

Implementación de estrategias de endomarketing y la tendencia a la intención de retiro en las organizaciones colombianas

Ximena Mariefrance Arenales Luna
Isabella Castaño Estupiñan

Universidad ICESI

Mercadeo Internacional y Publicidad
Mónica Tobón

Santiago de Cali

Contenido

Resumen.....	3
Keywords: Endomarketing, turnover intention, Colombian organizations, employer branding...	4
Introducción.....	4
Revisión de la literatura	6
2.1 Endomarketing.....	6
2.2. Intención de retiro	8
Objetivo General	9
Objetivos Específicos.....	10
Marco conceptual.....	10
Metodología.....	12
Tipo de diseño	12
Participantes/muestra	13
Instrumentos.....	13
Variables.....	14
Análisis de datos	18
Procedimiento	18
Resultados	18
Discusión.....	37
Conclusiones.....	42
Recomendaciones.....	43
Bibliografía	45
ANEXOS	51

Resumen

Este estudio tiene como propósito identificar si existe una relación entre las estrategias de endomarketing y la intención de retiro en organizaciones colombianas. La intención es observar cómo el endomarketing puede tener un efecto en la motivación, el compromiso y la satisfacción de los empleados, contribuyendo a un mejor ambiente de trabajo. Para eso, se llevará a cabo una investigación de tipo cuantitativo y cualitativo, con un enfoque correlacional que permita medir el vínculo entre estas dos variables. Se trabajará con una muestra representativa de 100-150 trabajadores que estén en empresas colombianas de distintos tamaños (grandes, medianas y pequeñas), a quienes se les aplicará una encuesta digital estructurada. Se espera que los resultados muestren que el uso de estrategias de endomarketing puede ayudar a disminuir de forma notable la intención de retiro y, al mismo tiempo, fortalecer el compromiso de los empleados.

Palabras clave: Endomarketing, intención de retiro, organizaciones colombianas, marca empleadora

Abstract

This study aims to identify whether there is a relationship between endomarketing strategies and turnover intention in Colombian organizations. The goal is to observe how endomarketing might influence employee motivation, commitment, and satisfaction, contributing to a better work environment. To achieve this, a quantitative and qualitative research approach will be used, with a correlational focus to measure the link between these two variables. A representative sample of 100-150 employees from Colombian companies of different sizes (large, medium, and small) will be selected, and a structured digital survey will be applied to them. The expected outcome is that endomarketing strategies may significantly reduce turnover intention while also strengthening employee commitment.

Keywords: Endomarketing, turnover intention, Colombian organizations, employer branding

Introducción

El entorno laboral colombiano ha experimentado cambios derivados de la pandemia, la evolución del trabajo remoto y las crecientes expectativas laborales, como el equilibrio entre vida laboral y personal, el reconocimiento y la estabilidad laboral. Estos factores han influido en la gestión de los empleados generando un cambio en la manera en que las empresas responden a las demandas de sus equipos. Además, esta situación ha dado lugar a nuevas dinámicas de comunicación y expectativas de apoyo emocional y profesional entre empleadores y empleados, con el fin de mitigar fenómenos como la intención de retiro. (Masterson, 2022).

Colombia ha enfrentado desafíos importantes debido a la desaceleración económica provocada por la pandemia afectando la productividad y el empleo. Como señala Santaaulalia (2022), el país sigue enfrentando los efectos negativos de la contracción de sectores como la manufactura y la construcción, que han sido afectados por la alta inflación y las tasas de interés elevadas.

Por lo tanto, las empresas han tenido que adaptarse a un entorno económico incierto, lo que ha afectado la estabilidad laboral y la motivación de los empleados. Según Piraján (2023), economista de Scotiabank Colpatria, “aunque el empleo ha mostrado signos de recuperación, la generación de nuevos puestos de trabajo ha sido mucho más lenta en comparación con años anteriores.”

Además de los desafíos económicos, la fuerza laboral en Colombia está influenciada por un cambio generacional, en el que los trabajadores más jóvenes, como los millennials y la

Generación Z, buscan una mayor flexibilidad, un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo que incrementa la presión sobre las empresas para adaptar sus políticas internas (Ballén, 2023).

De igual forma, la intención de retiro se ha convertido en un fenómeno creciente en el mundo laboral, en donde afecta principalmente a las generaciones más jóvenes y pone en riesgo la productividad y el clima organizacional en muchas empresas. Se caracteriza por empleados con un nivel reducido de compromiso, desempeño y motivación y solo realizan tareas mínimas requeridas sin involucrarse activamente en la cultura empresarial (Vivas, 2024).

El Gobierno Colombiano ha implementado en los últimos años regulaciones orientadas a proteger el empleo y regular el trabajo remoto, especialmente en respuesta a las nuevas demandas del entorno laboral post-pandemia. Según la Ley 2088 de 2021, regula el teletrabajo y el trabajo en casa, esta ha sido fundamental en este proceso, proporcionando un marco para que las empresas mantengan la flexibilidad laboral y protejan los derechos de los trabajadores (Ley 2088 de 2021, art 1).

En Colombia, según el artículo BDO Colombia las empresas están comenzando a ver un aumento en esta tendencia. Según un estudio de Microsoft en 2022, el 54% de las personas están dispuestas a cambiar de trabajo debido a diversos factores que son detonantes importantes de la intención de retiro. Esto representa un desafío para los líderes organizacionales. Esto plantea la necesidad de implementar estrategias que refuercen la relación entre los empleados y la organización, promoviendo un sentido de pertenencia y compromiso. Una solución consiste en la implementación de estrategias de endomarketing, que buscan alinear las expectativas y necesidades de los empleados con los objetivos corporativos, mejorando la comunicación interna y fomentando una cultura organizacional positiva. Aunque algunas

organizaciones han comenzado a tomar medidas preventivas, que demuestran el impacto de la estrategia de endomarketing sobre la intención de retiro (Vivas, 2024).

Este proyecto tiene como propósito aportar al conocimiento existente, mediante un enfoque cuantitativo y cualitativo que permita evaluar cómo las estrategias de endomarketing pueden influir en la reducción de la intención de retiro en las organizaciones colombianas. El objetivo es identificar prácticas que fortalezcan el compromiso de los empleados y disminuyan su tendencia a desvincularse de manera progresiva de sus funciones cotidianas.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el presente trabajo tiene como propósito responder la siguiente pregunta de investigación *¿Cuál es la relación entre la implementación de estrategias de endomarketing y la tendencia a la intención de retiro en las organizaciones colombianas?*. Se pretende determinar la relación que existe entre ambas variables (endomarketing e intención de retiro).

Revisión de la literatura

La siguiente sección se divide en dos subsecciones, cada una se enfoca en una variable en específico. La primera variable aborda el tema de endomarketing y la segunda de intención de retiro.

2.1 Endomarketing

El endomarketing según Hernández-Royett, J., y González-Díaz, R. R. (2016) tiende a ser una filosofía de la organización al servicio del cliente interno para satisfacer las necesidades y objetivos de la compañía. A diferencia del marketing tradicional, que se enfoca en los clientes

externos, el endomarketing se enfoca en los trabajadores como su principal audiencia. De esta manera, busca incrementar la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral, lo que a su vez mejora la productividad y el ambiente laboral (Pavlovikj, 2024; Hotmart, 2023).

La implementación de esta estrategia tiene un impacto significativo en la retención de talento y la reducción de la rotación de personal. Según McKinsey & Company (2022), las empresas que aplican estrategias de marketing interno observan una disminución en la rotación de empleados y un aumento en la lealtad del personal. De manera similar, un informe de Society Human Rights Management (SHRM, 2022) muestra que las organizaciones que invierten en programas de desarrollo y crecimiento profesional, componentes clave del endomarketing, han logrado reducir las tasas de rotación hasta en un 8% al mejorar la satisfacción y el compromiso laboral. En el caso de Sam's Club, por ejemplo, la aplicación de programas de aprendizaje continuo permitió reducir la rotación voluntaria de 14.9% a 6.1%, al ofrecer oportunidades de desarrollo y fomentar un ambiente de trabajo saludable. Estos resultados subrayan cómo el endomarketing no solo contribuye a un entorno más productivo, sino que también promueve la fidelización y el compromiso a largo plazo de los empleados (Pavlovikj, 2024).

Un ejemplo destacado de esta estrategia es el de Google, reconocida mundialmente por su enfoque en el bienestar de sus empleados. Esta empresa ofrece beneficios como comidas gratuitas, espacios de recreación y un entorno colaborativo, lo que fortalece la lealtad y el compromiso del equipo. Estas acciones también impactan en su satisfacción general, lo que se traduce en mayores niveles de innovación y rendimiento (McKinsey & Company, 2022).

Más del 73% de las empresas que han implementado estrategias de endomarketing han observado mejoras en la productividad y el compromiso de sus empleados (Poppulo, 2021). Esto demuestra que invertir en el bienestar y alineación de los empleados no solo aumenta su

satisfacción, sino que también ayuda a optimizar los resultados empresariales y reduce la rotación de personal (SHRM, 2022). El endomarketing sitúa a los empleados en el centro de las decisiones estratégicas, promoviendo su motivación y compromiso, lo que fortalece el ambiente laboral y la competitividad organizacional (Oak Engage, 2022).

2.2. Intención de retiro

Según el artículo del Foro Económico Mundial, la "intención de retiro" se refiere a la práctica de los empleados de limitarse a cumplir únicamente con las tareas mínimas requeridas en sus puestos de trabajo, evitando asumir responsabilidades adicionales o comprometerse más allá de lo necesario. No es una renuncia física al trabajo, sino una desvinculación emocional, donde los empleados dejan de involucrarse activamente o de participar en la cultura organizacional. La intención de retiro es importante porque refleja la búsqueda de un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y señala la desconexión emocional de los empleados. Este fenómeno destaca la necesidad de que las empresas promuevan entornos laborales más saludables para mantener la productividad y la satisfacción de los trabajadores, evitando efectos negativos en la cultura organizacional (Masterson, 2022).

Sin embargo, el artículo menciona que la intención de retiro es una forma de afrontar el agotamiento, el cual puede llegar a ser un riesgo en el lugar de trabajo para los profesionales de la generación Z. Una encuesta realizada por Microsoft a más de 30.000 trabajadores en 31 países diferentes en el 2021, mostró que “el 54% de los trabajadores de la generación Z están considerando en dejar su trabajo” (Masterson, 2022). Esto se evidencio en el informe de Microsoft que es el último de la serie anual Work Trend Index de la compañía (Fleming, 2021).

Por otro lado, analistas coinciden en que el Covid-19 provocó un aumento de este comportamiento debido a que, muchas compañías no estaban preparadas para afrontar la

pandemia y la transición al teletrabajo, lo que resultó en un incremento de las renunciaciones. Además, al regresar a la presencialidad causó agotamiento y frustración de los empleados en las compañías (Alvarez, 2022).

Según Carolina Camacho, experta en temas laborales advierte que una de las formas para evitar las renunciaciones silenciosas es que las empresas deben de evitar ambientes laborales impersonales en donde “los empleados sientan que no cuentan con canales de comunicación que permitan una construcción y retroalimentación permanente” (Daza, 2023). Un estudio reciente desarrolló y validó una escala específica para medir la intención de retiro. Este estudio se basó en análisis psicométricos y aplicó pruebas de validez y confiabilidad, logrando identificar factores de desmotivación y compromiso organizacional. Es uno de los primeros trabajos en crear una herramienta específica para medir la intención de retiro, enfocándose en indicadores como el compromiso bajo y la desconexión laboral (Anand, Doll, & Ray, 2024).

Asimismo, en otro estudio se detalla una metodología que evalúa los efectos de la intención de retiro en el rendimiento laboral. Se aplicaron encuestas y análisis cualitativos para medir el nivel de compromiso y satisfacción de los empleados en distintos sectores. Los hallazgos muestran que factores como la falta de reconocimiento y las expectativas ambiguas contribuyen a la tendencia de intención de retiro y proponen intervenciones de endomarketing para mejorar el ambiente laboral (Amitabh Anand, 2023).

