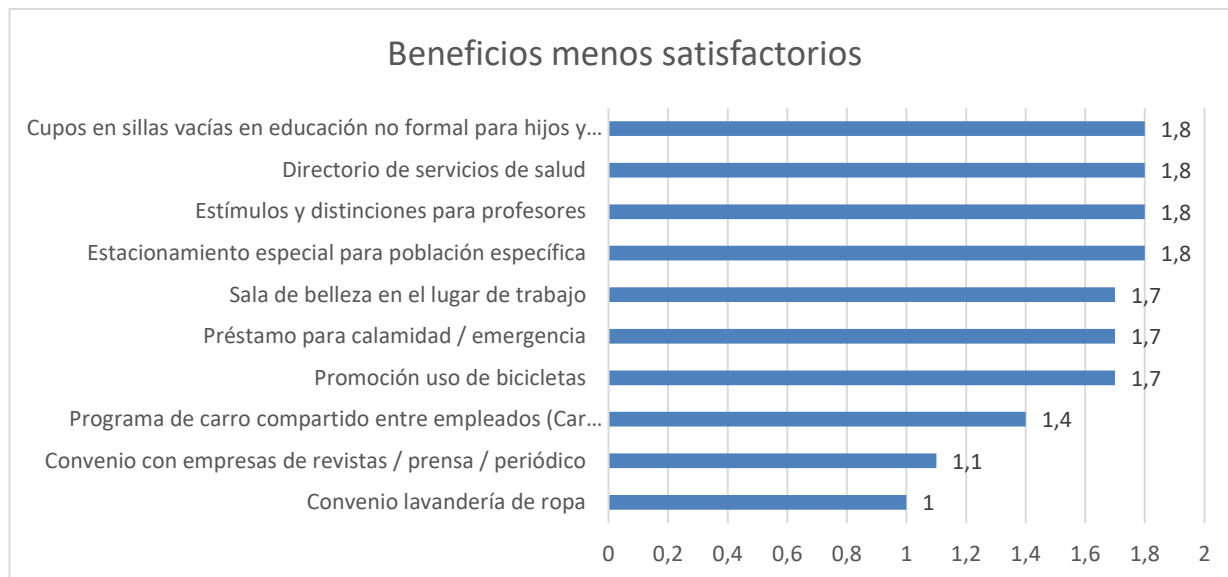


**Análisis:** En concordancia con la pregunta anterior, los beneficios menos usados corresponden a los agrupados en los convenios con entidades externas. Se hace más importante una revisión de estos convenios, sus características y beneficios para los empleados, y una revisión de la oferta de estos servicios en el mercado externo para encontrar oportunidades de mejora y calidad del beneficio percibido.

Dentro de la encuesta se pidió calificar los beneficios en torno a la satisfacción e importancia en una escala de 1 a 4, esto para que los empleados tomaran partida sobre su posición de percepción del beneficio. Entre 1 y 2.5 se considera impacto negativo y entre 2.6 y 4 se considera impacto positivo.

Los encuestados dieron su opinión frente a los beneficios menos satisfactorios, arrojando los resultados correspondientes a servicios por convenio con otras marcas o que simplemente no los encuentran con alto impacto. Aquí los 10 más sobresalientes:

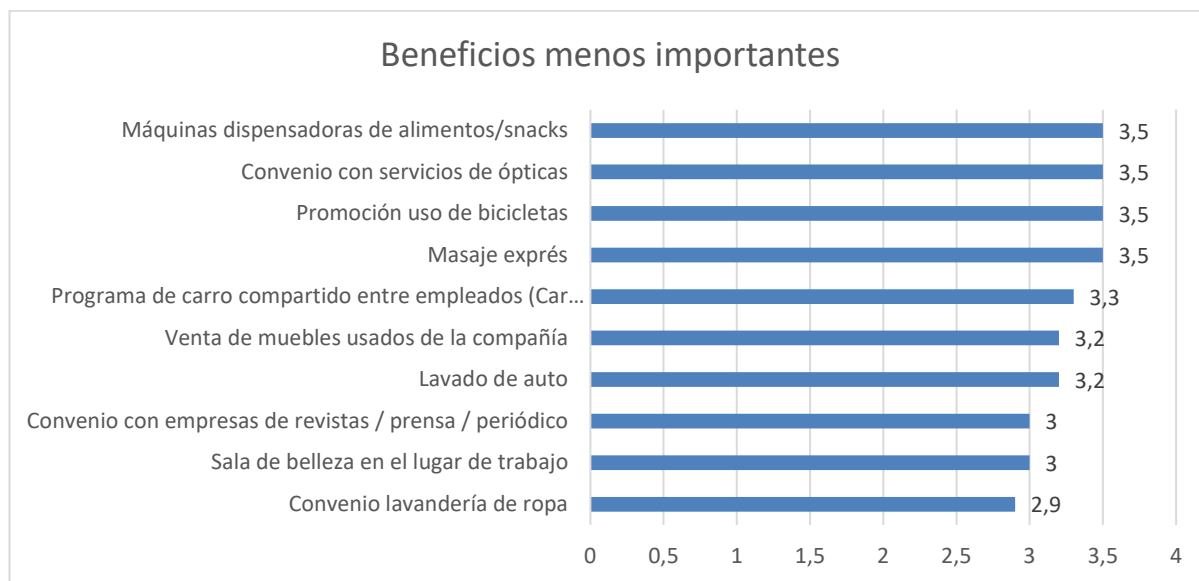
Gráfica 10 Top 10 de los beneficios menos satisfactorios



**Análisis:** Los servicios menos satisfactorios provienen de diferentes secciones de grupos, lo cual no arroja una tendencia por algún factor que ayude a identificar de manera más precisa su insatisfacción. Es necesario aplicar herramientas de medición de satisfacción como línea de *user experience* o retroalimentación en el uso de los mismos para identificar las causas y posibles tratamientos para mejorar la satisfacción de estos beneficios.

Por último, se indagó entre los encuestados para que calificaran los beneficios que consideraran menos importantes. Las respuestas son consecuentes con los últimos hallazgos y son los servicios de convenios con otras marcas los que consideran no tienen un impacto de bienestar laboral. Aquí los 10 más sobresalientes:

Gráfica 11 Top 10 de los beneficios menos importantes



**Análisis:** En la calificación dada a los beneficios menos importantes, se encuentran también algunos servicios que tienen que ver con convenios con marcas que prestan servicios a los empleados de la Universidad. De igual forma, la calificación dada muestra relación positiva frente a la mayoría de los beneficios. Esta calificación da a entender que más que atacar problemáticas, es una oportunidad para mejorar la calificación global de los servicios de Bienestar.

### **Información arrojada por los grupos focales**

Los grupos focales permitieron conocer las necesidades y expectativas que tienen frente a su vínculo laboral con la Universidad EAFIT con base en los beneficios y contraprestaciones que tienen actualmente, donde se trataron temáticas relacionadas con la remuneración y compensación, beneficios más significativos, expectativas, posibles beneficios y mejoras, conexión con la Universidad como la institución empleadora, reconocimiento de la Institución y relación de su colaboración con el concepto de familia.

Se obtuvo la siguiente información por parte de los participantes. Para concluir cada uno de los aspectos, se utiliza *verbatim* o citas textuales de los participantes:

### **Cumplimiento de las expectativas de la compensación total**

En los grupos focales, los participantes se manifestaron con respecto a su percepción en el cumplimiento de las expectativas, para lo cual “Marlon” nos dice que no solo a nivel salarial se han cumplido sino superado: “[...] uno habla con personas del mismo medio y la Universidad está muy por encima del promedio”. Inés por su lado dice que “[...] la Universidad ofrece beneficios muy similares y hasta igual que el sector público donde se ven muchos beneficios”. A esto “Adriana” anota que la Universidad compensa muy bien y no solo a nivel económico sino todo lo que da: “[...] cada día trabajan por mejorar esa compensación”.

“Carlos” nos manifiesta que está sorprendido por todo lo que ha tenido en la Universidad: “Cumplo dos años en la Universidad y estoy sorprendido no solo por el tema económico sino por el salario emocional. Las oportunidades que te brinda para capacitarnos nos permiten desarrollarnos como persona”.

Teniendo una mirada diferente, “Viviana” nos dice que hay un equilibrio entre su salario y los beneficios y de verlo así, sí se siente bien remunerada: “Cuando uno mira el salario solo, no es como lo que la gente piensa que un empleado de EAFIT gana, pero cuando llegan el extracto de beneficios uno se sorprender por la cantidad de cosas que la Universidad nos da a los empleados”.

“Santiago”, desde su rol de profesor, se siente muy bien desde el punto de vista salarial: “Me siento muy bien remunerado en la Universidad desde el punto salarial y todo punto de vista de apoyo que nos hacen a los profesores”. A esto se suma “Lina” quien manifiesta que ha tenido la oportunidad de vivir en varias facetas en su relación con la Universidad y rescata el ambiente muy positivo para trabajar.

### **Análisis de los beneficios**

En general los empleados participantes de los grupos focales sienten que en el tiempo laborado para la Universidad ésta ha cumplido sus expectativas o las ha superado. En algunos casos puntuales se manifiesta que la compensación salarial no es tan alta, pero es balanceada con los otros beneficios que se tienen.

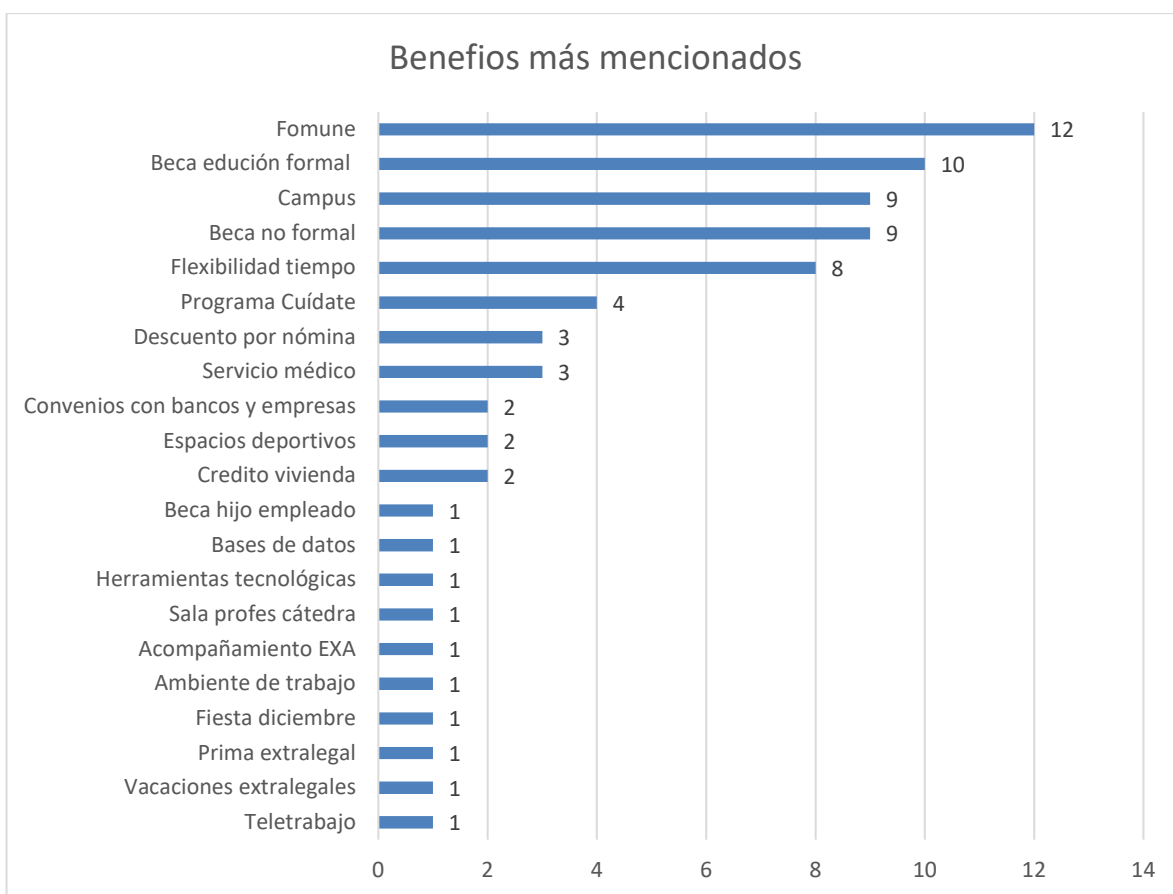


Para los profesores con vinculación completa el tema del manejo de los diferentes escalafones aún queda con un sinsabor, pues al llegar a cierto nivel no pueden ascender y no tienen mayor remuneración salarial.

