



Endomarketing en empresas multigeneracionales

Mtra. Adriana Margarita Enríquez Muñoz

Universidad La Salle Cuernavaca

adrianamktmexico@gmail.com

Docente de la Especialidad en Mercadotecnia y Publicidad,
articulada con la Maestría en Administración desde 2023.

Resumen

El endomarketing es una herramienta estratégica de gran relevancia en la gestión de la relación entre la empresa y sus colaboradores. En el contexto de las empresas actuales, las cuales son multigeneracionales, el endomarketing cobra aún mayor importancia; ya que existe una interacción entre personas y grupos de personas con diferentes expectativas, valores y formas de pensar. Este artículo permite, por medio de una investigación documental y de observación participativa,

crear propuestas para generar entornos laborales que motiven a los colaboradores, independientemente de la generación a la que pertenezcan. Se concluye que, al crear estrategias de endomarketing, se generan ambientes empresariales que promueven la productividad por medio de la motivación.

Palabras clave: Cliente interno, endomarketing, generaciones, motivación, necesidades.

Abstract

Endomarketing is a strategic tool of great relevance in the management of the relationship between a company and its employees. In the context of today's companies, which are multigenerational, *endomarketing* becomes even more important; since there is an interaction between people and groups of people with different expectations, values and ways of thinking. This article allows, through documentary research and participatory observation, to create proposals on how to create work environments that motivate employees, regardless of the generation to which they belong. It is concluded that, when defining *endomarketing* strategies, the resulting business environments promote productivity through motivation.

Keywords: Internal customer, *endomarketing*, generations, motivation, needs.

Introducción

Cuando pensamos en marketing, normalmente nos vienen a la mente estrategias y actividades que realizan las empresas para venderle un bien o un servicio a sus clientes. De hecho, en la mente de algunos consumidores, el marketing es el responsable de crear necesidades, de venderles productos que no quieren, de obligarlos a comprar cuando en realidad no desean hacerlo y de generar fechas especiales, tales como San Valentín, solo para vender. Por lo anterior, podemos decir que el marketing es una disciplina que, tradicionalmente, se considera orientada al consumidor.

Sin embargo, existe una rama del marketing que es poco conocida, o tal vez, poco tomada en cuenta; esta es la del *endomarketing*. Las empresas cuentan con dos tipos de clientes, los clientes externos, quienes compran sus bienes y servicios y los clientes internos, sus propios colaboradores. El *endomarketing* permite atender las necesidades de los colaboradores, como personas, no como máquinas productoras de bienes y servicios. Al aplicar estrategias de *endomarketing*, la satisfacción del cliente externo también será más alta, pues un cliente interno bien atendido trabaja efectivamente y ofrece un mejor servicio al cliente externo. Sir Richard Branson, fundador del globalmente exitoso The Virgin Group, menciona que “los clientes no son primero. Los empleados son primero. Si cuidas a tus empleados, ellos cuidarán a tus clientes.” Asimismo, en una entrevista con Velvet Jobs, Branson hace hincapié en que “lo que hace que Virgin sea particularmente maravilloso es el maravilloso grupo de personas que creen en lo que intentan hacer, que sean apreciados y elogiados, no criticados y que tengan la oportunidad de hacer un gran trabajo” (canal VelvetJobs, 2018, 1min14s). La filosofía, relacionada a los colaboradores, de Sir Richard Branson en The Virgin Group es un gran ejemplo de *endomarketing*.

Por consiguiente, es importante mencionar que, para que el *endomarketing* funcione adecuadamente, es necesario conocer los deseos, necesidades y factores que motivan a los colaboradores. Temas por sí mismos complejos, los cuales se vuelven aún más complejos cuando consideramos que, en las empresas actuales, interactúan cuatro generaciones distintas. Estas son: *baby boomers*, generación X, *millennials* y generación Z. Cada generación cuenta con características únicas que influyen en la forma en la que trabajan y se motivan para lograr los objetivos organizacionales.

Por consiguiente, es importante mencionar que, para que el endomarketing funcione adecuadamente, es necesario conocer los deseos, necesidades y factores que motivan a los colaboradores.

El presente estudio tiene como objetivo realizar una propuesta de aplicación del *endomarketing* en empresas multigeneracionales, de tal forma que no solo se le dé a esta rama del marketing la importancia que merece, sino también se arroje luz sobre lo imperativo que es reconocer y adaptarse a las necesidades cambiantes del cliente interno.