Objetivo General

Determinar la relación entre la implementación de estrategias de endomarketing y la tendencia a la intención de retiro en las organizaciones colombianas.

Objetivos Específicos

1. Caracterizar las estrategias de endomarketing.
2. Analizar cómo las estrategias de endomarketing (comunicación interna, programas de reconocimiento y recompensas, liderazgo cercano y apoyo directivo) influyen en la intención de retiro en las organizaciones colombianas.
3. Analizar la correlación entre variables.

Marco conceptual

El endomarketing, es el conjunto de estrategias internas de marketing orientadas a los empleados, tiene como objetivo alinear los intereses y motivaciones de los trabajadores con los objetivos organizacionales. Este enfoque considera a los empleados como "clientes internos", cuya satisfacción y bienestar son fundamentales para el éxito organizacional. Según Pico Sandoval (2023), cuando el marketing es implementado, este fortalece la atracción y retención del talento al que se mejora el compromiso interno.

Esto implica que las empresas deben enfocarse en generar una experiencia positiva para los empleados, tratando de fomentar su lealtad, motivación y productividad, de manera similar a cómo se trabaja en la satisfacción de los clientes externos. Un uso eficaz del endomarketing crea un entorno laboral favorable que motiva a los empleados a comprometerse más con la organización y a reducir la probabilidad de renunciar. Ya sea formalmente o de manera silenciosa.

El endomarketing también está vinculado a la marca empleadora, la percepción que los empleados tienen de la empresa como un lugar para trabajar. Las estrategias de endomarketing pueden mejorar de forma significativa la imagen que los empleados tienen de su empleador, lo que influye directamente en su nivel de compromiso y satisfacción laboral. “El 69.8% de los encuestados considera que las estrategias de endomarketing influyen positivamente en su

experiencia de marca empleadora, lo que resulta en una mayor motivación y compromiso” (Tolosa Rada, 2024). Esto ayuda a evidenciar cómo una percepción positiva de la empresa, impulsada por estrategias de comunicación interna y reconocimiento del talento, puede reducir el riesgo de desconexión emocional de los empleados, es uno de los factores clave en la intención de retiro.

Por otro lado, la intención de retiro se refiere a un fenómeno en el que los empleados, aunque permanecen formalmente en la empresa, disminuyen su esfuerzo y compromiso, desvinculándose emocionalmente de su trabajo. Esta desconexión no se manifiesta de inmediato en un acto formal de renuncia, sino en una baja en el rendimiento, falta de iniciativa y limitada participación en las actividades organizacionales. “La falta de comunicación y reconocimiento dentro de la empresa puede llevar a desmotivación, lo que contribuye directamente a la intención de retiro” (Pico Sandoval, 2023). Esto en los últimos años ha estado más presente, especialmente en el contexto post-pandemia. Donde las nuevas modalidades de trabajo han desafiado las formas tradicionales de gestión y motivación del talento.

Se puede decir que la implementación de estrategias de endomarketing puede ser una herramienta eficaz para prevenir la intención de retiro. Narváez Paredes y Gil Sandoval (2022) destacan que “las prácticas de endomarketing orientadas hacia la satisfacción y motivación del empleado, como el reconocimiento del talento y la promoción de un ambiente de trabajo saludable, son esenciales para evitar que los empleados se desvinculen emocionalmente de la empresa” (Sandoval, 2022). Esto destaca que al concentrar sus esfuerzos en crear un ambiente laboral positivo, las empresas pueden reducir el riesgo de que sus empleados disminuyan su compromiso sin renunciar formalmente.

Por último, la implementación de herramientas de marketing digital interno dentro de las estrategias de endomarketing ha demostrado ser útiles para mejorar la satisfacción y el

compromiso de los empleados, especialmente en sectores tecnológicos. “Las empresas que utilizan herramientas de marketing digital para mejorar la comunicación interna y fomentar el bienestar de los empleados ven una reducción significativa en la intención de retiro” (Morelo Miranda, 2024). La digitalización y el trabajo remoto han transformado la manera en que los empleados interactúan con sus empleadores. Las estrategias de marketing digital permiten una comunicación más efectiva, el seguimiento del bienestar de los empleados y la creación de entornos laborales más flexibles y adaptativos, lo que reduce el riesgo de que los empleados se desvinculen emocionalmente de la organización.

El endomarketing se presenta como una estrategia clave para reducir la intención de retiro en las organizaciones colombianas. Se observa que la implementación de estrategias de marketing interno contribuye de manera significativa a mantener a los empleados comprometidos, y emocionalmente conectados con la organización. Estas estrategias no solo reducen la desconexión emocional, sino que también mejoran la percepción de la marca empleadora y crean un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

Metodología

Tipo de diseño

Teniendo en cuenta los objetivos de investigación planteados anteriormente, se escogió un enfoque cuantitativo para el desarrollo de esta investigación. Hernandez , R., Fernandez, C., & Baptista, M. del P. (2014) definen el enfoque cuantitativo como “el uso de recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y análisis estadístico, con el fin de poder establecer pautas de comportamiento y probar teorías”.

De esta manera, se realizó una encuesta digital con preguntas de selección múltiple basada en la escala de likert, para medir la relación entre las estrategias de endomarketing y la intención de retiro en las organizaciones colombianas.

El diseño de la investigación es de tipo correlacional, el cual es un método de investigación cuantitativo que examina la relación entre dos o más variables para identificar patrones o asociaciones (Asamoah, 2014). En este estudio se analizará la relación directa entre la variable de marketing interno y la intención de retiro.

Participantes/muestra

En la presente investigación se recolectó una muestra de 166 participantes colombianos de distintas ciudades. Asimismo, se verificó la base de datos desplegada por QuestionPro, filtrando aquellos participantes que cumplieran los criterios del estudio y finalizaran la encuesta a un 100%. La muestra definitiva fue de 105 participantes.

Instrumentos

Considerando la literatura, se recurrió a los siguientes instrumentos: Bohnenberger y el cuestionario de Jacobs conocido como “TIS 6”. El primer instrumento fue utilizado para medir las percepciones del Endomarketing en las organizaciones colombianas. De esta forma, el instrumento de Bohnenberger cuenta con 31 preguntas cerradas divididas en seis dimensiones: (a) orientación al empleado, (b) práctica de recursos humanos, (c) comunicación interna, (d) comunicación externa, (e) rotación voluntaria y (f) rotación involuntaria.

Por otro lado, el cuestionario de Jacobs o TS-6 cuenta con 6 preguntas, una escala original de 15 ítems desarrollada por Roodt en 2004. Esta escala emplea una escala de likert de 1 a 5 puntos, la cual ha demostrado alta confiabilidad en previos estudios. Por ejemplo, Jacobs et al

(2008), reportaron un Alfa de Cronbach de 0.91, sin embargo, Martin y Roodt (2008) obtuvieron 0.93, ambos indicadores son considerados de alta consistencia interna.

En este estudio, se realizó la versión adaptada al idioma español valida por Morales y Shanny (2021), los cuales llevaron un proceso de traducción con el respaldo de expertos en donde verificaron sus propiedades psicométricas. Asimismo, esta versión logró un Alfa de Cronbach de 0.8 en donde se observa una consistencia adecuada del constructo de la muestra utilizada. De esta forma, la escala TIS-6 evalúa la intención de los empleados de abandonar la organización, teniendo en cuenta que los puntajes más altos tienen mayor probabilidad de retiro. De las 6 preguntas del cuestionario de Jacobs, cuatro se evalúan de manera directa y dos de forma inversa, como se establece en la tabla de ítems negativos y positivos.

Tabla 1: *Ítems positivos y negativos del cuestionario TIS-6*

Evaluación	Ítems de Escala
Normal	1,3,4,5
Inverso	2,6

Fuente: Elaboración propia

Nota: La tabla muestra las preguntas catalogadas como positivas y negativas del cuestionario TIS-6

Variables

A continuación, se definen las variables para el análisis de datos y su definición conceptual. La tabla 2 corresponde a la variable de marketing interno que cuenta con 6 dimensiones (orientación al empleado, práctica de recursos humanos, comunicación interna, comunicación

externa, rotación voluntaria y rotación involuntaria). Por otro lado, la tabla 3 muestra la segunda variable la cual es intención de retiro.

Tabla 2: *Variables de marketing interno y su definición operacional.*

Variable 1: *Marketing interno*

Variables	Definición Operacional
Orientación al empleado (6 Items)	“Es el proceso transformador que experimentan los nuevos empleados para adaptarse del entorno académico al mundo empresarial. Facilita la integración en equipos, mejora la eficiencia laboral y busca maximizar el potencial de los empleados para el desarrollo de la empresa.” (WU, 2012).
Práctica de Recursos Humanos (10 Items)	“Actividades organizacionales que gestionan eficazmente recursos humanos, incluyendo la selección, capacitación, planificación de la carrera, compensación, evaluación del desempeño, definición del puesto y participación de los empleados, dirigidas a cumplir objetivos de la organización y mejorar el desempeño del empleado.” (Shaukat y Ghafoor, 2015)

Comunicación Interna (3 Items)	“Es el intercambio de información dentro de una organización, que implica interacciones entre la dirección y los empleados, así como entre empleados de todos los niveles. Es crucial para fomentar el sentido de pertenencia y mejorar la eficacia organizacional.” (Lozić, 2020)
Comunicación Externa (4 Items)	“Son estrategias y herramientas que las organizaciones utilizan para conectar con públicos externos. Su objetivo es lograr resultados positivos mediante mensajes y retroalimentación oportunos y transparentes, fomentando la alineación con los valores organizacionales y mejorando la eficacia de la comunicación.” (Perales-Aguirre et al., 2024)
Rotación Voluntaria (4 Items)	“Es la práctica de permitir que los empleados elijan sus tareas/roles, lo que puede generar mayor satisfacción laboral y compromiso organizacional.” (Chen et al., 2015)
Rotación Involuntaria (4 Items)	“Número de empleados que son separados de la organización por decisión de la

	empresa durante un período específico, debido a causas como bajo rendimiento, reestructuración organizacional o incumplimiento de políticas internas.” (Centeno González, 2015)
--	---

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se desglosan variables del instrumento de Bohnenberger, necesarias para cumplir el objetivo del estudio.

Tabla 3: *Variable de intención de retiro y su definición operacional*

Variable 2: *Intención de retiro*

Variables	Definición operacional
Intención de Retiro (6 Items)	“Se refiere a la práctica de los empleados de limitarse a cumplir únicamente con las tareas mínimas requeridas en sus puestos de trabajo, evitando asumir responsabilidades adicionales o comprometerse más allá de lo necesario.” (Masterson, 2022)

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se desglosa la variable del instrumento TS-6, necesaria para cumplir el objetivo de estudio.

Análisis de datos

Para analizar la información, se escogió un análisis correlacional con prueba chi cuadrado (χ^2), en donde se evidenció la posible dependencia entre las variables de endomarketing e intención de retiro, teniendo en cuenta el nivel de significancia (*p-value*). Asimismo, este tipo de análisis permite evaluar si hay una relación estadística significativa entre el endomarketing y la intención de retiro de los empleados.

Procedimiento

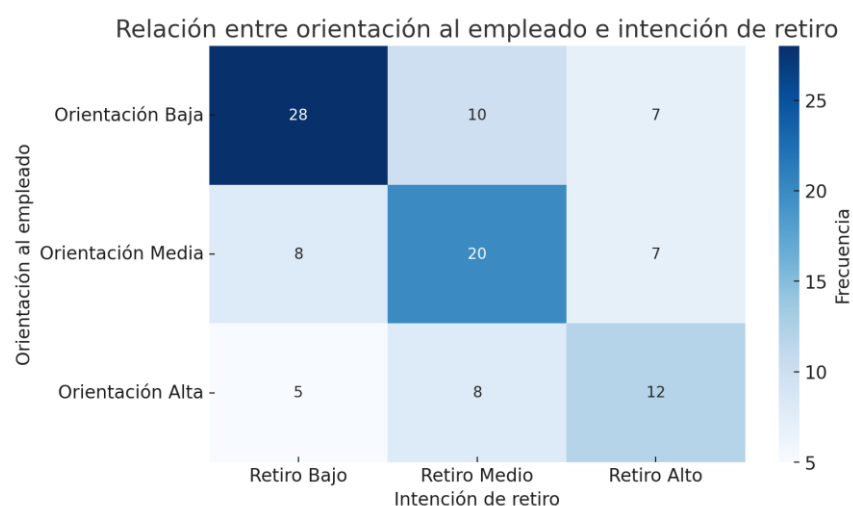
La técnica utilizada para la recolección de datos del estudio de investigación fue una encuesta digitalizada (creada en QuestionPro), lo que permitió ajustar las preguntas planteadas, teniendo en cuenta los instrumentos utilizados (Bohnenberger y el cuestionario de Jacobs). Asimismo, en esta encuesta se implementó un consentimiento informado que debía ser aceptado por cada participante, los cuales cumplieran los criterios del estudio.