Los profesores de cátedra reconocen en la Universidad un excelente empleador y lo comparan de forma muy positiva frente a las otras IES o entidades en las que laboran.

Para los empleados que no se encuentran en Medellín las expectativas no son altas pues reconocen que no tienen un abanico tan amplio de opciones.

Frente a los beneficios más significativos y destacados, se les pidió a los participantes que mencionaran hasta tres de los beneficios más significativos que reconocían como empleados de la Universidad, así no los hubieran usado pero que reconocieran sus bondades. Se realizó la suma de las menciones, dándonos como resultado la siguiente gráfica:



En las sesiones de grupo se destacaron beneficios. “Marlon” plantea que “[...] la beca para estudiar en pregrado es el beneficio más *top* que tiene la Universidad”, en ese mismo sentido “Catalina” agrega que se destaca el descuento para hacer la maestría en la Universidad por ser docente de cátedra.

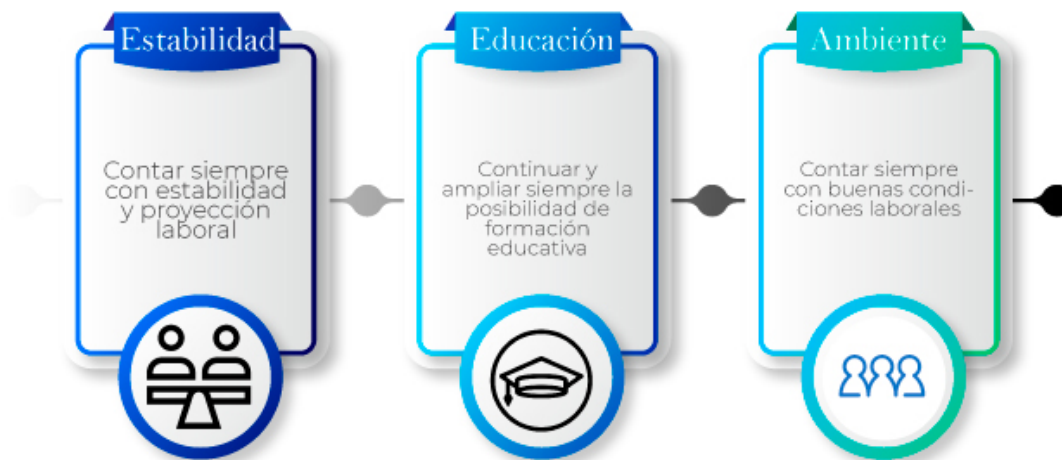
En términos laborales, “Fernanda” menciona el beneficio que se tiene sobre flexibilización del tiempo: “Las jornadas de medios días me parece maravilloso”. Además, destacan servicios a nivel financiero que, por ejemplo, para “Alexandra”, fue poder adquirir una vivienda: “Le doy gracias a EAFIT: tengo mi casa”.

Por otro lado, también hay aspectos por resolver; “Armando” dice: “Me parece increíble que los empleados de la Universidad no aprovechen este beneficio porque me parece que es un beneficio muy grande y es algo que ni un banco me lo da”. En otro aspecto relacionado con servicios, “Ana María” expone que “Contar con el Servicio Médico en la Universidad me parece muy chévere”, a lo que “Marcela” agrega un comentario como: “Yo pondría en el *top* el servicio médico. Son súper ágiles y el acompañamiento psicológico ha sido primordial”.

**Análisis:** Según la información, los beneficios más mencionados corresponden a ofertas de diseño de servicios dadas por las características de la Universidad y por tendencias actuales globales, como son la capacitación constante, aprovechamiento de espacios, estabilidad financiera o laboral y la flexibilidad horaria laboral.

**Frente al deseo o petición a la Universidad en el aspecto laboral.** Los empleados de la Universidad EAFIT que participaron en este ejercicio manifestaron cuál sería el mayor deseo que podrían tener en su relación laboral con la Universidad, de los cuales se pueden evidenciar estas tres relaciones:

Gráfica 12 Aspectos relacionados con lo laboral más deseados por los participantes



Estos aspectos se evidencian en los comentarios, en relación a las condiciones de trabajo que se da para los empleados de la Universidad EAFIT.

“Lucía” resalta de manera muy enfática que para ella lo más importante es tener una continuidad laboral, indiferente al tipo de contrato. “Carolina” dice tenerla clara y se refiere a su formación académica: “[...] importantísimo la continuidad y poder acceder a los beneficios como el acceso al estudio”. “Néstor” afirma lo dicho por “Carolina” y “Lucía”, y agrega: “[...] tener acceso a las becas o a los descuentos que tienen acceso los profesores de planta para estudiar maestrías y tener más horas asignadas”.

“Santiago” hace una anotación ya más específica y en su rol de profesor de Idiomas EAFIT, opina que es importante que se considere contratarlos como profesores de planta: “El logro más grande que podríamos o lo mejor que nos pasara es que nos contraten como profes de planta y no estar cada seis meses en la incertidumbre”. Por su parte, “Marlon”, en una reacción muy espontánea dice: “Quisiera poder jubilarme en EAFIT”. Por último “Sofía” manifiesta no haber podido acceder de manera permanente a estar en teletrabajo y es un sueño a mediano plazo.

**Análisis:** Se puede establecer una relación entre lo que esperan los empleados de la Universidad EAFIT con los beneficios más mencionados, y tienen relación en una satisfacción global sobre la oferta que se pone a consideración. La estabilidad laboral, la capacitación constante en conocimientos académicos y las condiciones laborales (espacio, tiempo y salario)

son los tres grandes grupos por los cuales se debe continuar trabajando para transmitir conexión con las expectativas de todos los colaboradores.

### **Otros beneficios que se pudieran dar a los empleados de la Universidad**

Se les pidió a los participantes que nos dijeran qué otros beneficios pudiera pensar la Universidad en incorporar al listado ya existente.

Aunque de manera general los entrevistados expresan tener muchos beneficios como empleados de la Universidad EAFIT y reconocen las bondades de los mismos, también reflexionan sobre beneficios que ven en otras compañías que pudieron ser analizados para mirar la viabilidad de tenerlos. “Lina”, como madre cabeza de familia, ha escuchado hablar del beneficio de pólizas de salud en grandes empresas: “Muchas empresas dan póliza o auxilio para la medicina prepagada. Estos son alivios muy buenos y más para familias que son muy numerosas”. “Juana” recuerda que trabajó en una empresa donde tenían un programa muy bonito que lo llamaban Club de lectura para niños: “Un plan lector para los hijos de la Universidad que cuando ya uno se inscribe le puedan generar espacios de envío de recogido de libros... estos son prestados para generar hábitos de lectura a los niños”.

Así mismo “Sofía” habla sobre un posible convenio para profesores y empleados administrativos viajeros: “Sería muy interesante tener un acercamiento con una agencia de viajes que tenga convenio con la Universidad y lograr descuentos o asesorías para los profes que somos viajeros frecuentes”. “Hugo” por su parte expresa algo de molestia por la cantidad de correos e información que llega; esto puede generar malestar por lo cual hace una propuesta sobre filtros de información: “Qué bueno poder implementar filtros para los correos que le llegan a uno. Siento que llegan muchas cosas y es demasiada información”.

A la apreciación de “Hugo”, “Amalia” asiente: “Qué bueno desarrollar una plataforma en la Universidad que nosotros como usuarios de la U podamos averiguar de forma más directa qué hay en la Universidad y en qué participar. Que vaya más allá del correo electrónico”.

Un tema trabajado y reforzado en la Universidad y desde la Dirección de Desarrollo Humano-Bienestar Universitario es el trabajo con los líderes, a lo cual “Sofía” anota: “A mí la Universidad me da muchas cosas y en este caso creo que la Universidad podría mejorar más programas de liderazgo”.

“Natalia” por su lado, al ser una colaboradora de una sede externa, manifiesta su idea en trabajar más en la sensibilización de las personas que no están en el campus Medellín para hacerlos sentir más eafitenses: “Me gustaría que la Universidad se haga más presente en las sedes que están en las regiones para que las personas que no están en Medellín se sientan parte de EAFIT”.

### **Aspectos emergentes**

En el proceso de escucha a los empleados sobre nuevas ideas para tener en cuenta en posibles nuevos beneficios, encontramos algunos aspectos relacionados con los monetarios como: auxilios en póliza prepagada de salud, financiación o becas en posgrado para profesores de cátedra, nivelación salarial por estudios realizados y bono por vacaciones. Así mismo se resalta otro grupo relacionado con crecimiento personal y profesional, como: mayor atención a los empleados en los procesos de convocatoria, cambios en metodologías de trabajo enfocado más en resultados que en horarios laborales, capacitaciones sobre liderazgo en todas las dimensiones, desarrollo laboral de acuerdo a las afinidades personales, involucramiento de la familia en los beneficios y mayor atención a empleados que estén por fuera del campus principal. Por último, encontramos un grupo de ideas enfocadas en generar espacios de bienestar como lo es convenios con parqueaderos, consultorio oftalmológico, iniciativas de voluntariado, descuento en restaurantes en el interior del campus y convenios con agencias de viajes.

**Análisis:** Los empleados participantes en los grupos focales manifiestan que reciben muchos beneficios y muy buenos. Algunos los comparan con beneficios que ofrecen entidades públicas, donde la capacidad presupuestal es alta, y la Universidad EAFIT iguala y supera en calidad algunos de los ofrecidos. De igual manera reconocen que existen oportunidades de mejorar en algunos o que se pudieran insertar algunos que pueden potencializar la relación laboral con la Universidad y mejorar ambientes de trabajo, produciendo mayor productividad y conexión con la Universidad.

### **Conexión con la Universidad**

A los participantes se les preguntó si sentían una conexión más allá de lo laboral con su lugar de trabajo y si habían establecido una relación con la Universidad que les brindara calidad

de vida; la mayoría concuerda y expresa sobre el buen ambiente de trabajo. Se obtuvo la siguiente información de quienes dieron sus opiniones:

“Carlos” quien lleva laborando hace menos de dos años en la Universidad comenta: “La conexión ha sido total, desde el primer día que ingresé como practicante me ha ido muy bien. Tener tantos espacios para uno desarrollarse y no tener que moverse por muchas partes sino tenerlo todo en un solo espacio lo hacen sentirse a uno pleno”. Para “Ángela” trascienden las fronteras de los beneficios de la presencialidad y habla sobre las circunstancias actuales, cuando manifiesta que: “[...] a pesar de que estamos en la casa y que eso es bueno, me hace mucha falta ir. El ambiente de trabajo es muy bueno y eso me hace sentir muy bien”. “En la U tenemos de todo. Banco, gimnasio, peluquería, la librería, por donde vas, estás con todo a la mano”, comenta “Sofía”. “Salomé” tiene la fortuna de trabajar en otras partes y, de todos los lugares de trabajo, destaca el ambiente de la Universidad por encima de los otros: “[...] trabajo en muchas universidades y dar en EAFIT genera mucha emoción por el reto como institución, como empresa, por los estudiantes y como empresa uno disfruta EAFIT”.