Importancia del *endomarketing* en las empresas

Si analizamos la palabra “*endomarketing*” esta se compone de dos elementos, el prefijo *endo*, que significa interno y *marketing*, área de las empresas que se centra en el estudio de las necesidades y deseos de los clientes para lograr relaciones duraderas entre ellos y la empresa, por medio de la oferta de satisfactores de dichos deseos y necesidades; comúnmente llamados bienes y servicios. Ahora bien, al aplicar estas dos partes, del término, en las empresas podemos decir que el *endomarketing* es la actividad empresarial que evalúa los deseos y necesidades de los clientes internos para ofrecerles satisfactores, al mismo tiempo que se crean relaciones duraderas entre ellos y la empresa.

La parte inicial de la aplicación del *endomarketing* entonces debe ser identificar los deseos y necesidades de los colaboradores para lograr su satisfacción dentro de la empresa. Sin embargo, no debemos olvidar que la empresa, por sí misma, tiene objetivos muy claros a cumplir, objetivos que se deben alinear con el trabajo del cliente interno. Es aquí donde entra otra parte importante del *endomarketing*, la motivación. El cliente interno debe estar motivado para cumplir los objetivos empresariales.

El *endomarketing* no es nuevo, es una actividad empresarial que no ha sido explotada, y no es que el cliente interno no sea importante, simplemente que, comúnmente, se le considera un recurso, un medio para llegar a un fin. Hoy en día llamarle al trabajador recurso humano es mal visto por algunos autores, hecho que es comprensible cuando consideramos que los otros recursos empresariales son financieros, tecnológicos y materiales. Entonces ¿los seres humanos deberían estar considerados iguales que, por ejemplo, una silla o una máquina que se utiliza en el proceso de producción? La respuesta, claramente es no. Sin embargo, existen colaboradores en diferentes empresas que sí se sienten o se han sentido así. A parte de un sinfín de diferencias que existen entre los colaboradores y una silla, encontramos la motivación: una silla no necesita motivación para ser útil, un colaborador sí.

Los factores que motivan a las personas, en el contexto laboral, son variables, lo que puede motivar a alguien puede no motivar a alguien más. De acuerdo con Vélaz (1996), “entendemos por motivación laboral aquella energía interna que impulsa a los hombres a trabajar... Energía significa fuerza, principio genérico de actividad, susceptible de ser guiado en una u otra dirección y variable en intensidad. Responde a la dimensión activadora de la conducta [...] interna”. Añade aquí una característica implícitamente presente en la mayoría de los modelos explicativos, pero no en todos. Subraya que entendemos que “el principio activo –la energía impulsora– se encuentra primordialmente en el interior del sujeto que actúa, y solo de manera secundaria en su entorno.” (Vélaz, 1996, p. 27). Con lo anterior, podemos decir que las empresas deben considerar aquello que mueve internamente a sus colaboradores para así diseñar un entorno empresarial que influya en su motivación.

Ahora bien, si energía se refiere a la fuerza que requerimos para actuar, entonces es primordial hablar de aquello que hace que el hombre actúe, ¿por qué hacemos lo que hacemos? Esta pregunta puede abordarse desde muchas perspectivas, desde la filosófica hasta la psicológica, y no es para menos pues los seres humanos somos muy complejos. En este estudio hablaremos sobre el

actuar de los colaboradores con base en la satisfacción de sus necesidades generacionales, cumpliendo así con la tarea del *endomarketing* relacionada a las necesidades del cliente interno en empresas multigeneracionales.

Necesidades del cliente interno

Existen diferentes formas mediante las cuales podemos nombrar, y por lo tanto analizar, las necesidades humanas. La clasificación más utilizada por el marketing es la de Abraham Maslow, quien plantea que los seres humanos tenemos cinco grupos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y finalmente de autorrealización. Su modelo es mejor conocido como la Pirámide de Maslow (ver figura 1), en la que se plantea que los seres humanos debemos satisfacer, ya sea total o parcialmente, las necesidades en la base (fisiológicas) para así buscar la satisfacción de las necesidades del siguiente escalón, las de seguridad y así sucesivamente, hasta llegar a la cima, en la que encontramos las necesidades de autorrealización. Al aplicar este modelo, las empresas, son capaces entender y atender las necesidades del cliente interno.