Resultados

De acuerdo al análisis correlacional realizado en R, se logró obtener resultados basados en una muestra de 105 trabajadores, vinculados con al menos 6 meses en una organización colombiana independientemente del tipo de modalidad de trabajo. Para iniciar, es importante resaltar que el 60% de la muestra corresponde al género femenino y el 40% al género masculino. En cuanto a la distribución por rangos de edad, el 10,9% rondan entre los 18 y 24 años, el 26% entre los 25-34 años, el 26% entre los 35-44 años, el 27,7% entre los 45-54 años y el 9,2% de 55 años o más.

Asimismo, en cuanto a los años de experiencia laboral el 8,4% han trabajado en una organización colombiana entre 6-12 meses, el 12,6% entre 1-3 años, el 18,5% entre 3-6 años y el 60,5% más de 7 años. Cabe resaltar que, el 54,6% trabaja presencialmente, el 6,7% remoto y el 38,7% híbrido.

Figura 1: Relación entre orientación al empleado e intención de retiro



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota: La figura muestra la relación entre la orientación al empleado y la intención de retiro

Tabla 4: Distribución porcentual y absoluta de la intención de retiro según la orientación del empleado.

	Retiro Bajo	%	Retiro Medio	%	Retiro Alto	%
Orientación Baja	28	26,67	10	9,52	7	6,67
Orientación Media	8	7,62	20	19,05	7	6,67

Media						
Orientación	5	4,76	8	7,62	12	11,43
Alta						

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota: La tabla muestra la distribución porcentual y absoluta de la intención de retiro según la orientación del empleado.

La tabla 4 y la figura 1 muestran la relación que hay entre la orientación del empleado y la intención de retiro. De esta manera, se observa que los empleados con orientación baja presentan una mayor intención de retiro bajo (26,67%). Por otro lado, la orientación media tiene mayor concentración en la intención de retiro media (19,05%). No obstante, los empleados con orientación alta muestran una mayor proporción en la intención de retiro alto (11,43%).

Tabla 5: Resultados del análisis de chi cuadrado con respecto a la relación entre orientación del empleado e intención de retiro.

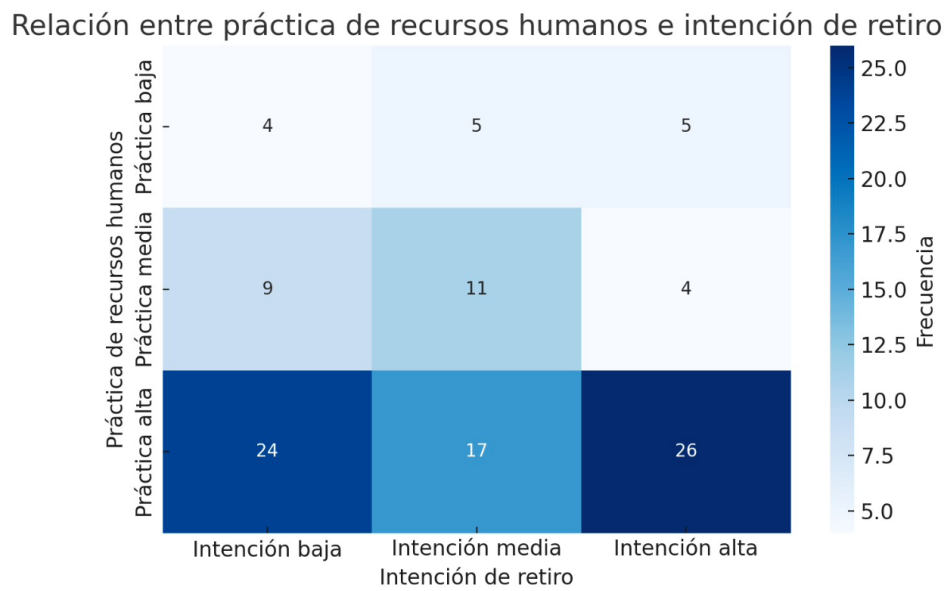
Chi Cuadrado	df	p-value
11.43	4	0.022

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota: La tabla muestra los resultados del análisis de chi cuadrado con respecto a la relación entre orientación del empleado e intención de retiro.

El análisis de la relación entre la orientación al empleado e intención de retiro muestra una asociación estadísticamente significativa entre ambas variables. El test de chi cuadrado muestra la relación con un valor de 11,43 y un p-value de 0.022. De esta manera, se puede decir que la orientación que recibe el empleado influye en su intención de retirarse.

Figura 2: *Relación entre práctica de recursos humanos e intención de retiro*



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota: La figura muestra la relación entre la práctica de recursos humanos y la intención de retiro

Tabla 6: *Distribución porcentual y absoluta de la intención de retiro según la práctica de recursos humanos.*

	Retiro Bajo	%	Retiro Medio	%	Retiro Alto	%
Práctica de RH	4	3,81	5	4,76	5	4,76

Baja						
Práctica de RH	9	8,57	11	10,48	4	3,81
Media						
Práctica de RH	24	22,86	17	16,19	26	24,76
Alta						

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota: La tabla muestra la distribución porcentual y absoluta de la intención de retiro según la práctica de recursos humanos.

La figura 2 y la tabla 6 muestran que la mayor proporción de empleados tiene una intención alta de retiro, en donde es más notable en el grupo con práctica de HR alta (24,76%). Asimismo, en la práctica RH media se muestra una proporción moderada de intención de retiro (10,48%), mientras que la práctica de RH baja tiene proporciones similares en las 3 categorías.

Tabla 7: Resultados del análisis de chi cuadrado con respecto a la relación entre práctica de recursos humanos e intención de retiro.

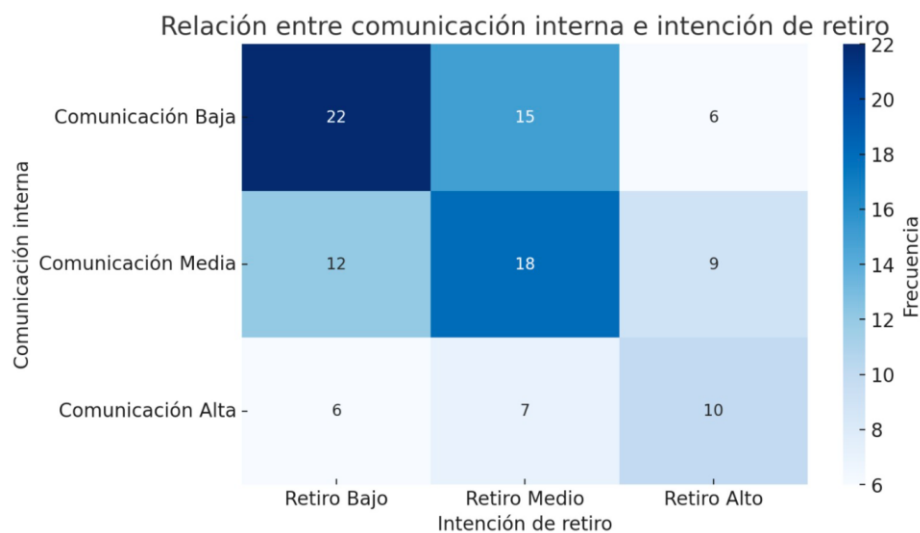
Chi Cuadrado	df	p-value
5.29	4	0.26

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota: La tabla muestra los resultados del análisis de chi cuadrado con respecto a la relación entre práctica de recursos humanos e intención de retiro.

Teniendo en cuenta los resultados presentes se evidenció una asociación no significativa entre ambas variables. El chi cuadrado arroja un valor de 5,29 con un p-value de 0.26. Esto sugiere que no se puede concluir que la práctica de recursos humanos influya en la intención de retiro de los empleados.

Figura 3: Relación entre comunicación interna e intención de retiro



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota: La figura presenta la relación entre la comunicación interna y la intención de retiro

Tabla 8: Distribución porcentual y absoluta de la intención de retiro según la comunicación interna.

	Retiro Bajo	%	Retiro Medio	%	Retiro Alto	%
Comunicación Interna Baja	22	20,95	15	14,29	6	5,71

Comunicación Interna Media	12	11,43	18	17,14	9	8,57
Comunicación Interna Alta	6	5,71	7	6,67	10	9,52

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota: La tabla muestra la distribución porcentual y absoluta de la intención de retiro según la comunicación interna.

La figura 3 y la tabla 8 muestran que, a menor nivel de comunicación interna, existe una mayor intención de retiro (20,95%), por otro lado, cuando la comunicación interna es alta, disminuye la intención de retiro bajo (5,71%) pero también aumenta la intención de retiro alto (9,52%).

Tabla 9: Resultados del análisis chi cuadrado con respecto a la relación entre comunicación interna e intención de retiro.

Chi Cuadrado	df	p-value
9.98	4	0.041

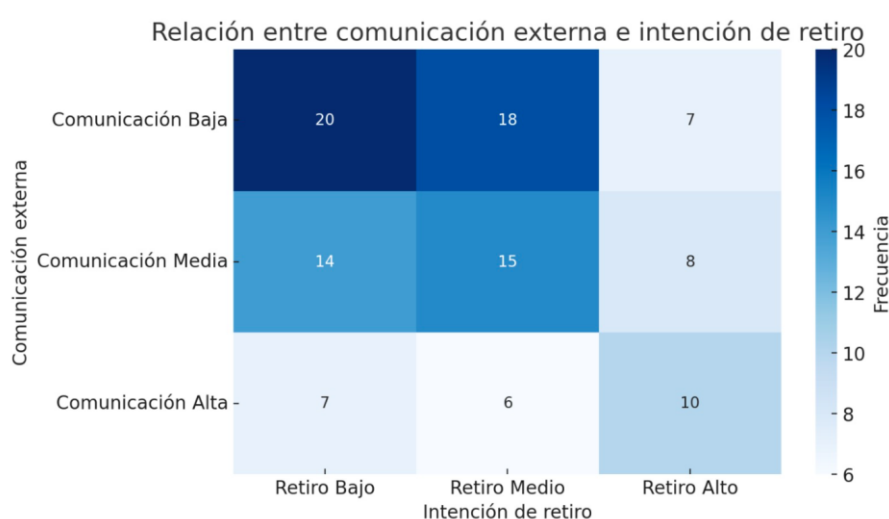
Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota: La tabla muestra los resultados del análisis de chi cuadrado con respecto a la relación entre comunicación interna e intención de retiro.

Teniendo en cuenta los resultados de las tablas y la figura, podemos decir que si hay una relación significativa entre ambas variables debido a que, la prueba de chi cuadrado muestra un valor de 9,98 y un p-value de 0.041. No obstante, esta relación no es directa ni lineal ya que,

aunque la comunicación interna baja esta con menor intención de retiro, también se puede observar una proporción alta de intención de retiro inclusive cuando la comunicación interna es alta. Como tal, la comunicación interna puede influir, pero no es el único factor que determina la intención de retiro.

Figura 4: *Relación entre comunicación externa e intención de retiro*



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota: La figura presenta la relación entre la comunicación externa y la intención de retiro.