**Análisis:** La totalidad de los empleados de la Universidad participantes en los grupos focales manifiestan una conexión total con la Universidad y reconocen las bondades y aspectos diferenciadores que tienen frente a otras entidades. Reconocen la remuneración salarial como un aspecto muy importante y satisfacción con respecto a él. Sin importar el tipo de contratación o las horas destinadas a realizar sus actividades para la Universidad, los empleados manifiestan que cuando se encuentran realizando sus actividades, reconocen la diferencia, el acompañamiento y la facilidad con que todo se da. Anímicamente reconforta trabajar para la Universidad EAFIT.

### **Frente al concepto de familia**

Teniendo en cuenta los cambios demográficos y ambientes en los cuales los colaboradores de la Universidad se desenvuelven, se les preguntó qué entendían por concepto de familia. Esta pregunta está enmarcada en la mirada de poder definir o modificar algunas de las políticas de beneficios a los empleados, donde todos se puedan sentir involucrados para hacer la Institución más incluyente y actualizada a las dinámicas sociales, un llamado a las organizaciones para acoplar su actuar frente al bienestar con las tendencias globales. Es allí cuando el concepto de familia ha abierto su espectro y la Universidad EAFIT no es ajena a ello.

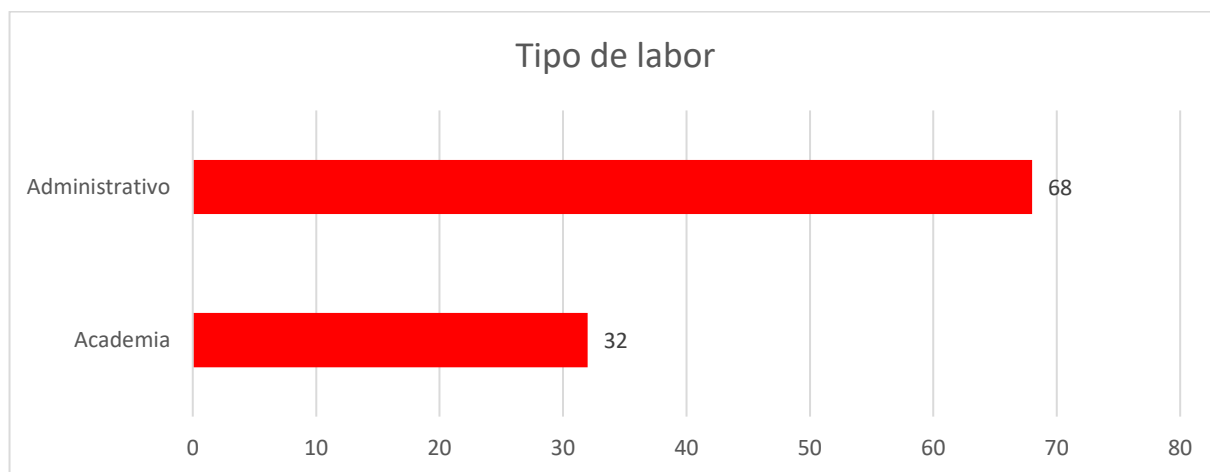
Frente a la pregunta de cómo debe la Universidad manejar este concepto en relación a los beneficios a los empleados, los entrevistados expresaron sus opiniones. “Néstor” cree que es algo que no debe ligarse a algo sanguíneo y pensar más en las personas con los que los empleados conviven. “El concepto de familia se ha transformado mucho en los años recientes y tiene muchos ‘depende’. La Universidad tiene que ampliar mucho de lo que espera que se entienda por familia”, es la opinión que suma “Katherine”, a lo que “Salomé” expone que la estructura de familia cambia y da un ejemplo: “[...] depende mucho del individuo y para mi caso es mi esposo y mis dos perros y en muchos casos las mascotas no son relevantes”.

**Análisis:** Teniendo en cuenta la contribución de los comentarios dados por los participantes de los grupos focales que dieron su opinión a esta pregunta, el concepto de beneficios a las familias debe revisar su fondo para entender qué es familia y ser así más incluyentes y actuales a las dinámicas de conformación familiar actuales.

### **Encuesta de valoración, opinión y conocimiento sobre los servicios de Bienestar y acciones de *endomarketing***

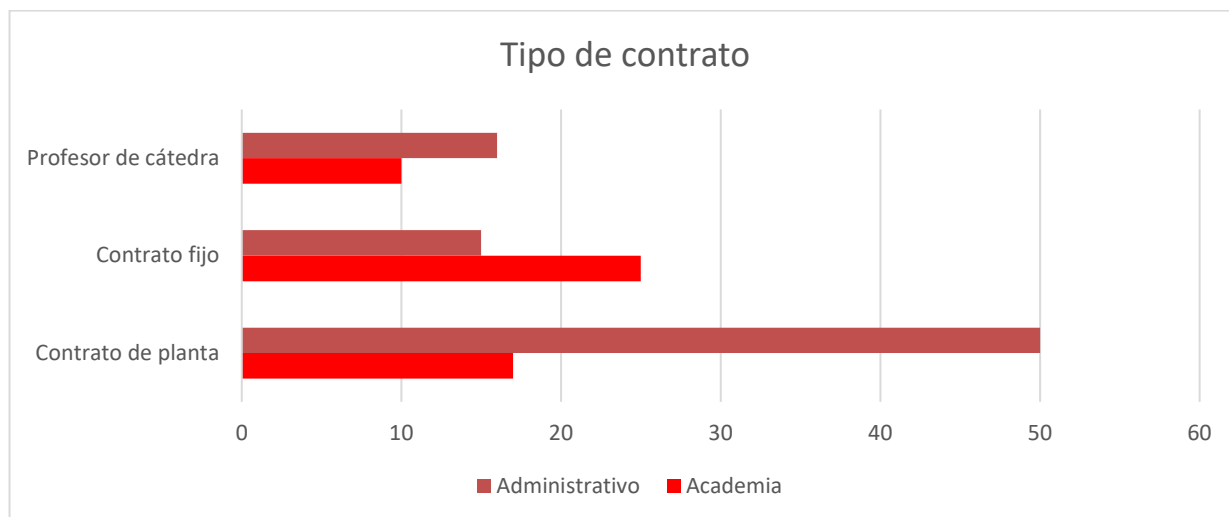
Para conocer la valoración y efecto de las acciones de *endomarketing* realizadas en la Universidad y la percepción que tienen los empleados sobre ellas, se realiza una encuesta a sus 2488 empleados, de los cuales 1241 ejercen labor profesoral, correspondiente al 49% de los empleados, y 1247 con labores administrativas y de apoyo, correspondiente al 51%.

#### **Tipo de actividad laboral participantes**



La obtención de información está dada por un 30% de profesores y personal académico, y 70% por personal administrativo y de apoyo.

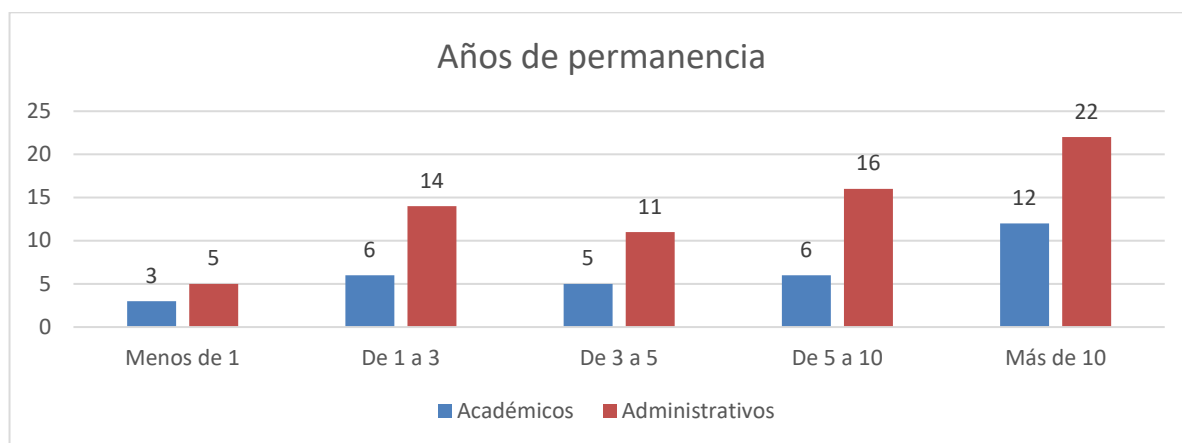
### Tipo de contratación de las personas participantes



La aplicación de los beneficios se da en gran medida dependiendo de la vinculación laboral que tengan las personas empleadas con la Universidad, por lo cual se hace distinción en este sentido, acorde a los tres tipos de contratación que actualmente se materializan.

El siguiente análisis lo haremos a la luz del tipo de labor que realizan los empleados para la Universidad, entendiendo la diferenciación en el quehacer y la dinámica profesional.

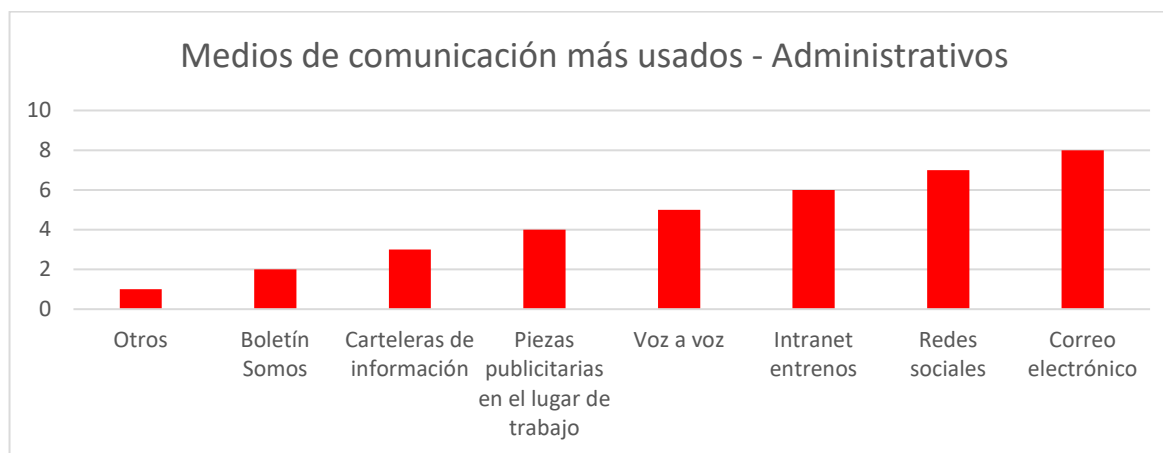
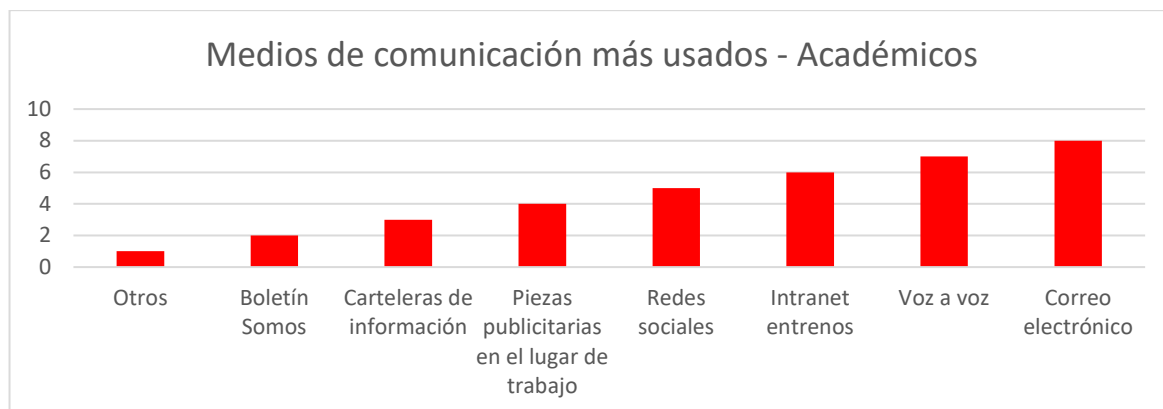
### Años de permanencia que tiene en la Universidad



Se puede observar un promedio alto de permanencia laboral en la Universidad, lo cual puede deducir alta estabilidad y continuidad de procesos.