Dado lo anterior, es primordial analizar las características generales de los colaboradores, pues de esta manera las empresas tendrán mayor éxito en satisfacer sus necesidades. Como se mencionó en la introducción, en las empresas actuales existen colaboradores pertenecientes a cuatro generaciones distintas: baby boomers, generación X, millennials y generación Z. Cada una de las cuales cuenta con características muy particulares que van a influir en la manera en la que satisfacen sus necesidades. Podemos decir, por lo tanto, que la generación a la que pertenecen los clientes internos le da forma a la manera en la buscan satisfacer sus necesidades.

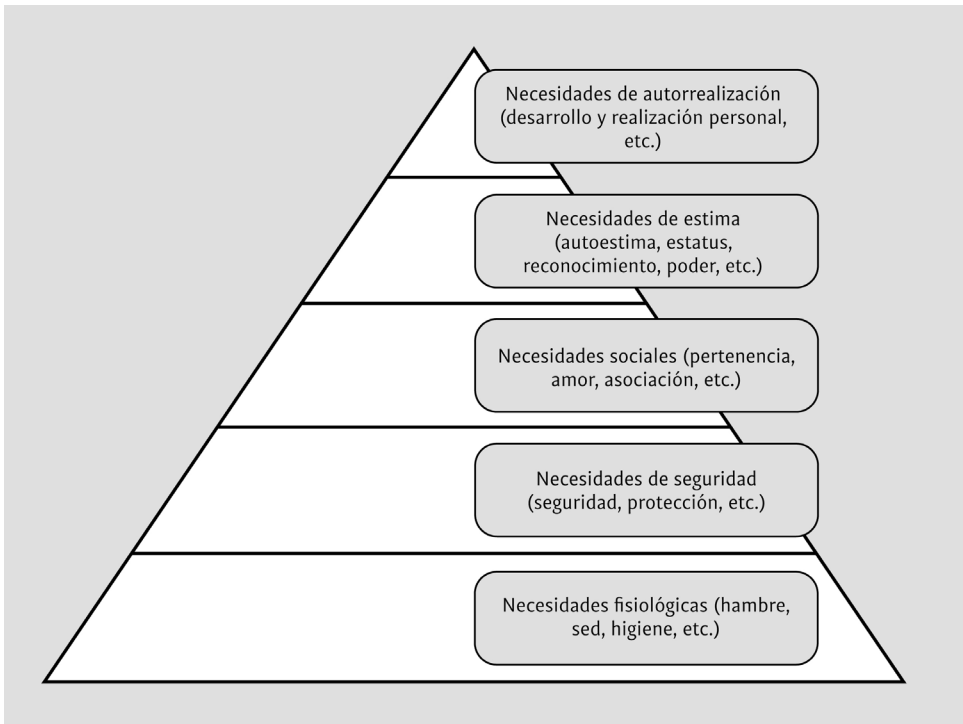


Figura 1. Pirámide de Maslow. Mollá Descals, A. (Coord.), Berenguer Contrí, G. Gómez Borja, M. Á. y Quintanilla Pardo, I. (2013). *Comportamiento del consumidor: (ed.)*. Barcelona, España: Editorial UOC.

Características de cada una de las generaciones a las que pertenecen los clientes internos

La Real Academia Española define una generación como “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación” (Real Academia Española, s.f., definición 5). Esta definición nos permite profundizar sobre la importancia de analizar la forma en la que cada generación satisface sus necesidades pues, como indica, los individuos que pertenecen a cada una tendrán vivencias distintas, las cuales forjarán sus pensamientos relacionados a los satisfactores de cada uno de los grupos de necesidades de la Pirámide de Maslow.

Baby Boomers: Nacidos entre 1946 y 1965, las características que definen a esta generación son:

1. Tuvieron una fuerte influencia en la sociedad y en la cultura de la posguerra.
2. Son inmigrantes digitales, por lo que les cuesta interactuar con la tecnología.
3. Suelen trabajar en la misma empresa por un periodo largo de tiempo.
4. Son conservadores y paternalistas.
5. Introdujeron debates sobre temas tales como la ecología, el feminismo y el racismo.
6. Buscan ser reconocidos por sus logros.