Tabla 10: *Distribución porcentual y absoluta de la intención de retiro según la comunicación externa.*

	Retiro Bajo	%	Retiro Medio	%	Retiro Alto	%
Comunicación Externa Baja	20	19,05	18	17,14	7	6,67

Comunicación Externa Media	14	13,33	15	14,29	8	7,62
Comunicación Externa Alta	7	6,67	6	5,71	10	9,52

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota: La tabla muestra la distribución porcentual y absoluta de la intención de retiro según la comunicación externa.

La figura 4 y la tabla 10 muestra que, a mayor nivel de comunicación externa, disminuye la intención de retiro bajo de 19,05% con comunicación baja a 6,67% con comunicación alta, pero aumenta la intención de retiro alto que va de 6,67% a 9,52%.

Tabla 11: Resultados del análisis de chi cuadrado con respecto a la relación entre comunicación externa e intención de retiro.

Chi Cuadrado	df	p-value
6.86	4	0.144

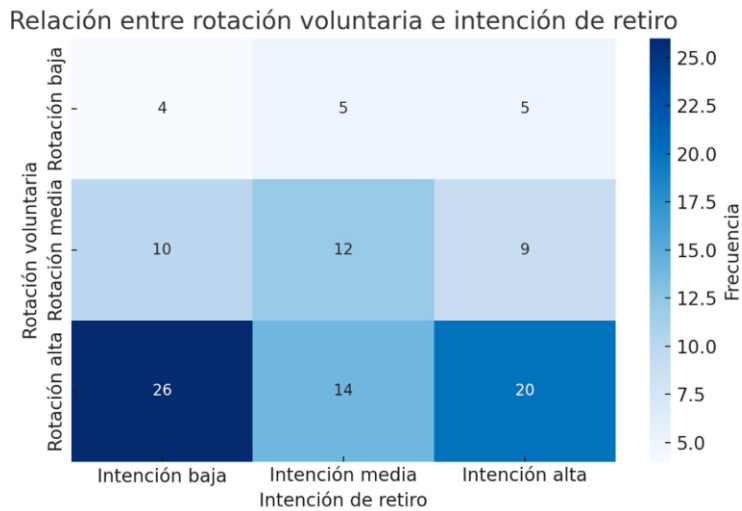
Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota: La tabla muestra los resultados del análisis de chi cuadrado con respecto a la relación entre comunicación externa y intención de retiro.

Los resultados que se presentan muestran que no existe una asociación significativa entre ambas variables debido a que, teniendo en cuenta la prueba de chi cuadrado, esta tiene un valor de 6,86 con un p-value de 0.144. Esto muestra que la comunicación externa influye

significativamente con la intención de retiro y puede que otros factores internos tengan más peso que este.

Figura 5: Rotación Voluntaria e Intención de Retiro



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota: La figura presenta la relación entre la rotación voluntaria y la intención de retiro

Tabla 12: Distribución porcentual y absoluta de la intención de retiro según la rotación voluntaria.

	Retiro Bajo	%	Retiro Medio	%	Retiro Alto	%
Rotación Voluntaria Baja	4	3,81	5	4,76	5	4,76
Rotación Voluntaria	10	9,52	12	11,43	9	8,57

Media						
Rotación	26	24,76	14	13,33	20	19,05
Voluntaria						
Alta						

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota: La tabla muestra la distribución porcentual y absoluta de la intención de retiro según la rotación voluntaria.

La figura 5 y la tabla 12 muestra que cuando la rotación voluntaria es alta, también aumenta la intención de retiro en donde el 24,76% tiene intención baja, pero el 19,05% presenta intención alta. Por otro lado, cuando la rotación voluntaria es baja, los porcentajes tienden a ser mucho menores (4,76% en intención alta).

Tabla 13: Resultados del análisis de chi cuadrado con respecto a la relación entre rotación voluntaria y intención de retiro.

Chi Cuadrado	df	p-value
3.06	4	0.55

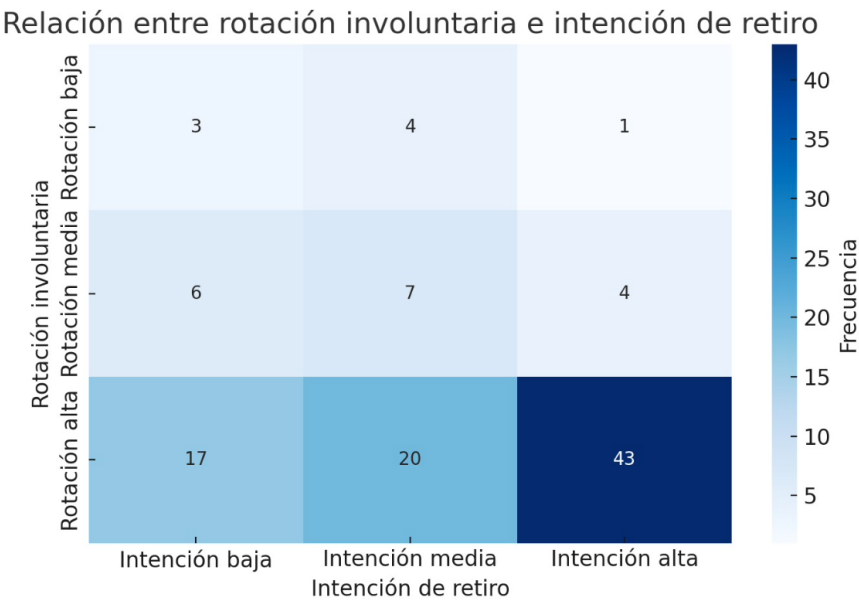
Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota: La tabla muestra los resultados del análisis de chi cuadrado con respecto a la relación entre rotación voluntaria e intención de retiro.

Teniendo en cuenta los resultados presentes de la relación entre la rotación voluntaria y la intención de retiro se pudo evidenciar que, aunque se observan algunas tendencias como una mayor intención de retiro en personas con alta rotación voluntaria, los resultados no son

significativos dado que, la prueba de chi cuadrado muestra un p-value de 0.55 el cual esta por encima de 0.05.

Figura 6 Rotación Involuntaria e Intención de Retiro



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota:La figura presenta la relación entre rotación involuntaria y la intención de retiro

Tabla 14: Distribución porcentual y absoluta de la intención de retiro según la rotación involuntaria.

	Retiro Bajo	%	Retiro Medio	%	Retiro Alto	%
Rotación Involuntaria Baja	3	2,86	4	3,81	1	0,95
Rotación	6	5,71	7	6,67	4	3,81

Involuntaria						
Media						
Rotación	17	16,19	20	19,05	43	40,95
Involuntaria						
Alta						

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota: La tabla muestra la distribución porcentual y absoluta de la intención de retiro según la rotación involuntaria.

El análisis de la figura 6 y la tabla 14 ayuda a ver una relación entre la rotación involuntaria y la intención de retiro. El grupo con alta rotación involuntaria tiene mayor proporción de empleados con intención de retiro alta (43 caso, representando un 40,95%), siguiendo a esto los que tienen intención media (20 casos, representando 19,05%). Por último los que tienen una baja rotación involuntaria tienen un nivel de intención de retiro bajo (1 caso con intención alta, representando 0,95%)

Tabla 15: Resultados del análisis de chi cuadrado con respecto a la relación entre rotación involuntaria y intención de retiro.

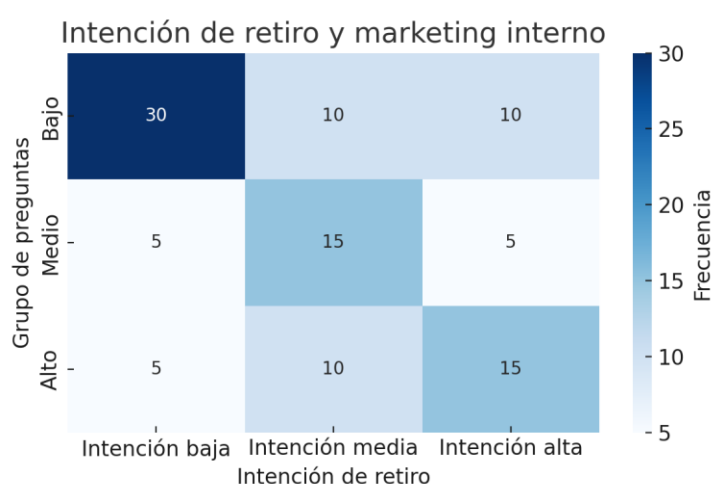
Chi Cuadrado	df	p-value
9.10	4	0.058

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota: La tabla muestra los resultados del análisis de chi cuadrado con respecto a la relación entre rotación involuntaria y intención de retiro.

Teniendo en cuenta los resultados presentes, el análisis muestra que hay una tendencia entre la rotación involuntaria y la intención de retiro. Esto se observa en el grupo con alta rotación en donde empleados manifiestan una intención de retiro alta. Aunque el resultado de la prueba de Chi Cuadrado muestra un p-value de 0.058 no alcanza el umbral convencional de significancia, por lo que se puede decir, que no existe una relación entre la rotación involuntaria y la intención de retiro.

Figura 7: *Intención de retiro y marketing interno*



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota: La figura presenta la intención de retiro

Tabla 16: *Distribución porcentual y absoluta de la intención de retiro y marketing interno*

	Retiro Bajo	%	Retiro Medio	%	Retiro Alto	%
Marketing	30	28,57	10	9,52	10	9,52

Interno Baja						
Marketing Interno Media	5	4,76	15	14,29	5	4,76
Marketing Interno Alta	5	4,76	10	9,52	15	14,29

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota: La tabla muestra la distribución porcentual y absoluta de la intención de retiro.

El análisis de la figura 7 y la tabla 16 muestra una tendencia entre los niveles de marketing interno y la intención de retiro. Los que demuestran bajo marketing interno muestran una elevada intención de retiro baja (30 casos, representando 28,57%), en cambio sólo el 9,52% de ellos manifiestan por intención de retiro alto. Por parte del grupo con alto marketing interno, la proporción de intención de retiro alta está a 14,29% (representando 15 casos). Lo que supera los valores de retiro bajo y medio.

Tabla 17: Resultados del análisis de chi cuadrado de la intención de retiro y marketing interno

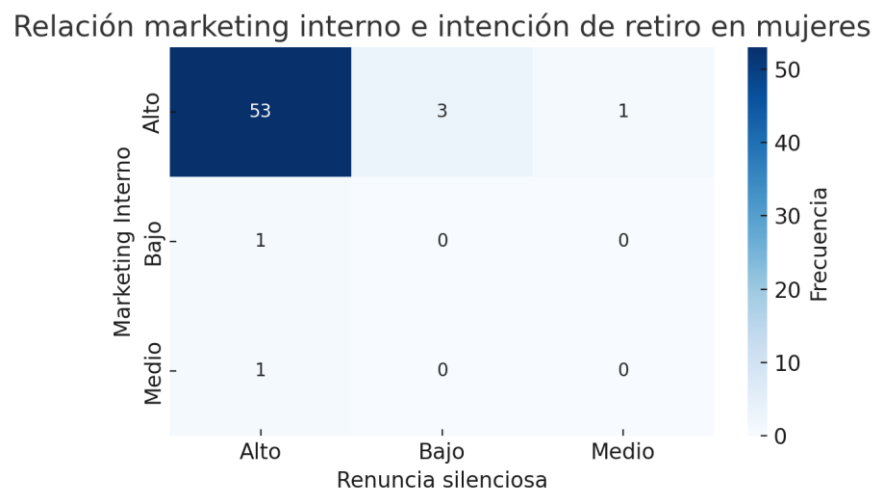
Chi Cuadrado	df	p-value
26.81	4	0.001

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota: La tabla muestra los resultados del análisis de chi cuadrado de la intención de retiro y marketing interno.

Los resultados evidencian que hay una relación significativa en la intención de retiro con marketing interno, dado a que, quienes tienen orientación baja son los que muestran una intención de retiro también baja, por otro lado las orientaciones medio y alto la intención de retiro está más distribuida, en donde hay una mayor frecuencia de retiro alto en el grupo con orientación alta. De esta forma, confirmamos que el p-value es de 0.001, lo cual infiere que hay una relación significativa entre las variables.

Figura 8: *Relación marketing interno e intención de retiro en mujeres*



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota: La figura muestra la relación entre el marketing interno y la intención de retiro en mujeres.