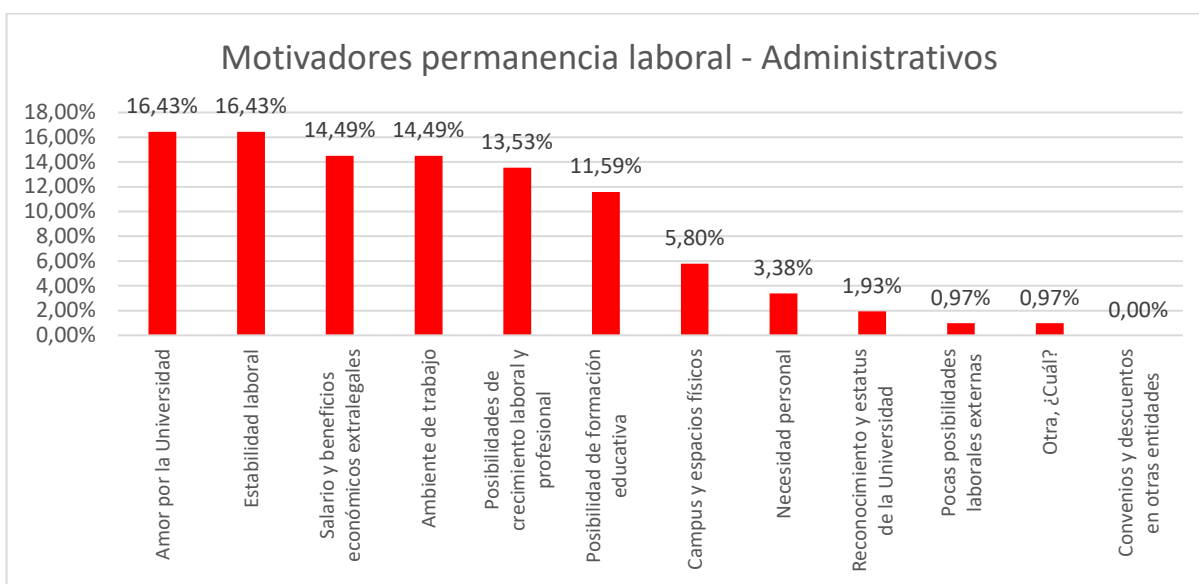
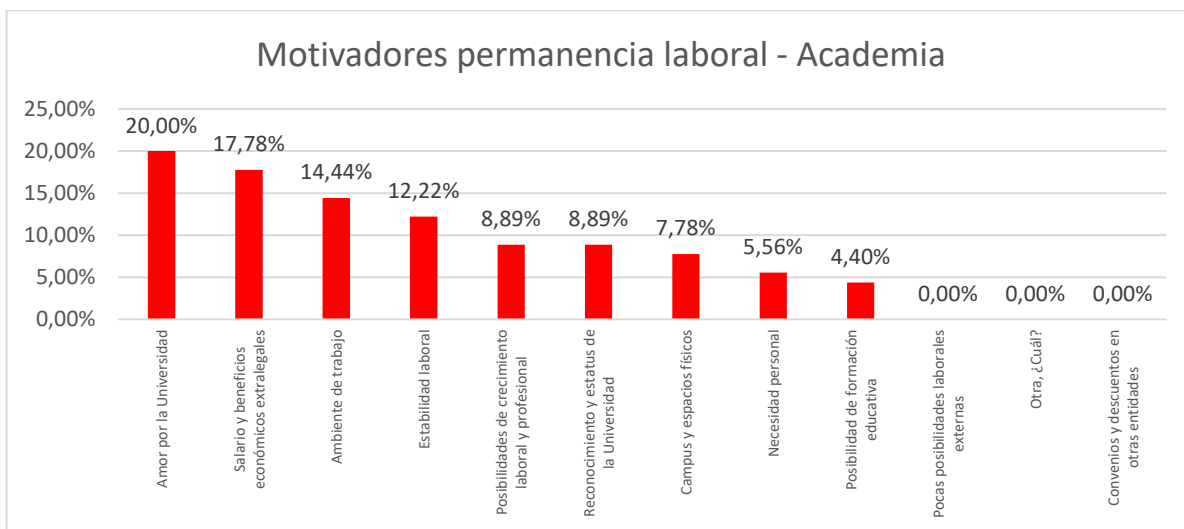


### Medios de comunicación más usados en su relación laboral



Aunque los servicios sean internos, los empleados de la Universidad tienen comunicación. Conectan con la oferta de programas y servicios a través de las aplicaciones y participación en las redes sociales. A su vez la presencia en el campus y la intranet juegan un papel importante en la comunicación de la relación laboral.

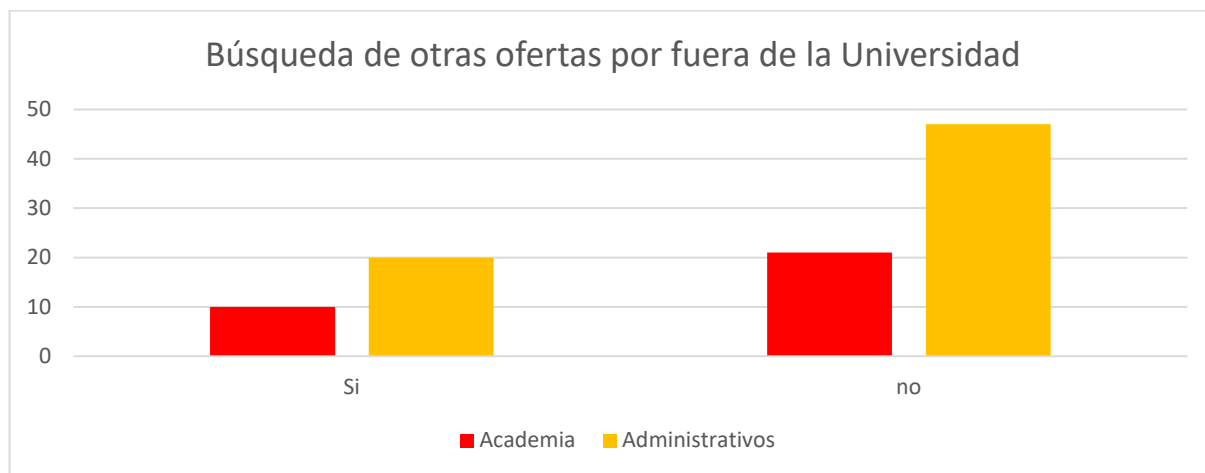
### Motivadores que se tienen para seguir trabajando en la Universidad



Según las respuestas de quienes participaron, los motivadores no tienen una tendencia fuerte hacia algún aspecto en específico, aunque pueden estar ligados a percepciones personales o necesidades individuales que pueden estudiarse luego. Se ve diferenciado el aspecto de Amor por la Universidad lo cual arroja un resultado que se ha procurado estimular en EAFIT como marca empleadora, esto indica que se pueden estar logrando resultados. Los beneficios económicos, el ambiente de trabajo y las posibilidades de crecimiento laboral y profesional

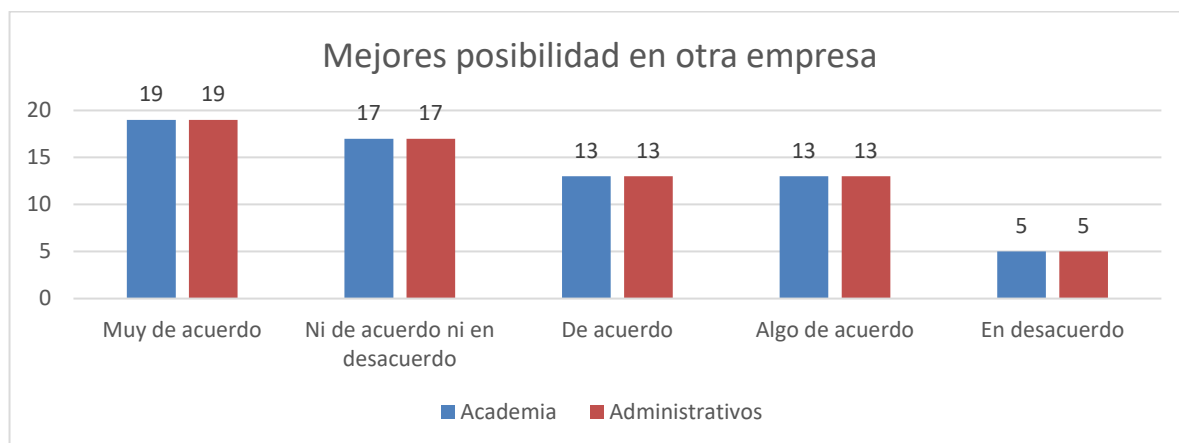
también muestran fuerte presencia, lo que es congruente con la Estabilidad laboral que también resulta un motivador de alto impacto.

### Búsqueda de ofertas laborales por fuera de la Universidad



La búsqueda de ofertas laborales es menor. Es de anotar que al momento de aplicación de la encuesta la situación económica y laboral del país se encontraba afectada por los efectos de la pandemia a causa del Covid-19, por lo cual los resultados tendrían que ser corroborados más adelante, una vez se declare la terminación de la pandemia. De igual manera, según las respuestas anteriores, la rotación que se da en la Universidad es baja, demostrando alta estabilidad.