Generación X: Las personas nacidas entre 1965 y 1982 pertenecen a la generación X, las características que poseen son:

1. Son hijos de los baby boomers.
2. Se caracterizan por su independencia y por salirse de las normas establecidas.
3. Vieron la llegada del internet.
4. La ambición es un factor que les mueve.
5. Se adaptan con facilidad.
6. Son resilientes.
7. Si se sienten cómodos, son capaces de desarrollar su vida profesional en una sola empresa.
8. Buscan estabilidad económica.
9. Trabajan bien en equipo.

Millennials: Los millennials nacieron entre 1981 y 1996 y cuentan con las siguientes características:

1. Son hijos tanto de los baby boomers como de la generación X.
2. Vivieron el auge de la telefonía celular y las redes sociales.
3. Cuentan con un fuerte sentido de comunidad.
4. Tienen un gusto particular por aprender y emprender.
5. Su autoconfianza les permite cambiar de empleo con facilidad.
6. Desean profesiones que les permitan generar una diferencia.
7. Buscan un equilibrio entre la vida laboral y la personal.
8. Invierten en su educación.

Generación Z: Los integrantes de la generación Z nacieron entre 1996 y 2012, sus características son:

1. Son nativos digitales.
2. El uso de las redes sociales es fundamental.
3. Buscan la inmediatez.
4. Tienen un espíritu emprendedor.
5. Valoran la innovación y la flexibilidad.
6. Son atraídos por recompensas que se enfocan en calidad de vida económica, social y emocional.
7. Le otorgan gran importancia a la sustentabilidad y a la justicia social.
8. Son autodidactas y pragmáticos.

El endomarketing aplicado a las empresas multigeneracionales

Una vez planteado el hecho de que la satisfacción de las necesidades del cliente interno es vital para lograr una motivación en él y después de especificar las características de cada una de las generaciones es momento de proponer cómo aplicar el *endomarketing* en empresas multigeneracionales.

Tabla 1. Propuestas de satisfactores.

Fuente: Elaboración propia.

Grupo de necesidades	Características generacionales para considerar	Propuesta de satisfactor
Fisiológicas	• Son conservadores y paternalistas. (baby boomers) • Se adaptan con facilidad. (generación X) • Buscan un equilibrio entre la vida laboral y la personal. (millennials) • Buscan la inmediatez. (generación Z)	Crear un espacio para descansar y/o comer en el que los integrantes del equipo tengan acceso a alimentos, proporcionados por la misma empresa, que ellos puedan preparar y también que ya estén preparados. Asimismo, contar con horarios de comida que permitan a los clientes internos comer con sus familiares y/o amigos.
De seguridad	• Suelen trabajar en la misma empresa por un periodo largo de tiempo. (baby boomers) • Buscan estabilidad económica. (generación X) • Invierten en su educación. (millennials) • Son atraídos por recompensas que se enfocan en calidad de vida económica, social y emocional. (generación Z)	Generar programas empresariales que permitan un crecimiento personal, emocional y económico. Estos programas deben garantizar una seguridad laboral, económica y personal. Un ejemplo es un programa de trainees en el que los colaboradores con más tiempo en la empresa capaciten a los prospectos, esto generará seguridad laboral para ambas partes.
Sociales	• Introdujeron debates sobre temas tales como la ecología, el feminismo y racismo. (baby boomers) • Trabajan bien en equipo. (generación X) • Cuentan con un fuerte sentido de comunidad. (millennials) • Desean profesiones que les permitan generar una diferencia. (millennials) • El uso de las redes sociales es fundamental. (generación Z)	Promover programas de voluntariado en el que los clientes internos se puedan involucrar. Dichos programas deberán ser promovidos en juntas que reúnan a todas las generaciones. Sus logros y la forma en la que se realizan se darán a conocer por medio de las redes sociales de la empresa, a través de contenido generado por los mismos voluntarios.
De estima	• Buscan ser reconocidos por sus logros. (baby boomers) • La ambición es un factor que les mueve. (generación X) • Buscan un equilibrio entre la vida laboral y la personal. (millennials) • Son atraídos por recompensas que se enfocan en calidad de vida económica, social y emocional. (generación Z)	Diseñar programas que permita una búsqueda activa de reconocimientos, los cuales deberán ofrecer beneficios orientados a la calidad de vida personal, económica, social y emocional como, por ejemplo, tiempo libre, bonos, reconocimiento público y/o reconocimiento dentro de la empresa en ceremonias especiales.