Tabla 18: *Distribución porcentual y absoluta entre el marketing interno y la intención de retiro en mujeres.*

	Retiro	%	Retiro	%	Retiro	%
	Bajo		Medio		Alto	

Marketing Interno Baja	53	89,83	3	5,08	1	1,69
Marketing Interno Media	1	1,69	0	0	0	0
Marketing Interno Alta	1	1,69	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota: La tabla muestra la distribución porcentual y absoluta entre el marketing interno y la intención de retiro en mujeres.

Teniendo en cuenta la figura 8 y la tabla 18 muestra una relación entre marketing interno y la intención de retiro en mujeres. La mayoría de las mujeres con percepción baja de marketing interno tienen una baja intención de retiro (53 casos, representando un 89,83%). Lo cual cuenta con un menor porcentaje a la intención media y alta (5,08% y 1,69%, respectivamente).

Tabla 19: Resultados del análisis de chi cuadrado con respecto a la relación entre marketing interno y la intención de retiro en mujeres.

Chi Cuadrado	df	p-value
0.15	4	0.997

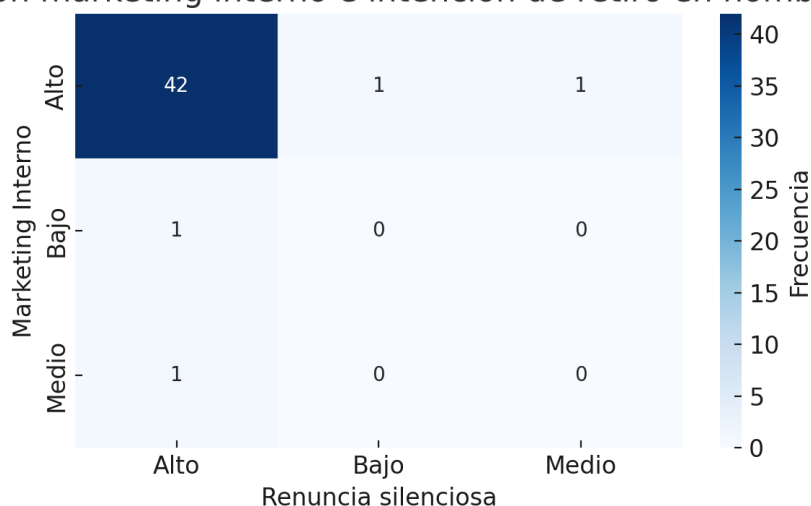
Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota: La tabla muestra los resultados del análisis de chi cuadrado con respecto a la relación entre marketing interno y la intención de retiro en mujeres.

Con base a los resultados, la prueba de chi cuadrado en relación entre el marketing interno y la intención de retiro en mujeres no muestra una asociación significativa dado a que el p-value fue de 0.997 lo que indica que está por encima de 0.05 y el chi cuadrado fue de 0.15. Esto indica que, los niveles de marketing interno no están relacionados con la intención de retiro en la categoría femenina. De esta forma, la mayoría de las mujeres se encuentran en niveles altos tanto en intención de retiro como en marketing interno, esto puede indicar que hay una percepción positiva y baja intención de retiro.

Figura 9: *Relación marketing interno e intención de retiro en hombres*

Relación marketing interno e intención de retiro en hombres



Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota: La figura muestra la relación entre el marketing interno y la intención de retiro en hombres.

Tabla 20: *Distribución porcentual y absoluta entre el marketing interno y la intención de retiro en hombres.*

	Retiro Bajo	%	Retiro Medio	%	Retiro Alto	%
Marketing Interno Baja	42	91,3	1	2,17	1	2,17
Marketing Interno Media	1	2,17	0	0	0	0
Marketing Interno Alta	1	2,17	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota: La tabla muestra la distribución porcentual y absoluta entre el marketing interno y la intención de retiro en hombres.

La figura 9 y la tabla 20 muestra una tendencia en los hombres con la categoría de bajo marketing interno y baja intención de retiro (42 casos, representando 91,3%). Los hombres muestran una mayor dispersión, donde hay pocos casos con intención de retiro media y alta.

Tabla 21: Resultados del análisis de chi cuadrado con respecto a la relación entre marketing interno y la intención de retiro en hombres.

Chi Cuadrado	df	p-value
0.095	4	0.999

Fuente: Elaboración propia con datos de la presente investigación.

Nota: La tabla muestra los resultados del análisis de chi cuadrado con respecto a la relación entre marketing interno y la intención de retiro en hombres.

Con base a los resultados, la prueba de chi cuadrado en relación entre el marketing interno y la intención de retiro en hombres no muestra una asociación significativa dado a que el p-value fue de 0.999 y el chi cuadrado fue de 0.095. Esto indica que, los niveles de marketing interno no están relacionados con la intención de retiro en la categoría masculina. De esta forma, la mayoría de hombres presentan niveles altos en ambas variables, lo que muestra una percepción positiva sobre marketing interno y baja intención de retiro.

Discusión

Los resultados de este estudio investigativo indican que existe una relación entre la percepción del marketing interno y la intención de retiro de los empleados. En especial, se puede ver que cuando los trabajadores tienen un bajo nivel de marketing interno, suelen manifestar una menor intención de permanencia. Esta tendencia se convierte más clara cuando se analiza la variable de marketing interno con dimensiones como: “práctica de recursos humanos” o “comunicación externa”, donde la intención de retiro es más baja cuando la percepción del marketing interno es positiva. Teniendo en cuenta esta relación, que ha sido respaldada por estudios como el de Kaur et al. (2020), donde encontraron que hay gestión eficaz del marketing interno, mejorando la satisfacción y el compromiso laboral, lo que podría ayudar a reducir la intención de retiro.

Estos hallazgos corresponden con lo planteado por Ibrahim (2011), el descubrió que el marketing interno influye de manera indirecta en la intención de retiro a través del *job embeddedness*, en otras palabras, cuando los empleados se sienten arraigados en la organización en la que estén, es menos probable que quieran abandonarla. De igual forma,

Limor y Weisberg (2018) mostraron una correlación negativa entre marketing interno e intención de retiro, especialmente en trabajadores del sector tecnológico. Donde se muestra que tratar a los empleados como clientes internos ayuda a fortalecer su compromiso con la organización.

Además, estudios han determinado que el compromiso con la organización ayuda como mediador entre el marketing interno y la intención de retirarse, lo que refuerza la importancia de construir relaciones internas sólidas (Rashid & Gul, 2023). Del mismo modo, Bennani y Hassi (2024) mostraron que el marketing interno no solo reduce la intención de retiro, sino que también impacta de forma positiva en la satisfacción laboral y el compromiso afectivo.

Por otra parte, a pesar de que hay puntos en común con la literatura, también hay diferencias importantes. La relación entre marketing interno e intención de retiro no siempre es significativa ni lineal. Hay otros factores como “la cultura organizacional”, “estilo de liderazgo” o “confianza” que pueden ayudar a influir en esta relación. De esta forma, Park (2022) sustenta que el impacto del marketing interno puede variar dependiendo de la percepción de justicia organizacional, la comunicación interna efectiva y las condiciones del entorno laboral.

Es por esto que el marketing interno es un factor relevante, su influencia puede depender de otras prácticas organizacionales y del contexto en el que esté. Este estudio aporta una perspectiva diferente al ver que la percepción del marketing interno influye en la intención de retiro, esta relación no siempre se presenta como significativa, donde se ajusta con la necesidad de tener enfoques más integrales en la gestión del talento (Bennani & Hassi, 2024).

Con base en los resultados sobre intención de retiro, se identifica una relación significativa entre el nivel de marketing interno percibido y dicha intención. Los empleados que reportan un nivel bajo de marketing interno son quienes presentan, en mayor proporción, una intención de retiro baja (28,57%). En contraste, aquellos empleados con percepciones medias y altas de marketing interno muestran una distribución más equitativa entre las diferentes categorías de intención de retiro. Asimismo, se resalta una mayor proporción de intención de retiro alta en empleados con marketing interno alto (14,29%). De esta manera, este patrón fue apoyado por el análisis de chi cuadrado

($\chi^2 = 26,81$ $df = 0.001$) , lo cual evidencia que la relación que hay entre ambas variables es significativa.

Estos hallazgos podrían parecer contradictorios frente a estudios previos, en donde un entorno de bajo marketing interno suele estar asociado con una mayor intención de retiro. No obstante, en este caso, los empleados con alta percepción de marketing interno que presentaron intención de retiro podrían estar tomando decisiones ya sea voluntarias o planificadas, basadas en percepciones positivas del entorno laboral, y no necesariamente por insatisfacción. Por lo tanto, este hallazgo no contradice, sino que complementa la literatura existente indicando que la intención de retiro puede tener diferentes motivaciones dependiendo del contexto organizacional.

Con base a estos resultados también se encuentra un contraste y complementariedad con un estudio de Kesen, Karabiyik y Ozdemir (2020), autores que analizaron la relación inversa, es decir, como la intención de retiro afecta la efectividad del marketing interno. Su estudio, muestra que, cuando los empleados poseen una alta intención de retiro, estos tienden a desvincularse de las prácticas internas, lo cual reduce la eficacia del marketing interno y afecta

la satisfacción y compromiso organizacional. Aunque su enfoque es distinto, sus hallazgos apoyan la conexión que existe entre el entorno organizacional y la intención de retiro.

Por otro lado, la presente investigación señala que en un entorno con marketing interno alto puede relacionarse a una intención de retiro más voluntaria y planificada, es decir, no se trata de una reacción negativa, sino como una decisión que está basada en condiciones organizacionales favorables. Asimismo, este planteamiento está alineado con lo encontrado por Bennani y Hassi (2024), estos autores evidenciaron que el marketing interno si afecta de manera positiva la satisfacción laboral y el compromiso afectivo, y negativamente la intención de rotación.

De esta manera, esta investigación también tiende a plantear la posibilidad de una relación bidireccional entre las dos variables, en donde el marketing interno influye en la intención de retiro y a la misma vez, la intención futura de los empleados podría influir en su involucramiento con prácticas internas. Teniendo en cuenta lo mencionado previamente, Yildiz (2023) menciona en su investigación que existe una escasez de investigaciones que estudian la relación bidireccional entre el endomarketing y la intención de retiro. De esta forma, los hallazgos de esta investigación aportan a ese vacío, al proponer que como tal, no solo el entorno organizacional tiene influencia en la intención de retiro, sino que también puede influir en el involucramiento del empleado con las prácticas internas.

Teniendo en cuenta los resultados, en estos no hay una asociación significativa entre el nivel de marketing interno y la intención de retiro, tanto en hombres como en mujeres. Sin embargo, se muestran diferencias en la distribución de frecuencias entre los dos géneros.

Por el lado de las mujeres, la mayoría de los casos tienen alta percepción de marketing interno y baja intención de retiro (53 casos, representando un 83,83% de total). Esto podría dar una percepción positiva del ambiente laboral, lo que estaría influyendo en una menor intención de retiro. Asimismo, Patel (2024) en su investigación encontró que las mujeres responden de manera más sensible al clima organizacional, sobre todo cuando perciben equidad y un entorno psicológico que les sea favorable, lo cual fortalece su compromiso organizacional.

Por el lado de los hombres, hay 42 casos (91,3% representando del total) con una baja intención de retiro con alta percepción de marketing interno. Sin embargo, los hombres muestran más variación en sus respuestas. Con esto se puede decir que, aunque los dos géneros valoran de forma positiva el marketing interno, en los hombres podría estar influyendo otros factores en la decisión de permanencia. Este hallazgo de la presente investigación va alineado con lo propuesto por Stewart et al. (2007), quienes en su investigación encontraron que los hombres relacionan sus decisiones de permanencia o de salida laboral no solo con el entorno organizacional, sino que también con factores como oportunidades de logro, reconocimiento individual y percepción de apoyo directo, lo cual puede explicar el por qué hay una mayor dispersión en sus respuestas.