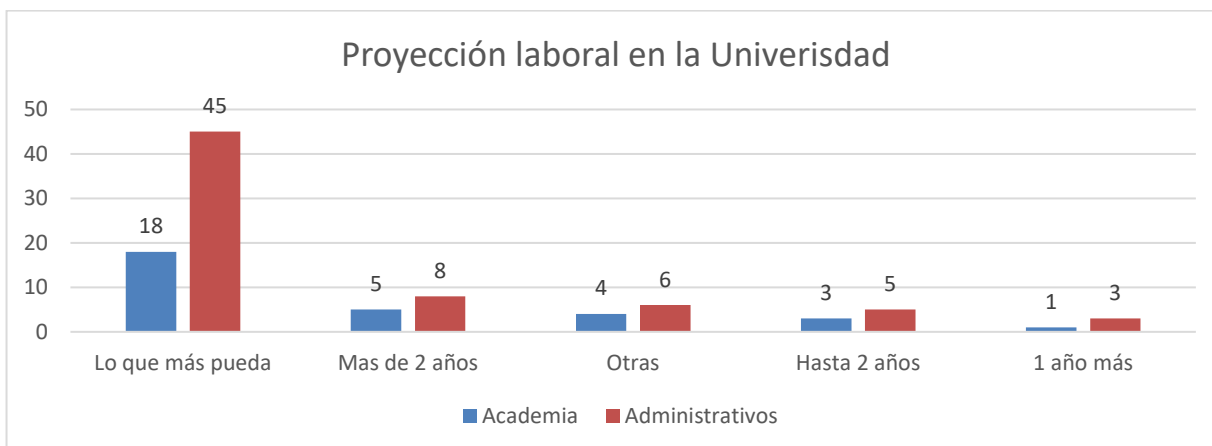
### Percepción sobre poder tener mayores retribuciones en otra empresa a nivel laboral



68 de los encuestados tienen una afirmación que tiende a decir que sí podrían tener una mayor retribución de beneficios en otras empresas. Solo 8 de los encuestados están en

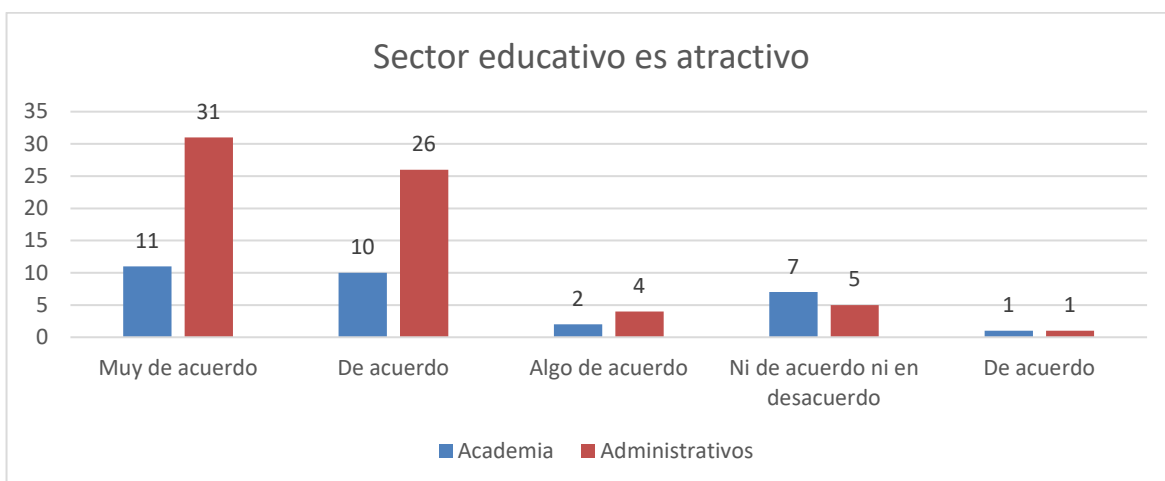
desacuerdo al creer que puedan recibir mayores beneficios y 22 de los participantes dan un punto neutro frente a la pregunta.

### Proyección laboral en la Universidad



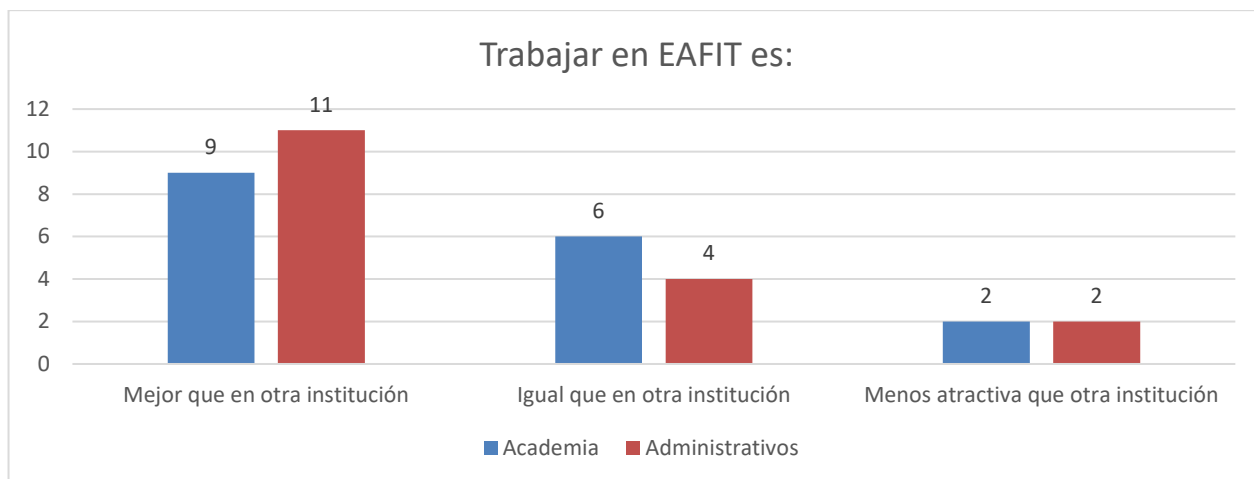
Frente a la estabilidad laboral, se puede observar que en la Universidad quienes participaron en la encuesta cuentan con una proyección laboral en la Universidad a largo plazo.

### Percepción sobre condiciones laborales que ofrece el sector educativo



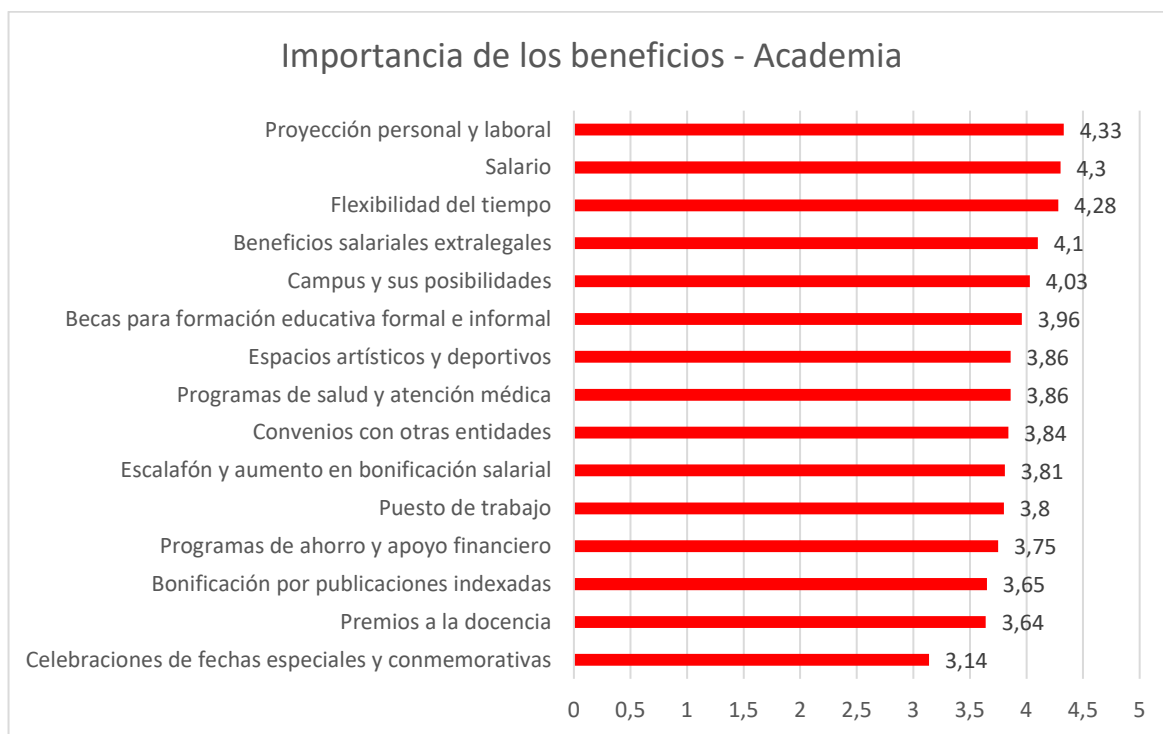
81 personas de las encuestadas tienen una percepción de que el sector educativo es atractivo para la vida laboral, 5 encuestados están en desacuerdo con esta afirmación y 12 muestran una posición neutra.

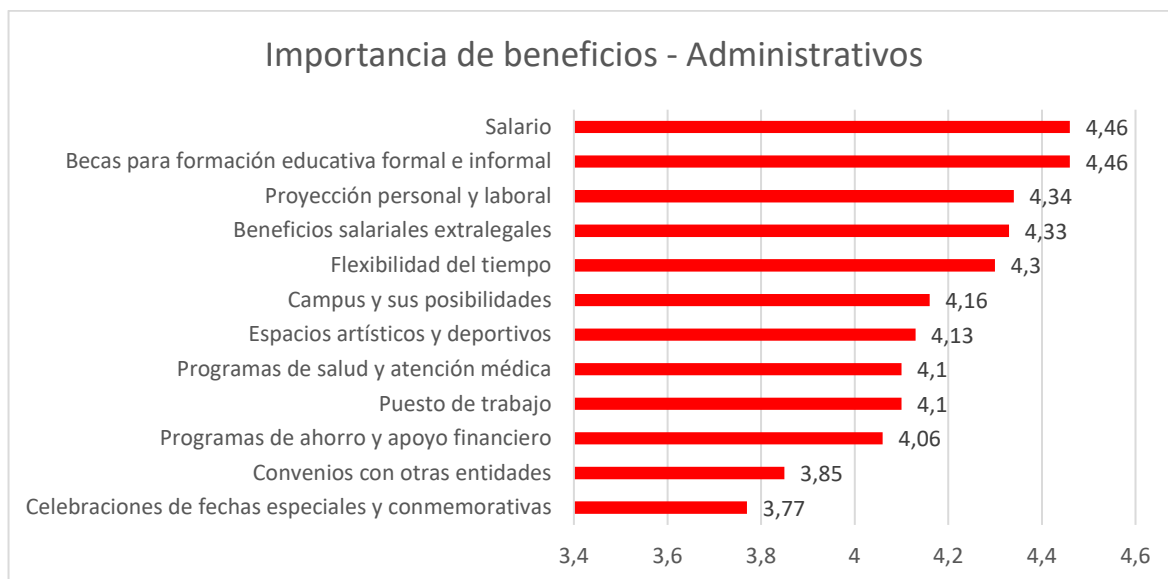
## Conocimiento sobre beneficios laborales en otras Instituciones de Educación Superior frente a las ofrecidas por la Universidad EAFIT



Ente las 34 personas que afirmaron conocer los beneficios laborales en otras IES, 20 de ellas respondieron en gran medida que los beneficios que se ofrecen en la Universidad son mejores o iguales que los dados en las otras. Esto refleja un buen trabajo realizado para implementar acciones de *endomarketing*.