Autorrealización	• Son inmigrantes digitales, por lo que les cuesta interactuar con la tecnología. (baby boomers) • Introdujeron debates sobre temas tales como la ecología, el feminismo y racismo. (baby boomers) • La ambición es un factor que les mueve. (generación X) • Tienen un gusto particular por aprender y emprender. (millennials) • Invierten en su educación. (millennials) • Le otorgan gran importancia a la sustentabilidad y a la justicia social. (generación Z)	Ofrecer capacitación constante, la cual se realizará en las modalidades presencial, en línea y por medio de aplicaciones móviles y contemplará cursos enfocados al uso de las tecnologías actuales, la sustentabilidad, la inclusión y el emprendimiento. Se puede ofrecer crecimiento dentro de la empresa para quien complete cierto número o tipo de cursos.
------------------	--	---

Las propuestas presentadas en la Tabla I son solo un punto de partida. Sin embargo, con ellas podemos ver que hay mucho que pueden hacer las empresas para aplicar el *endomarketing*, sin dejar fuera a ningún miembro. Cabe mencionar también que, así como las necesidades son cambiantes, los satisfactores deben ser dinámicos; es decir, se deben adaptar conforme los clientes internos vayan presentando modificaciones en sus características. Estas modificaciones, indudablemente, se presentarán a medida que se vayan incorporando nuevas generaciones a las empresas.

Conclusiones

En el presente estudio pudimos enfatizar la importancia de crear estrategias orientadas al cliente interno, por medio de la generación de ambientes laborales que motiven el cumplimiento de objetivos empresariales y personales a través de la satisfacción de las necesidades individuales.

Se ha demostrado que, para ofrecer bienes y servicios de calidad, las empresas deben estar atentas a las necesidades del cliente interno. También se presentaron evidencias de que la motivación cuenta con un factor interno muy importante, la necesidad y que las necesidades, si bien no cambian de persona en persona, la manera de satisfacerlas es influenciada por la generación a la que pertenece cada uno de los colaboradores.

Analizamos las características de las generaciones, baby boomers, generación X, millennials y generación Z, que componen a las empresas actuales y propusimos maneras de satisfacer sus necesidades tomando en cuenta dichas características, de tal forma que las empresas puedan garantizar la motivación y satisfacción

laboral de todos sus integrantes. Cabe mencionar que las empresas que logren comprender y satisfacer las necesidades generacionales cambiantes contarán con una mayor lealtad por parte de sus clientes internos, lealtad que les permitirá enfrentar los desafíos futuros y aprovechar las oportunidades que se presenten en su industria.

Referencias

- Baby boomers, generación X, millennials y centennials: el talento en cuatro generaciones. (25 de junio 2024). BBVA. Recuperado el 5 de agosto de 2024 de <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/baby-boomers-generacion-x-millennials-y-centennials-el-talento-en-cuatro-generaciones/>
- Canal VelvetJobs. (9 de julio 2018). Sir Richard Branson's Interview on Employee Hapiness. [Archivo de video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=38ugfBDZgnE>
- Crews, L. (3 de diciembre 2023). Understanding the Characteristics of Different Generations in the Workplace. GetApp. Recuperado el 5 de agosto de 2024 de <https://www.getapp.com/resources/characteristics-of-different-generations-in-the-workplace/>
- Mollá Descals, A. (Coord.), Berenguer Contrí, G. Gómez Borja, M. Á. y Quintanilla Pardo, I. (2013). Comportamiento del consumidor: (ed.). Barcelona, Spain: Editorial UOC.
- Real Academia Española. (s.f.). Cultura. En Diccionario de la lengua española. Recuperado el 5 de agosto de 2024 de <https://dle.rae.es/generaci%C3%B3n?m=form>
- Redacción. (9 de octubre 2021). Dime en qué año naciste y te diré a qué generación perteneces. El Financiero. Recuperado el 5 de agosto de 2024 de <https://www.elfinanciero.com.mx/el-preguntario/2021/07/06/dime-en-que-ano-naciste-y-te-dire-a-que-generacion-perteneces/>
- Peter, D. (11 de junio 2024). ¿A qué generación pertenezco según mi edad?. Excelsior. Recuperado el 5 de agosto de 2024 de <https://www.excelsior.com.mx/trending/guia-completa-generacion-por-generacion/1656763>
- Vélaz Rivas, J. I. (1996). Motivos y motivación en la empresa. España: Ediciones Díaz de Santos.