Por último, se pudo observar que, aunque no hay una relación significativa, las mujeres tienden a mostrar respuestas más uniformes. En cambio, los hombres muestran una mayor diversidad en los niveles de intención de retiro. Con base a esto, este hallazgo es importante porque muestra que, en el caso de las mujeres, la percepción del endomarketing puede estar más relacionado con la intención de retiro o de permanencia. Sin embargo, en el caso de los hombres al haber mayor dispersión puede indicar que otros factores externos al endomarketing puede llegar a tener mayor peso en las decisiones que toman.

De acuerdo con lo anterior, se descubrió que las mujeres suelen mostrar patrones consistentes cuando perciben de forma positiva el marketing interno, y la intención de retiro la relacionan más con factores como: aislamiento o falta de reconocimiento (Rinfret & Lortie-Lussier, 2009). Por el lado de los hombres, cuando se habla de intención de retiro son más sensibles a diferentes aspectos como la satisfacción laboral, así como a las oportunidades de desarrollo profesional y reconocimiento en la organización (Miller & Wheeler, 1992). Esto podría justificar la mayor dispersión observada en los hombres en comparación con las mujeres.

Conclusiones

Con esta investigación se pudo notar que existe una relación entre las estrategias de endomarketing y la intención de retiro en las organizaciones colombianas. Teniendo en cuenta dimensiones como: orientación al empleado y comunicación interna, mostraron asociaciones significativas, donde esto podría llegar a influir en la decisión de los empleados cuando se encuentran en la situación de desvincularse de forma emocional o laboralmente. Sin embargo, se sabe que esta relación no es de tipo uniforme ni lineal, ya que hay otras dimensiones como: rotación voluntaria, rotación involuntaria o práctica de recursos humanos, que no dieron una relación tan significativa. Lo que se podría decir que el marketing interno también podría ser medido con otro tipo de factores.

De igual forma, se asocia que en algunos casos los empleados con alta percepción de marketing interno manifiestan una intención de retiro elevada, lo que con esto se podría decir que esta decisión no estuvo motivada por condiciones negativas, si no por diferentes procesos voluntarios. Adicional a esto, se encontró que la intención de retiro puede tener diferentes significados (dependiendo del contexto) y no debe ser entendida como una señal de disgusto laboral.

En el análisis por género no se encontró una relación significativa entre marketing interno e intención de retiro, sin embargo, al separar por hombres y mujeres sí se observaron patrones que los diferenciaban. Por parte de las mujeres, tienen respuestas más uniformes lo que ayuda a reforzar su compromiso. Ahora bien, los hombres mostraron una mayor dispersión, lo que factores externos pudieron influir en sus respuestas.

Por último, esta investigación aporta a la discusión académica mostrar la posible relación entre el marketing interno y la intención de retiro. Lo que sugiere que no solo el entorno influye en la intención de retiro de los empleados, sino que también influye en las expectativas o decisiones que hagan los empleados. Además, se destaca la necesidad de tener en cuenta la gestión del talento humano desde una perspectiva más integral basándose en las características individuales de los empleados.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos y las limitaciones de esta investigación, se recomienda que para futuras investigaciones amplíen la muestra a diferentes regiones del país y sectores productivos, de tal forma que, se logre una mayor representatividad y comparación entre tipos de organizaciones. Además, se podría complementar el enfoque cuantitativo pero con metodologías cualitativas como, por ejemplo, grupos focales o entrevistas a profundidad, que pueda permitir explorar más a detalle las motivaciones personales detrás de la intención de retiro, sobre todo en casos en la que esta ocurre a pesar de tener una percepción positiva del entorno.

Otra recomendación para futuras investigaciones es incorporar variables adicionales que puedan actuar como moderadoras o mediadoras de la relación entre el marketing interno e

intención de retiro, como la percepción de justicia organizacional, cultura corporativa, tipo de contrato, etc. También, hacer estudios de seguimiento porque podría identificar cambios en la intención de retiro a lo largo del tiempo y poder analizar con más precisión las dinámicas causales entre ambas variables.

Finalmente, también se recomienda tener en cuenta cómo se cruzan diferentes factores como la edad, el nivel jerárquico, la antigüedad laboral y la modalidad de trabajo. Esto permitirá poder identificar perfiles de empleados más específicos y diseñar estrategias de marketing interno más efectivas y personalizadas para fomentar la permanencia y el compromiso en las organizaciones.

Bibliografía

(Alvarez, 2022)
(Asamoah, 2014)
(Benito, 2023)
(Bennani & Hassi, 2024)
(Centeno González, 2015)
(Chen et al., 2015)
(Daza, 2023)
(Hernandez , R., Fernandez, C., & Baptista, M. del P. 2014)
(Hernández-Royett, J., y González-Díaz, R. R, 2016)
(Ibrahim, 2011)
(Kaur et al. 2020)
(Kesen et al, 2020)
(Limor & Weisberg, 2018)
(Lozić, 2020)
(Masterson, 2022)
(Miller & Wheeler, 1992)
(Pais, 2023)
(Park, 2022)
(Patel, 2014)
(Pavlovikj, 2018)
(Perales-Aguirre et al., 2024)
(Rashid & Gul, 2023)
(Rinfret & Lortie-Lussier, 2009)
(Santaeulalia, 2022)
(Shaukat y Ghafoor, 2015)
(Stewart, Bing, Gruys, & Helford, 2007)
(Turambar, 2018)
(Vivas, 2024)
(WU, 2012)
(Yildiz, 2023)

Bibliografía

Alvarez, M. G. (27 de Agosto de 2022). Renuncia silenciosa: por qué es buena para los trabajadores.

Obtenido de Portafolio : <https://www.portafolio.co/economia/empleo/renuncia-silenciosa-por-que-es-buena-para-los-trabajadores-570165>

- Asamoah, M. K. (2014). Re-examination of the limitations associated with correlational research. 2(4), 45–52. <http://sciencewebpublishing.net/jerr/archive/2014/July/Abstract/Asamoah.htm>
- Benito, L. (12 de Diciembre de 2023). Desaceleración económica en Colombia afectaría el empleo en el 2024. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/colombia/2023/12/12/la-desaceleracion-economica-empezaria-a-afectar-el-mercado-laboral/>
- Bennani, C. A., & Hassi, A. (2024). The role of internal marketing in employee job satisfaction, affective commitment and turnover intention in Morocco. *Rajagiri Management Journal*, 18(1), 1–16. <https://doi.org/10.1108/ramj-04-2023-0081>
- Centeno González, A. (2015). Análisis de la rotación de personal: Estudio de caso. Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM. <https://ru.iiec.unam.mx/5215/1/2-077-Centeno-Gonzalez.pdf>
- Chen, S.-Y., Wu, W.-C., Chang, C. S., & Lin, C.-T. (2015). Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 23(3), 297–306. <https://doi.org/10.1111/JONM.12126>
- Colombia, R. d. (12 de Mayo de 2021). Ley 2088 del 12 de Mayo del 2021. Obtenido de Dapre Presidencia: <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202088%20DEL%2012%20DE%20MAYO%20DE%202021.pdf>
- Company, M. &. (14 de Noviembre de 2022). Future of B2B sales: The big reframe. Obtenido de Mckinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/future-of-b2b-sales-the-big-reframe>
- Daza, J. M. (12 de Septiembre de 2023). Claves para abordar la renuncia silenciosa y evitar la rotación frecuente de empleados. Obtenido de La Republica: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/como-abordar-la-renuncia-silenciosa-y-evitar-la-rotacion-frecuente-de-empleados-3702371>

- Hernandez , R., Fernandez, C., & Baptista, M. del P. (2014). Metodologia de la Investigacion Hernandez sampieri 6A ... Metodologia de la Investigacion Hernandez Sampieri 6a Edición. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Ibrahim, M. M. S. (2011). The Mediating Role of Job Embeddedness between Internal Marketing and Turnover Intention. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 2(4), 38–53. <https://doi.org/10.4018/JCRMM.2011100103>
- Jesús Tolosa Rada, Y. D. (2024). Experiencia de marca empleadora en trabajadores de la empresa Tigo en Barranquilla. Obtenido de Repositorio: <https://repositorio.cuc.edu.co/entities/publication/b6892412-e277-4605-8580-a9fb7c406a9f>
- Kaur, H., Sharma, R. R. K., & Mathur, S. (2020). The impact of internal marketing on employee retention: A study of Indian manufacturing industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(3), 533–553. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2019-0134>
- Kesen, M., Karabiyik, BK y Özdemir, EE (2020). İçsel pazarlamanin birey-örgüt uyumu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: otel işletmesi çalışanlari üzerine bir araştırma. *Revista de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Giresun* , 6 (2), 217–238. <https://doi.org/10.46849/GUIIBD.773882>
- Limor, K. L., & Weisberg, J. (2018). The Effect of Internal Marketing on Turnover Intentions in Knowledge Workers in the IT Sector. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(1), 290–326. <https://doi.org/10.5296/IJHRS.V8I1.12550>
- Lozić, K. (2020). Interna komunikacija djelatnika MUP-a, osvrt na komunikacijski protokol . <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin:3141/datastream/PDF/download>
- Masterson, V. (16 de Septiembre de 2022). ¿Qué es la renuncia silenciosa? Obtenido de We Forum: <https://es.weforum.org/stories/2022/09/que-es-la-renuncia-silenciosa/>

- Miller, J. G., & Wheeler, K. G. (1992). Unraveling the mysteries of gender differences in intentions to leave the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5), 465–478.
<https://doi.org/10.1002/JOB.4030130504>
- Miranda, M. C. (2024). Estrategias de marketing digital para mejorar los resultados de la empresa rappi s.a.s como marca empleadora. Obtenido de Repositorio:
<https://repositorio.cuc.edu.co/entities/publication/382c52d3-0e8f-4fdc-9cd4-331d81813203>
- Pais, E. (20 de Junio de 2023). ¿Por qué se desacelera la economía colombiana? Esto dicen los analistas. Obtenido de El Pais: <https://www.elpais.com.co/economia/por-que-se-desacelera-la-economia-colombiana-esto-dicen-los-analistas-2023.html>
- Park, I. (2022). The Effect of Internal Marketing on Organizational Trust and Turnover Intention. *Journal of Korea Parliamentary Law Institute*, 15(1), 71–81.
<https://doi.org/10.56352/smj.2022.15.1.05>
- Patel, T. (2014). Diferencias de género en la percepción del clima organizacional .
<https://etd.auburn.edu/handle/10415/4427>
- Pavlovikj, S. (14 de Noviembre de 2018). What is endomarketing and why is it important? Obtenido de Iborn: <https://iborn.net/blog/what-endomarketing-and-why-it-important>
- Perales-Aguirre, AM, Mujica, AC, Turriate-Guzmán, AM, Alarcón-Llontop, L.-R., Acevedo-Carrillo, M., Caldas-Gayoso, NI, & Córdova-Robles, C. (2024). Comunicación externa: una revisión sistemática de la literatura 2019-2023 (págs. 261-269). *Publicaciones internacionales Springer*.
https://doi.org/10.1007/978-981-99-8111-3_24
- Pico Sandoval, A. C. (2023). Endomarketing como mecanismo para promover la atracción y retención del talento humano. Obtenido de Expeditiorepositorio:
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/30974>

- Rashid, A., & Gul, F. (2023). Internal marketing and intention to quit: The mediating role of organizational commitment. *Human Nature Journal of Social Sciences*, 4(2), 82–93.
<https://hnpublisher.com/ojs/index.php/HNJSS/article/view/55>
- Rinfret, N., & Lortie-Lussier, M. (2009). Les déterminants des intentions de départ des femmes cadres: différents ou non de ceux de leurs collègues masculins? *Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne Des Sciences De L Administration*, 20(4), 320–333. <https://doi.org/10.1111/J.1936-4490.2003.TB00708.X>
- Santaeulalia, I. (28 de Diciembre de 2022). Colombia se enfrenta en 2023 a la desaceleración económica. Obtenido de El Pais: <https://elpais.com/america-colombia/2022-12-29/colombia-se-enfrenta-en-2023-a-la-desaceleracion-economica.html>
- Shaukat, H. y Ghafoor, S. (2015). Impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en el desempeño de los empleados . [http://www.idosi.org/mejsr/mejsr23\(2\)15/25.pdf](http://www.idosi.org/mejsr/mejsr23(2)15/25.pdf)
- Stewart, S. M., Bing, M. N., Gruys, M. L., & Helford, M. C. (2007). Men, women, and perceptions of work environments, organizational commitment, and turnover intentions. *Journal of Business and Public Affairs*, 1(1), 1–13.
- Turambar, P. (25 de julio de 2018). What is endomarketing and how to apply it to your routine. Obtenido de Hotmart: <https://hotmart.com/en/blog/what-is-endomarketing>
- Valentina Narvaez Perez, D. E. (2022). Estudio de las prácticas de marketing interno dentro de una cultura organizacional orientada al servicio. Caso Uniminuto (Pasto, Colombia). Obtenido de Ridum U Manizales: <https://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/6284>
- Vivas, D. F. (03 de Enero de 2024). La renuncia silenciosa en el mundo laboral, un fenómeno generacional que requiere atención. Obtenido de BDO: <https://www.bdo.com.co/es-co/publicaciones/publicaciones-del-ssc/la-renuncia-silenciosa-en-el-mundo-laboral,-un-fenomeno-generacional-que-requiere-atencion>

WU, W. (2012). On New Employee Orientation Training. Journal of Jiangnan Petroleum University of Staff and Workers.