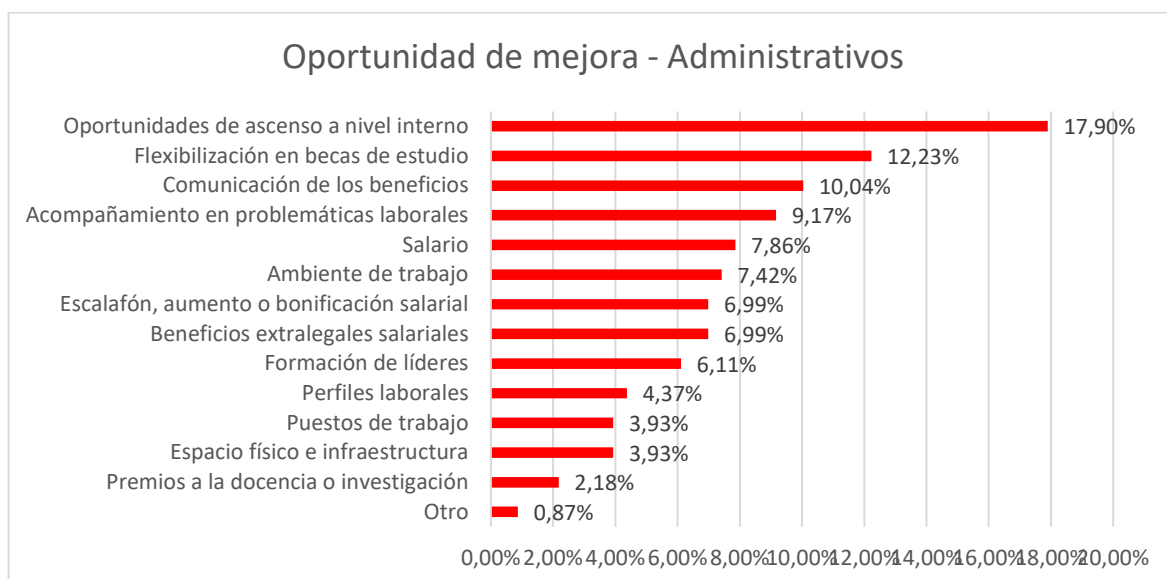
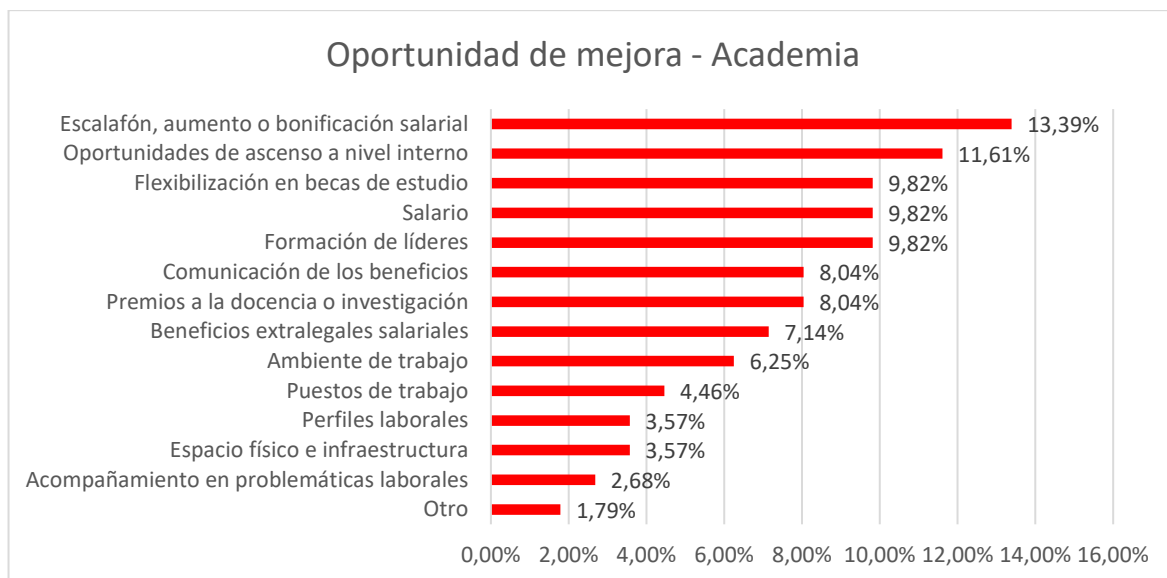
## Importancia sobre los beneficios dados por la Universidad





Para la calificación de la importancia de los servicios de bienestar se define una escala de 0 a 2,9 como poco importantes, entre 3 y 3,9 con importancia media y de 4 a 5 como muy importantes. A nivel general se observa cómo todos los beneficios son muy bien valorados, dando un panorama general con un promedio de 4,06. Cuando se segmentan por el tipo de actividad se puede identificar cuáles tienen más incidencia y relevancia para cada uno de los públicos. Se coincide en los cuatro primeros aspectos con los beneficios de: Salario, Proyección personal y laboral, Beneficios salariales extralegales y Flexibilidad de tiempo. El movimiento de las calificaciones es dado por las características de la población y su proyección personal, de igual forma muchos aspectos relacionados solo al quehacer académico.

## Oportunidades de mejora en los beneficios



Aunque los beneficios son bien valorados y calificados, se observan oportunidades de mejora para tener en cuenta y lograr una retención de talento humano más efectiva. Entre estas destacan la importancia de las posibilidades de ascenso interno, la formación académica y la comunicación de beneficios, que ocupan los tres primeros lugares, lo que data de excelentes oportunidades de crecimiento en esos aspectos.

### **Referenciación IES privadas en Medellín**

Para conocer el panorama del bienestar laboral en las Instituciones de Educación Superior privadas en Medellín, se realizan entrevistas y protocolo escrito a tres importantes universidades de la ciudad. Ellas son la Universidad Pontificia Bolivariana, la Universidad de Medellín y la Universidad CES. Para estos acercamientos se contacta con las líderes de las áreas de bienestar laboral, desarrollo organizacional o desarrollo de empleados, quienes son las que administran los procesos de beneficios a los empleados.

- Hallazgos relevantes Universidad Pontificia Bolivariana.

Se contacta a la Coordinadora de Bienestar del Empleado, quien da un panorama de la conformación de la fuerza laboral y las condiciones del disfrute de los beneficios. La Universidad Pontificia Bolivariana cuenta con alrededor de 2800 empleados en su sede Medellín (incluyendo colegio) y 2000 empleados en sus otras sedes. Los vínculos están dados entre empleados internos con contrato definido e indefinido y los externos con contrato de prestación de servicio, *outsourcing* y profesores de cátedra. Así mismo quienes disfrutan de la mayor cantidad de beneficios son los empleados internos. Los beneficios más valorados por los empleados de la Universidad Pontificia Bolivariana son los relacionados con auxilios para adelantar estudios en educación superior, la bonificación salarial llamada “aguinaldo” y auxilios por defunción, matrimonio, seguros de vida o adquisición de lentes.

En la Universidad Pontificia Bolivariana se identifica potencial de mejoramiento de beneficios al considerar una estructuración de beneficios flexibles que involucre de manera general a los empleados con preferencias diferentes, frente a formación académica o posibilidades de beneficios para círculo familiar.

En dicha Universidad la comunicación con los empleados desarrolla junto con el Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas un boletín con información relevante para los empleados, pero no cuenta con otros mecanismos de comunicación.

La duración promedio de un empleado en esta Universidad tiene una media de 15 años, sobre la cual expresan que cada vez va bajando debido al cambio o relevo generacional que se evidencia. Durante la pandemia ocasionada por el Covid-19 la Universidad optó por dar permanencia a los empleos y solo no renovó contratos a aquellos servicios que por su naturaleza



no podían seguir en sus labores. En su mayoría la Universidad continuó e hizo modificaciones de personal para poder responder a su compromiso con los colaboradores.

En relación a la correlación que se puede dar entre los beneficios laborales y el ausentismo o rotación laboral, no observan conexión, pues estos temas vienen acompañados de muchos más factores y los beneficios son solo algunos de ellos.

- Hallazgos relevantes Universidad CES

Para esta referenciación, es contactada la Líder de Planeación Administrativa de Bienestar Institucional de la Universidad CES, Sandra Milena Serna Mejía, quien nos da un panorama sobre los beneficios y relación laboral con los empleados de la Universidad.

La Universidad CES cuenta actualmente con una población laboral de 1200 empleados contratados directamente y aproximadamente 800 contratos por prestación de servicios o vinculados a algún proyecto. Teniendo en cuenta el tipo de contrato se diferencia la oferta de servicios de Bienestar. Hay algunos beneficios que son directamente aplicados a los vinculados, como regalo de Navidad, regalo de cumpleaños, entre otros. Pero la oferta de espacios deportivos y recreativos son abiertos a toda la comunidad.

Existen tres beneficios muy bien valorados por parte de los empleados: la bienvenida de año donde se presenta el plan de trabajo para el año y viene acompañado con desayuno y suvenires. El día de la familia que está dirigido a todos los empleados vinculados a la Universidad: es un sábado y los empleados van con sus familias a diferentes actividades recreativas y deportivas. Y por último está el evento de fin de año que se enfoca en el agradecimiento.

En la Universidad CES han realizado mediciones de satisfacción frente a los beneficios y se identificó que, aunque la oferta de Bienestar es muy amplia, existían unos beneficios que no podían ser disfrutados por muchos empleados. Actualmente se está en un proceso de construcción para analizar algunos que se puedan implementar y que generan impacto. Se han identificado las necesidades de “ser escuchados”, por lo cual se creó un espacio llamado “Un Café con el Rector” donde se invita a las personas de la comunidad para que expresen las necesidades que tienen desde el ámbito laboral.

En el aspecto comunicacional, la Universidad manifiesta tener falencias porque solo trabajan con la intranet y redes sociales de Bienestar Universitario. En la intranet solo se envía información de eventos, boletines y datos puntuales.

No se tiene un dato de promedio de estabilidad laboral. Al área encargada de este aspecto ingresará una persona que iniciará un proceso de recolección de información y planes de mejoramiento en relación laboral.

Desde Bienestar Institucional manifiestan que sí puede existir una relación entre la aplicación de beneficios laborales y la rotación o el ausentismo, pues cuando las empresas tienen un plan de beneficios para empleados se les permite tener accesibilidad a espacios con la familia y lo laboral no interfiere con su crecimiento personal, esto da un poco más de fidelidad con los empleados. En la Universidad CES la rotación es muy baja y por comentarios y encuestas que se han tenido la satisfacción es muy buena, debido a los beneficios que se tienen actualmente.

- Hallazgos relevantes Universidad de Medellín

La recolección de información sobre esta IES se dio bajo protocolo escrito, luego de lo cual se obtuvieron los siguientes datos aportados por la psicóloga de Bienestar Institucional.

La Universidad de Medellín cuenta con tres tipos de vinculación: vinculación tiempo completo, contrato término definido y prestación de servicios.

Teniendo en cuenta esta diferenciación en la relación laboral también se diferencian los beneficios que tiene cada uno de los empleados, como los beneficios monetarios extralegales.

Los beneficios más significativos o valorados por los empleados de la Universidad de Medellín son aquellos relacionados con la formación académica para familiares, desarrollo profesional condonable en programas de posgrado, centro de docentes de cómputo y centro de idiomas. También se hace alusión al Fondo de empleados y Fondo para vivienda, así como actividades artísticas, deportivas y acompañamiento psico asistencial.

Se han identificado aspectos de mejora en los beneficios para los empleados con la puesta en marcha de otros programas como: implementación del proyecto "Bienestar a lo largo de la vida" para la comunidad universitaria, fortalecimiento de la cultura de la sostenibilidad a través de "Campus Vivo", fortalecimiento de la participación y el liderazgo de las mujeres de la UdeM, proyecto para el fortalecimiento de la democracia, la sostenibilidad y la ciudadanía, diseño e implementación del Sistema Cultural Universitario, fortalecimiento de la formación artística y

cultural en la UdeM y el fortalecimiento del deporte, la recreación y la actividad física en la UdeM.