Yıldız, SM (2023). La relación entre el marketing interno y las conductas de retraining organizacional de los empleados: evidencia empírica de organizaciones deportivas. Eurasian Research in Sport Science , 8 (2), 167–180. <https://doi.org/10.29228/eriss.38>

ANEXOS

Anexo 1

Consentimiento informado

Título del estudio: Implementación de estrategias de endomarketing y la tendencia de intención de retiro en las organizaciones colombianas.

Le invitamos a participar en una investigación que busca analizar cómo las estrategias de endomarketing influyen en la intención de retiro dentro de las organizaciones colombianas. Las investigadoras de este estudio son: Ximena Arenales e Isabella Castaño. Su participación es voluntaria y consistirá en responder una encuesta anónima. No se anticipan riesgos ni beneficios directos asociados a su participación. Sus respuestas serán confidenciales y utilizadas exclusivamente con fines académicos. Al continuar con esta encuesta, usted indica que ha leído y comprendido la información proporcionada y acepta participar de manera voluntaria en este estudio.

Si

No

Anexo 2

Cuestionarios variables sociodemográficas

1.¿Ha trabajado en su empresa actual por al menos 6 meses?

☐ Sí → (Continúa con la encuesta)

☐ No → (El cuestionario finaliza aquí) "Gracias por tu interés, pero esta encuesta está dirigida a personas con al menos 6 meses de experiencia en su empresa actual.

2.Género:

☐ Masculino

☐ Femenino

☐ No binario

☐ Prefiero no decirlo

3. Edad (en rangos):

☐ 18 - 24 años

☐ 25 - 34 años

☐ 35 - 44 años

☐ 45 - 54 años

☐ 55 años o más

4. Años de experiencia laboral:

☐ 6-12 meses

☐ 1-3 años

☐ 3 - 6 años

☐ Más de 7 años

5.Modalidad de trabajo:

☐ Presencial

☐ Remoto

☐ Híbrido

6.Sector económico en el que trabaja su empresa:

☐ Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca

☐ Explotación de minas y canteras

☐ Industria manufacturera

☐ Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado

☐ Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental

☐ Construcción

☐ Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas

☐ Transporte y almacenamiento

☐ Alojamiento y servicios de comida

☐ Información y comunicaciones

☐ Actividades financieras y de seguros

☐ Actividades inmobiliarias

☐ Actividades profesionales, científicas y técnicas

☐ Actividades de servicios administrativos y de apoyo

☐ Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria

☐ Educación

☐ Actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales

☐ Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación

☐ Otras actividades de servicios (asociaciones y organizaciones)

☐ Actividades domésticas y de autoconsumo

☐ Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales

☐ Otro: _____

Anexo 3

Variable 1: marketing interno

En este cuestionario se quiere evaluar la percepción que tienen los colaboradores sobre el marketing interno en su organización. Esta variable se relaciona con las prácticas internas que las empresas implementan para informar, motivar y alinear a sus empleados con los objetivos organizacionales, promoviendo así su compromiso y sentido de pertenencia. Es importante que se conteste cada afirmación de manera honesta. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Los datos serán tratados de forma absolutamente confidencial.

Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
-------	-----------------	---------------	--------------	---------

ORIENTACIÓN AL EMPLEADO						
7	¿Las metas y los objetivos de la empresa son divulgados?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
8	¿Conozco los resultados de mi empresa?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
9	¿Conozco los resultados de mi sector de trabajo?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
10	¿Conozco los valores de mi empresa?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
11	¿Tengo oportunidad de expresar mis necesidades?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
12	¿La empresa divulga internamente las actividades que desarrolla en la comunidad empresarial?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS						
13	¿El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se especifica lo que se espera de ellos?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
14	¿Las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

15	Si el empleado desea, él puede solicitar el cambio de función?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
16	¿Tengo la libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
17	¿Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de empleados?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
18	¿La empresa ofrece oportunidades salariales extras?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
19	¿Soy remunerado de acuerdo con la media del sector?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
20	¿La organización me capacita para desarrollar mejor mi actividad?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
21	¿La empresa ofrece oportunidades para aumentar mi conocimiento de forma general?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
22	¿Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

COMUNICACIÓN INTERNA

23	¿El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la empresa y sólo después para los clientes?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
24	¿La empresa divulga internamente, antes de poner	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

	las propagandas de sus productos o servicios?					
25	¿Los cambios que van a ocurrir en la empresa son comunicados con anterioridad?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
COMUNICACIÓN EXTERNA						
26	¿Recibo informaciones a respecto de los clientes de la empresa?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
27	¿Sé lo que los clientes esperan de los productos o servicios ofrecidos por la empresa?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
28	¿Siento que la empresa conoce mis necesidades de desarrollo?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
29	¿Tengo oportunidad de expresar mis necesidades ya sean familiares u otras?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
ROTACIÓN VOLUNTARIA						
30	¿Estoy de acuerdo con mi asignación salarial?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
31	¿La empresa u organización le permite desarrollarse profesionalmente?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
32	¿De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
33	¿Crees que es necesario tener algún tipo de	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

	capacitación para el puesto que desempeñas?					
ROTACIÓN INVOLUNTARIA						
34	¿Usted cree que la selección incorrecta del personal afecta la rotación involuntaria?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
35	¿La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
36	¿Mi lugar de trabajo es adecuado en infraestructura para mi desempeño dentro de la organización?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
37	¿Mis compañeros no son confiables (hablan mal de mí, no cumplen acuerdos)?	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

Anexo 4

Variable 2: intención de retiro

A continuación, califique cada afirmación utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 representa el nivel más bajo de acuerdo o percepción, y 5 representa el nivel más alto. Seleccione la opción que mejor refleje su experiencia personal.

38	Durante los últimos 9 meses, ¿Con qué frecuencia ha considerado dejar su trabajo?	1	2	3	4	5
39	Durante los últimos 9 meses, ¿Qué nivel de satisfacción le brinda su trabajo para cumplir con sus necesidades personales?	1	2	3	4	5

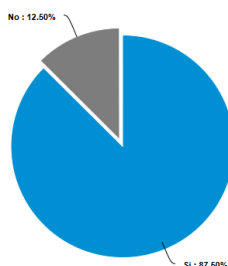
40	Durante los últimos 9 meses ¿Con qué frecuencia se siente frustrado(a) cuando no encuentra en el trabajo la oportunidad de alcanzar sus metas personales y laborales?	1	2	3	4	5
41	Durante los últimos 9 meses, ¿Con qué frecuencia sueña con encontrar otro trabajo que se adapte mejor a sus necesidades personales?	1	2	3	4	5
42	Durante los últimos 9 meses, ¿Qué tan probable es que acepte otro trabajo con el mismo nivel de compensación si se lo ofrecen?	1	2	3	4	5
43	Durante los últimos 9 meses, ¿Con qué frecuencia espera con ganas su siguiente día de trabajo?	1	2	3	4	5

Anexo 5

Gráficas de resultados del cuestionario realizado:

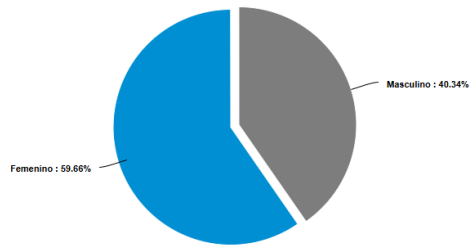
Pregunta 1:

¿Ha trabajado en su empresa actual por al menos 6 meses?



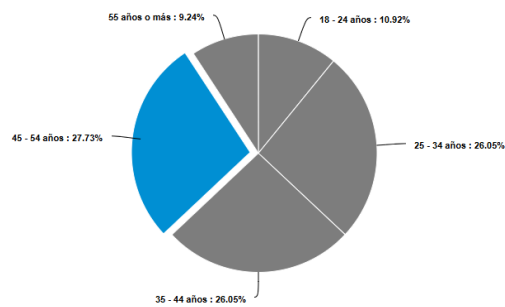
Pregunta 2:

Género:



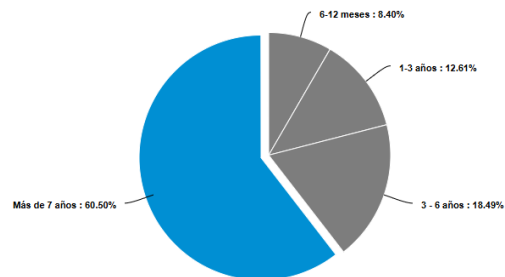
Pregunta 3:

Edad (en rangos):



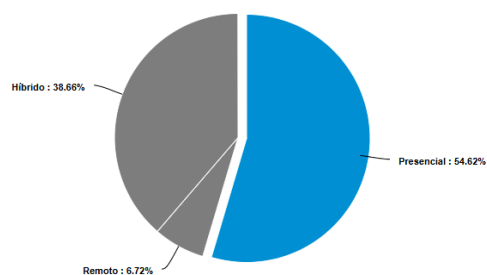
Pregunta 4:

Años de experiencia laboral:



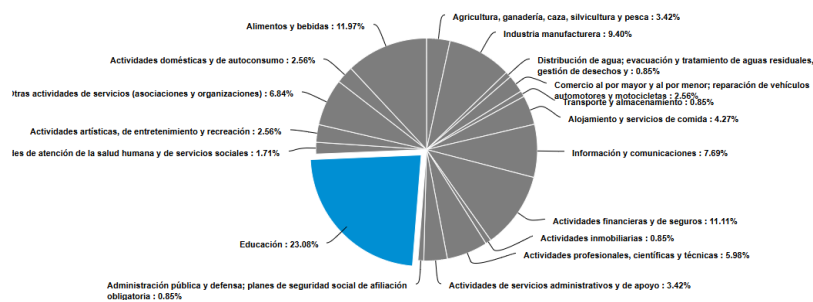
Pregunta 5:

Modalidad de trabajo:



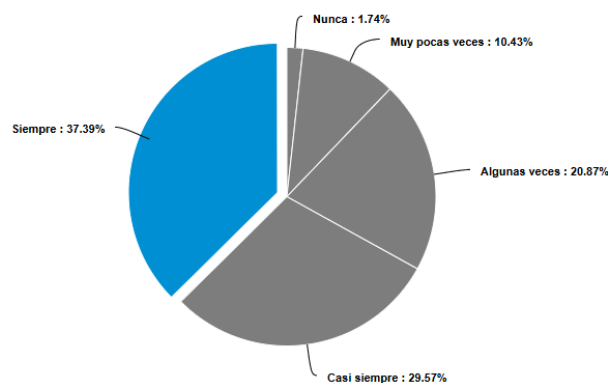
Pregunta 6:

Sector económico en el que trabaja su empresa:



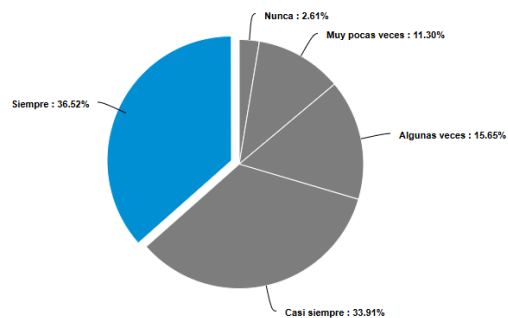
Pregunta 7:

¿Las metas y los objetivos de la empresa son divulgados?