En la relación comunicacional, la Universidad de Medellín utiliza medios como el boletín interno, las redes sociales, la intranet, el Centro de TV y la emisora.

Durante la pandemia, la Universidad de Medellín vio afectado su ambiente laboral, sin embargo optó por continuar con sus procesos y acudió a la modificación de horarios para dar respuesta a las necesidades. Así mismo se fortalecieron los equipos de Bienestar, Tic's y tecnología.

Desde Bienestar Institucional de la Universidad de Medellín se reconocen las diferencias de trabajar en un IES frente a trabajar en una empresa de otro sector, puesto que en las Universidades de este tipo se cuenta con beneficios intangibles de alto impacto, como las instalaciones confortables, ambiente sano de trabajo y el alto sentido de pertenencia.

Tabla 4 Matriz de análisis

Objetivos	Expertos EAFIT	Universidad CES	Universidad Pontificia Bolivariana	Universidad de Medellín	Grupos Focales Universidad EAFIT
- Analizar los efectos de las acciones de <i>endomarketing</i> aplicadas a los empleados de la Universidad EAFIT.	- Disminución de la rotación laboral. - Retiro de la Universidad por ofrecimientos en otras compañías con mayores beneficios. No por falta de buenas condiciones en la Universidad. - Los beneficios no deben ser concebidos para retener a alguien sino para el desarrollo individual. - Aplicación de beneficios en flexibilidad de tiempo con impacto en el ausentismo.	- No existe un dato sobre promedio de estabilidad laboral. - Existe correlación entre los beneficios otorgados y las tasas de rotación y ausentismo. - Los planes de beneficios bien estructurados pueden dar mayor fidelidad en los empleados. - Alto nivel de satisfacción de los beneficios a los empleados.	- Estabilidad muy grande de los empleados de la Universidad. - Dinámica laboral cambiante donde se puede contar con un empleado de 2 a 5 años.	- Los beneficios se disfrutan dependiendo del tipo de vinculación. - Ventajas de trabajar en una IES frente a otro sector, puesto que en las Universidades de este tipo se cuenta con beneficios intangibles de alto impacto como las instalaciones confortables, ambiente sano de trabajo y el alto sentido de pertenencia.	- Los empleados sienten que la Universidad cumple con sus expectativas. - Empleados académicos destacan de manera positiva a la Universidad frente a otras IES en su relación laboral. - Conexión total con la Universidad y reconocen las bondades y aspectos diferenciadores que tienen frente a otras entidades. - Anímicamente reconforta trabajar para la Universidad EAFIT.
- Identificar los beneficios de <i>endomarketing</i> más	- Posibilidad de crear más impacto en los empleados si	- Muchos empleados no pueden disfrutar de	- Beneficios de auxilio de estudio como uno de los	- Formación académica para familiares,	- Aprovechamiento de espacios, estabilidad

<p>significativos y valorados por los empleados de la Universidad.</p>	<p>los beneficios están pensados más en desarrollo personal que en retención del talento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El beneficio de estudio de posgrado debe estar más atado a auto realización que proyección laboral.</li> <li>- Beneficio en Póliza salud prepagada, sea total o parcial.</li> </ul>	<p>los beneficios por su particularidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencialización de convenios.</li> </ul>	<p>mejor valorados, así como los monetarios a fin de año.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficios de auxilios en lentes, funerarios, de matrimonio y seguros de vida.</li> </ul>	<p>desarrollo profesional condonable en programas de posgrado, centro de docentes de cómputo y centro de idiomas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades artísticas, deportivas y acompañamiento psico asistencial.</li> <li>- Formación artística y deportiva.</li> </ul>	<p>financiera o laboral y la flexibilidad horaria laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación académica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar aspectos de mejora y fortalecimiento de la oferta de las acciones de <i>endomarketing</i> para los empleados de la Universidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líder de la vacante define condiciones del proceso de contratación.</li> <li>- No se participa en el 100% de los procesos de vinculación laboral.</li> <li>- Acciones enfocadas a la retención más que en la atracción, por la dificultad de esta última.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotación de personal muy baja.</li> <li>- Nuevas generaciones cambian los panoramas laborales.</li> <li>- Identificación de la necesidad de ser escuchados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apropiar el tema de beneficios flexibles enfocado en intereses personales.</li> <li>- Auxilio de estudio para empleados con contrato a término definido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto "Bienestar a lo largo de la vida" para la comunidad universitaria, fortalecimiento de la cultura de la sostenibilidad, a través de "Campus Vivo".</li> <li>- Participación y liderazgo de las mujeres de la UdeM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabilidad laboral, la capacitación constante en conocimientos académicos y las condiciones laborales.</li> <li>- En EAFIT los beneficios laborales son iguales o en algunos casos superiores a los dados por el sector público.</li> </ul>

	- Aplicación de beneficios que no representen inversión financiera para la Universidad.				
- Establecer mecanismos de comunicación necesarios para los beneficiarios de las estrategias de <i>endomarketing</i> que tiene la Universidad.	- Plataforma de recepción de hojas de vida a través del empleo.com y LinkedIn. - Diferenciación en la atracción del talento humano para el sector educativo en comparación con otros. - Trabajo más intenso en la comunicación de los beneficios. - Identificar aspectos relevantes sobre los beneficios en las entrevistas de retiros.	- Falencia en mecanismos de comunicación. - Solo se tiene intranet con información general y puntual.	- Boletín “De Interés”, Grupo de WhatsApp administrado por el Departamento de Comunicación.		
- Comparar la oferta de beneficios que tiene la Universidad EAFIT con respecto a las	- Ya la Universidad no es un lugar atractivo para trabajar. La Universidad debe				

demás IES privadas de Antioquia.	verse “sexy” ante las demás empresas.				
----------------------------------	---------------------------------------	--	--	--	--

## **6. Recomendaciones estratégicas a las acciones de *endomarketing* aplicadas a los empleados de la Universidad EAFIT**

En el análisis de las oportunidades de mejora se detecta una acción asociada a la promoción interna. Atendiendo a los cambios en los modelos de atracción de talento humano, se puede volcar la mirada enfocada a la retención con promoción interna, lo cual puede sostener un conocimiento general de la organización y da renovación de las actividades individuales del empleado, que pueden suscitar una oxigenación en las formas de trabajo e implementación de nuevas metodologías para todo un equipo.

Es de vital importancia revisar los beneficios asociados a los convenios con otras entidades para potencializar este ítem. Hasta el momento es uno de los servicios con menos valoración por lo que se evidencia una oportunidad de mejora al realizar gestiones efectivas que resulten en excelentes propuestas de alianzas de marcas estratégicas. Para este aspecto se pueden tener en cuenta nuevas unidades de negocios o apoyo a emprendimientos generados desde el interior de la organización, propiciando canales de comunicación que expongan o recomienden periódicamente el uso de estos servicios y el disfrute del beneficio.

La Universidad EAFIT, y quienes tienen a cargo en la administración el diseño de acciones de *endomarketing*, deben realizar una revisión a las políticas de formación académica para empleados, dando una mayor cobertura a los empleados con contrato a término fijo. Esto puede producir mayores niveles de permanencia en cargos específicos, ya identificados con cierta rotación, y en los cuales sus ocupantes podrían lograr un más alto sentido de corresponsabilidad con la Universidad.

La capacitación en educación formal e informal no debe convertirse en un mecanismo de amarre, sino de desarrollo individual. Este tipo de beneficios debe seguir manteniéndose y repotencializándose bajo las posibilidades con las que cuenta la organización, convirtiéndose en una estrategia de empleabilidad de calidad a las organizaciones de todo el país. Esta acción debe ser vista como un instrumento para dar posibilidades de formación de alta calidad en potenciales agentes de cambio en las diferentes áreas con las que cuenta la Universidad. Así mismo, la formación avanzada y la posibilidad de disfrute puede ser vista bajo una mirada de proyección y realización personal



y no únicamente laboral interna. Allí puede la Universidad aportar en el desarrollo individual de las personas creando ambientes de trabajo reflexivos y proactivos.

La Universidad EAFIT debe diseñar estrategias de acompañamiento y comunicación a las áreas académicas para crear relaciones donde se puede tener una mayor participación en los procesos de los programas y servicios de la Dirección en busca de un ambiente laboral sano y acorde a los lineamientos institucionales. Así mismo puede diseñar nuevas estrategias de *endomarketing* con acompañamiento de expertos en la materia que conozcan a fondo el trascender e impacto de las mismas.

Es importante que el Departamento de Desarrollo de Empleados pueda implementar mediciones de valoración sobre los beneficios de manera global para tener datos históricos y para poder hacer valoraciones, no solo en calificaciones de uso sino de importancia y relevancia. Para estas mediciones se pueden realizar alianzas con la academia, como proyectos de desarrollo aplicado en interesados en el *endomarketing*.

La Universidad EAFIT podrá abordar la posibilidad de tener la certificación Empresa Familiarmente Responsable otorgada por la Fundación Más Familia, pues cuenta con un ordenado sistema de beneficios que apunta a los fines definidos por esta certificación. Esta certificación puede servir de apoyo al reconocimiento de la marca, no solo como institución educativa sino como referente de marca empleadora.

Debe la Universidad crearse una organización referente en sus procesos de administración de talento humano y diseño de acciones de *endomarketing*, pero también debe comunicarlo y debe volverse ese referente para muchas otras instituciones y organizaciones.

Se deben descentralizar muchas de las acciones de *endomarketing* y acompañar las acciones de mercadeo en otras regiones, contando con el potencial humano para también impulsar la marca EAFIT. Pensar en los empleados como embajadores de marca no solamente en el campus Medellín, sino que se debe ir de la mano con las unicidades de negocio y de apertura de nuevos mercados para ir de la mano en los procesos de selección y retención del talento humano. Esto requiere del diseño de una estrategia que permita conocer las expectativas de este tipo de empleado que cuenta con características y motivadores diferentes a los de la operación central de la organización.

Se debe contemplar la inclusión de la retórica y la experiencia como una de las principales acciones de comunicación sobre la marca empleadora. El *marketing* de emociones desarrollado bajo las cinco áreas ejes en los servicios de Bienestar para los empleados puede tener mayor impacto, visto desde la transformación del ser y no de la comunicación de las áreas.

## 7. Conclusiones

Esta investigación fue realizada con el fin de conocer los efectos de las acciones de *endomarketing* que aplica la Universidad EAFIT a sus empleados, obteniendo información que permita mejorarlas, repotencializarlas y rediseñarlas para crear ambiente laboral altamente competitivo, que refleje el compromiso de quienes administran este programa frente a las nuevas dinámicas laborales.

De acuerdo con los hallazgos se determina una apropiación de la cultura de bienestar o estado de bienestar en los empleados, definida por Petrus (1995) como un modelo de estado donde después de dar bienestar económico, se decide impactar en la vida de los ciudadanos para posibilitar bienestar social y dar mayor calidad de vida; así mismo se encuentra un reconocimiento de las acciones realizadas por la Universidad para mantener un ambiente laboral sano, satisfactorio y comprometedor como parte de la cultura organizacional.

Los empleados de la Universidad EAFIT manifiestan una satisfacción y una apropiación alta frente a la organización y reconocen las ventajas en comparación a otras organizaciones, donde 84 de los encuestados, correspondiente al 78% de la muestra, manifiesta que el sector educativo es atractivo para el desarrollo laboral. Este hallazgo es corroborado por la referenciación que se hizo con otras Instituciones de Educación Superior de la ciudad, donde sus empleados tienen la misma percepción y exaltan que las ventajas de desarrollo personal y de conocimiento son muy altas, aunque se debe tener en cuenta que 90 empleados de los encuestados, correspondiente al 84% de la muestra, manifiestan que según su quehacer pueden obtener mayores beneficios al trabajar para otras organizaciones.

Las acciones de *endomarketing* demarcadas en los cinco grupos de impacto como lo son: balance vida-trabajo, educación, ahorro y maximización del ingreso, beneficios en el lugar de trabajo y flexibilidad de tiempo, son reconocidas por los colaboradores de la Universidad como acciones de bienestar e impactan positivamente frente a la estabilidad laboral, mejorando indicadores como rotación y ausentismo, según hallazgos en la información de la proyección laboral que manifiestan tener.

Para esta valoración es de anotar que existen para la misma organización dos labores diferenciales que demarcan tanto la oferta de beneficios como el tratamiento de ellos. Se pueden categorizar beneficios para empleados administrativos y para empleados académicos. Por su naturaleza, estos últimos reaccionan de manera diferente frente a la completa oferta de programas y acciones de *endomarketing*, anteponiendo su visión y estilo de interacción. Haciendo claridad en este aspecto en la valoración de los motivadores más importantes para los empleados, se encuentra que el amor por la Universidad, la estabilidad laboral y el salario y beneficios económicos coinciden para ambos tipos de empleados.

Cuando se aborda la calificación en la importancia de los beneficios, sí se aprecia diferenciación cuando para los empleados académicos se ubican en los tres primeros lugares la proyección personal y laboral, el salario y la flexibilidad en tiempo; y para los administrativos serían el salario, becas para formación educativa y la proyección personal y laboral. En común se puede apreciar que existe un interés en temas asociados al crecimiento y la estabilidad para ambas labores. Así mismo los empleados de la Universidad destacan los beneficios en el lugar de trabajo como los espacios físicos, la agenda cultural, deportiva y de salud. Todos estos beneficios se caracterizan por las especificidades con la que cuenta una institución de educación de este nivel al disponer de un campus abierto, lo cual diferencia y dinamiza la actividad laboral, marcando disimilitud frente a otras organizaciones de distintos sectores.

Al realizar la identificación de todos los servicios de Bienestar, la Universidad cuenta con una oferta en diversos sentidos que trata de abarcar el desarrollo biológico, psicológico, social y espiritual de sus empleados, pero se identifican acciones que pueden ampliar la oferta y lograr un mayor efecto. La Universidad muestra una ordenada administración de los procesos en las acciones de *endomarketing* dirigidas desde el Departamento de Desarrollo de Empleados junto con los otros Departamentos que conforman la Dirección de Desarrollo Humano-Bienestar Universitario, con posibilidades de mejora en mecanismos de retroalimentación por parte de los usuarios, en un acertado proceso de comunicación en doble vía que pueda llevar a aplicar mejora continua.

Los empleados de la Universidad reconocen en mayor medida los canales de comunicación ofrecidos para conocer los servicios relacionados con *endomarketing*, aunque

muchos de ellos no disfruten de los beneficios por las características como fueron diseñados.

Con respecto a los medios de comunicación, el correo electrónico, las redes sociales, la intranet y el voz a voz son las principales fuentes de información que usan los empleados para enterarse de lo que sucede alrededor de la oferta de servicios.

A nivel de referenciación, la Universidad EAFIT se muestra como una organización referente en la administración de los beneficios y acciones de *endomarketing* frente a otras universidades, considerando sus mecanismos de comunicación y cobertura de los elementos de desarrollo individual. Así mismo, la Universidad EAFIT cuenta con beneficios más flexibles y de mayor impacto frente a sus empleados, como las becas de formación académica del 100%, teniendo este beneficio una conexión total frente a la valoración, importancia e impacto en el desarrollo personal de los empleados. Las otras universidades cuentan de igual forma con beneficios de formación para sus empleados, pero con lineamientos y políticas más estrictas para su disfrute.

La Universidad EAFIT, concebida y diseñada como una Universidad parque, aporta en gran medida a crear ambientes de desarrollo laboral altamente satisfactorios, teniendo en cuenta que es un efecto de su objetivo primario de formación educativa. El disfrute del campus y los servicios especiales y comerciales con los que cuenta, marcan diferencia significativa como elemento de valor para la atracción y retención del talento humano.

## **8. Limitaciones del estudio**

El desarrollo del estudio bajo la pandemia y el aislamiento físico provocado por el Covid-19 presentó un panorama diferente para la aplicación de los instrumentos de recolección de información.

Una de las fuentes de información provenía de los empleados, los cuales se veían expuestos a temas sensibles al expresar sus opiniones acerca de su sentir como empleados de la Universidad. Esto conllevó a desarrollar unos espacios más o menos cercanos, amigables y confiados para que pudieran expresarse de manera más relajada y asertiva, sin sentir que serían expuestos por sus opiniones.

El tiempo del desarrollo de la investigación se excedió de los tiempos inicialmente planeados debido a la demora en las respuestas de las Instituciones de Educación Superior para realizar la referenciación con los procesos de *endomarketing*.

## **9. Futuras investigaciones**

En el desarrollo de esta investigación, la Universidad CES se vio muy interesada en la temática propuesta, por lo cual solicitó a la Universidad EAFIT un acercamiento y asesoría para la exploración del programa de beneficios a los empleados desde su creación, políticas, mecanismos de control y comunicación de los mismos, para analizar la viabilidad de las posibilidades de implementación en dicha institución. Esto mostró a la Universidad EAFIT como punto de referencia para otras organizaciones del sector educativo. Así mismo, quienes participaron en la referenciación externa por parte de la Universidad de Medellín resaltaron la importancia de que se realice este tipo de investigaciones en el sector educativo, el cual cuenta con unas características específicas y especiales para el desarrollo de programas de *endomarketing*. Solicitan ser tenidos en cuenta para participar en futuros escenarios de ampliación de información y retroalimentación sobre hallazgos y nuevas estrategias.

De esta investigación pueden desplegarse algunas futuras que aborden los siguientes temas: dinámicas laborales post-pandemia, estrategias de posicionamiento como marca empleadora, diferenciación de acciones de *endomarketing* en los diferentes sectores económicos, valoración y percepción de la compensación total en las organizaciones, mecanismos de comunicación interna en las empresas, sectores económicos más atractivos

para trabajar, cambio en la percepción de salario y bienestar laboral, entre otras. A nivel interno, la Universidad puede establecer una medición o un análisis que demuestre cuáles son sus niveles de promoción laboral interna y cómo ha sido el desarrollo personal y profesional de su capital humano, tomando como referencia uno de los aspectos de mejora y una oportunidad de impacto en las estrategias de *endomarketing*.

## 10. Referencias

- Álvarez, José (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. *Razón y Palabra*, (56), [fecha de Consulta 17 de agosto de 2020]. ISSN: 1605-4806. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1995/199520729023>
- Aguilar, Anour. (2017, febrero 3). ¿Qué es endomarketing? | Entrevista a Julio Chirinos experto en Endomarketing [Video] YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ZzXp3GZPJQo>
- Aranda, Alejandra. (2010) Happyshifting: el trabajo puede ser un camino a la felicidad. *América Economía*. <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/happyshifting-el-trabajo-puede-ser-un-camino-la-felicidad>
- Ballesteros, M., Sacristán, R., López, J., Sampere, M., Ruíz, A., Santos, E., & Martínez, J. (2016) Cambios demográficos en el ámbito laboral: envejecimiento de la población trabajadora en una empresa, 87, 26-34. [https://app.mapfre.com/documentacion/publico/en/catalogo\\_imagenes/grupo.do?pat h=1088635](https://app.mapfre.com/documentacion/publico/en/catalogo_imagenes/grupo.do?pat h=1088635)
- Bernal, C. (12 de 11 de 2019). Estas son las mejores empresas para trabajar en Colombia. Obtenido de Forbes Colombia: <https://forbes.co/2019/12/11/capital-humano/estas-son-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-colombia/>
- Caballero-Lozada, M., Nieto-Gómez, L. (2015) Nueva gestión pública en Colombia y bienestar laboral del profesorado universitario. *Entramado*. Enero - Junio, 2015 vol. 11, no. 1, p. 124-134
- Camacho, J. (2013). Sobre el síndrome del burnout o de estar quemado. Fundación Foro. [En línea] Recuperado de <https://www.fundacionforo.com/uploads/pdfs/archivo16.pdf>
- Capriotti, P. (1998, 1 diciembre). La comunicación interna. *Reporte C&D*, 13. [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>



- David Fischman. (21 de junio de 2017). Cultura organizacional con David Fischman - Aprendizaje animado. [Video] YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=JO3oMefFuMQ>
- El Kadi, O. (2018, 4 julio). Endomarketing para la gestión educativa en el mercadeo de servicio. REDHECS, 25(13).  
<http://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/view/2815/3159>
- Marcos, L. (2012, 27 febrero). La Cultura Organizacional. <https://www.eoi.es/es>.  
<https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>
- Medina, K. (2019, enero 17) ¿Qué se conoce como el Happyshifting y cómo se relaciona con EndoMarketing? Recuperado el 17 de agosto de 2020 de  
<https://branch.com.co/marketing-digital/que-se-conoce-como-el-happyshifting-y-como-se-relaciona-con-endomarketing/>
- Muñiz González, R. 2014. Marketing siglo XXI. Quinta edición <https://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>
- Negocios en tu mundo. (2013, Enero 13). Qué es y para qué sirven el endomarketing y el hipermarketing. [Video] YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=tpuEDocSAqs>
- Palencia-Leftler, M. (2008) La incomunicación interna en la universidad española. Revista latina de comunicación, volumen 63. ISSN 1138-5820
- Petrus, A. (1995) CL & E: Comunicación, lenguaje y educación, ISSN 0214-7033, N° 27. (Ejemplar dedicado a: Educación social y Educación moral), págs. 5-20.
- Ramírez, J.F., Velásquez, E. G., Quirama, L.E. & Gonzales, J.D. (2005). Los conceptos de bienestar y satisfacción, una revisión del tema. Revista Científica Guillermo de Ockham, 3(1). 27-59.
- Regalado, O., Allpaca, R., Baca, L. & Gerónimo, M. (2011) Endomarketing. Estrategias de relación con el cliente interno. Trabajo de investigación, Universidad ESAN, Lima – Perú. Recuperado el 14 de agosto de 2020 de  
[https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing\\_para\\_web\\_con\\_sello.pdf](https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf)

- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. & Cañedo, R (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Revista ACIMED v.20 n.4 Ciudad de La Habana. Biblioteca Virtual. p. 67- 75.
- Santana, C. (2015) Las 6 competencias comportamentales imprescindibles en la oficina. Recuperado el 13 de agosto de 2020 de <https://bit.ly/3hjJRSJ>
- Universidad EAFIT (2020, agosto 17). Itinerario 2030. [www.eafit.edu.co/itinerario2030](http://www.eafit.edu.co/itinerario2030)
- Vásquez, L.V. (2018). El bienestar laboral como una ventaja competitiva en las organizaciones en Colombia. Una revisión documental. Universidad de Antioquia. <http://hdl.handle.net/10495/9950>
- Vilchez, J. E. P., Moreto, S. A. H., & Paredes, J. T. (2020). Endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una asociación educativa. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 108-125.
- Weller, J. (2020) “La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/67), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Zeithaml, V. A. and Bitner, J. M. (2003). *Services Marketing*. 3rd Edition. Amazon. International Edition.