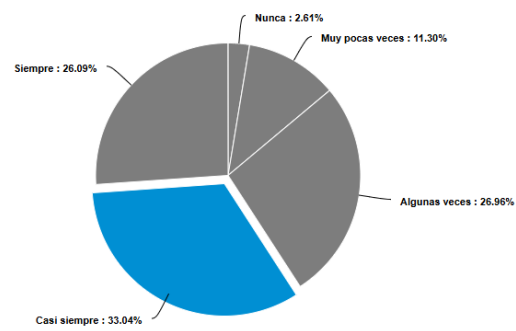
Pregunta 8:

¿Conozco los resultados de mi empresa?



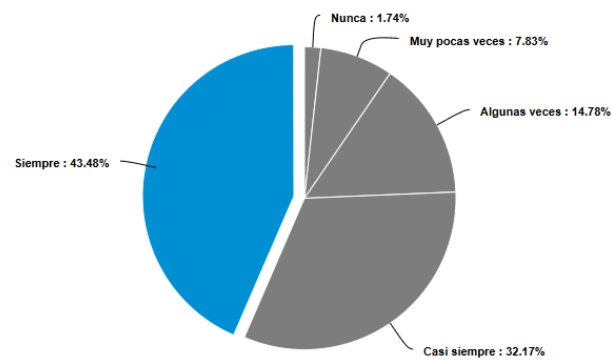
Pregunta 9:

¿Conozco los resultados de mi sector de trabajo?



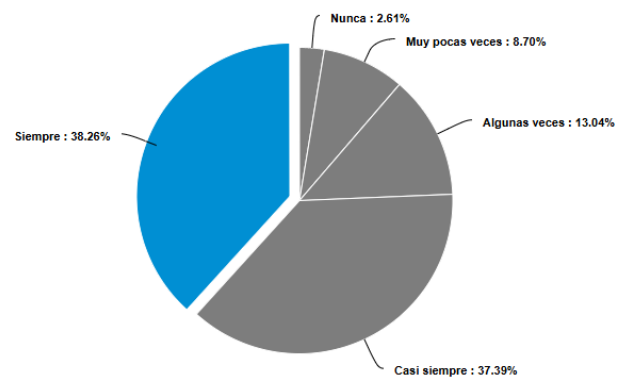
Pregunta 10:

¿Conozco los valores de mi empresa?



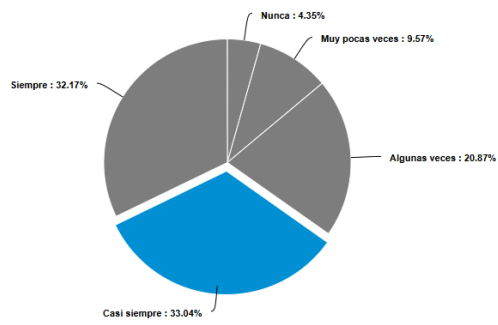
Pregunta 11:

¿Tengo oportunidad de expresar mis necesidades?



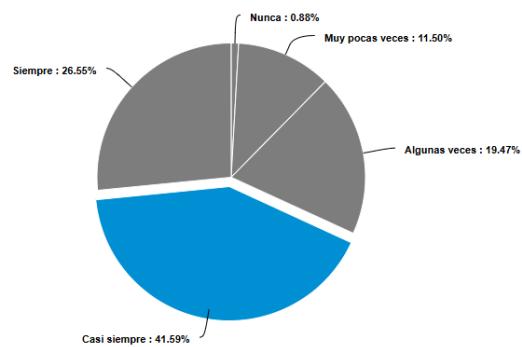
Pregunta 12:

¿La empresa divulga internamente las actividades que desarrolla en la comunidad empresarial?



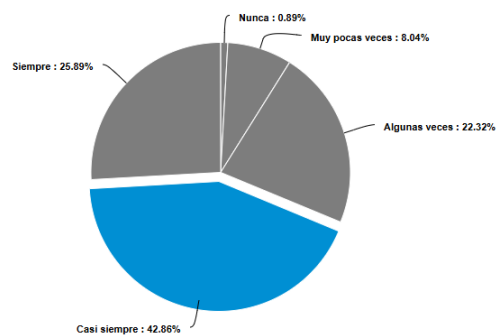
Pregunta 13:

¿El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se especifica lo que se espera de ellos?



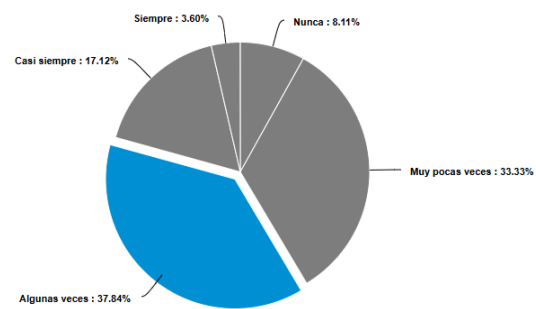
Pregunta 14:

¿Las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas?



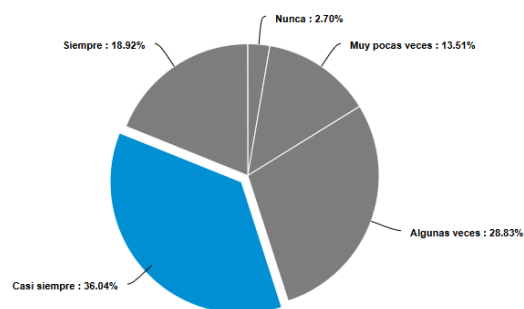
Pregunta 15:

Si el empleado desea, ¿él puede solicitar el cambio de función?



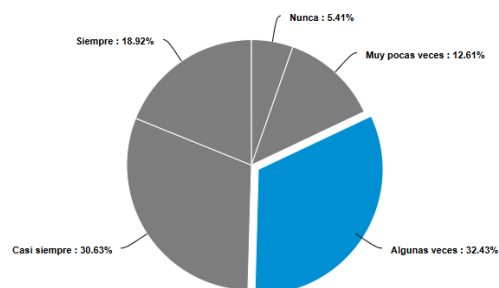
Pregunta 16:

¿Tengo la libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad?



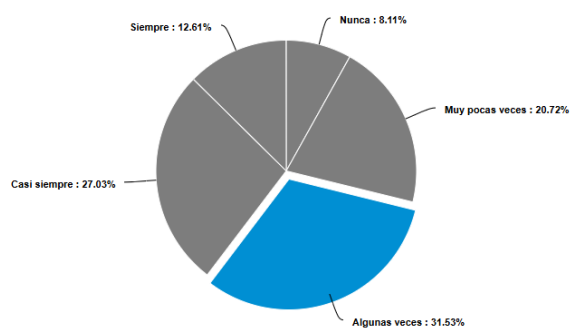
Pregunta 17:

¿Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de empleados?



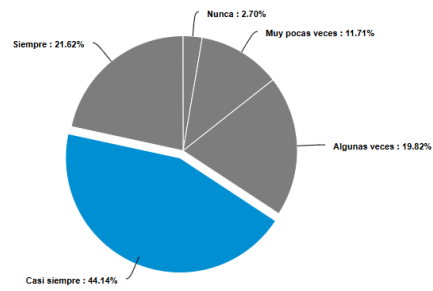
Pregunta 18:

¿La empresa ofrece oportunidades salariales extras?



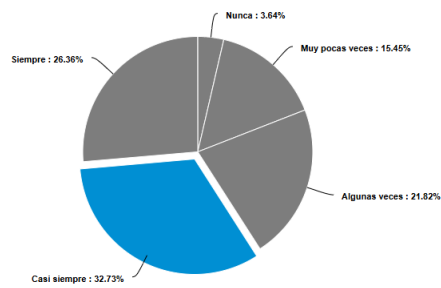
Pregunta 19:

¿Soy remunerado de acuerdo con la media del sector?



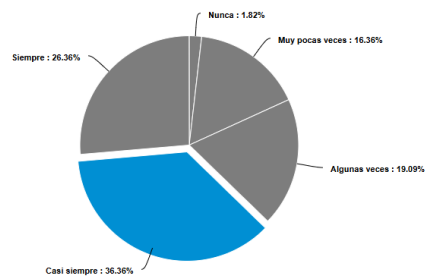
Pregunta 20:

¿La organización me capacita para desarrollar mejor mi actividad?



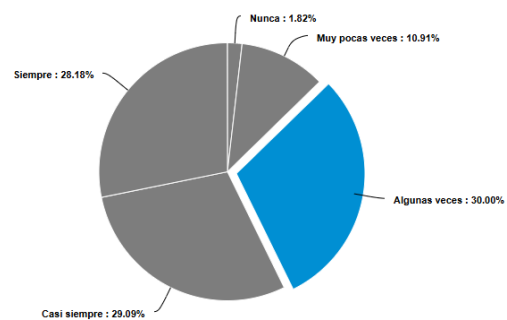
Pregunta 21:

¿La empresa ofrece oportunidades para aumentar mi conocimiento de forma general?



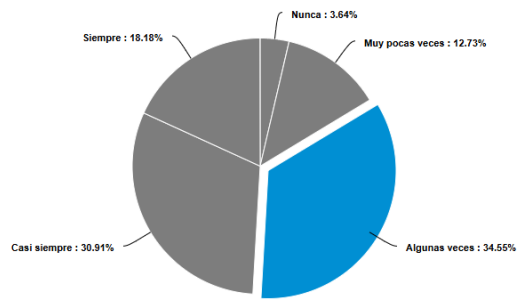
Pregunta 22:

¿Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago?



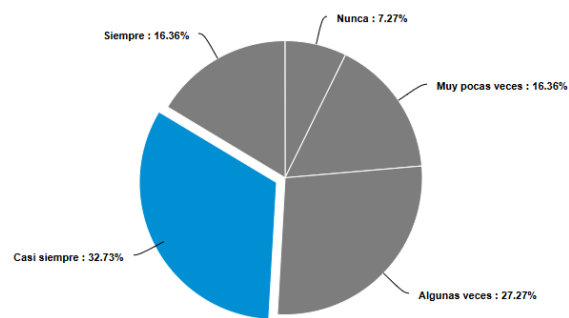
Pregunta 23:

¿El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la empresa y sólo después para los clientes?



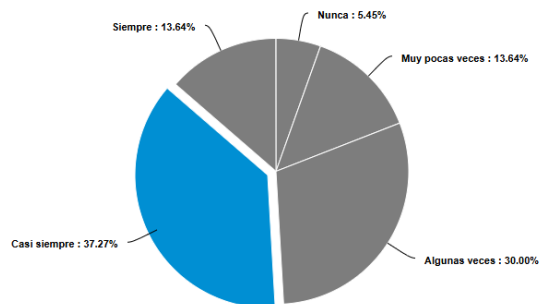
Pregunta 24:

¿La empresa divulga internamente, antes de poner las propagandas de sus productos o servicios?



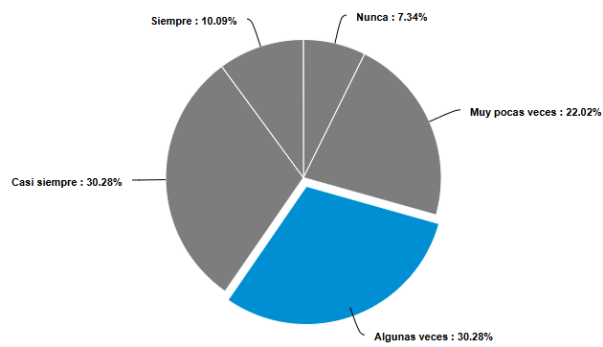
Pregunta 25:

¿Los cambios que van a ocurrir en la empresa son comunicados con anterioridad?



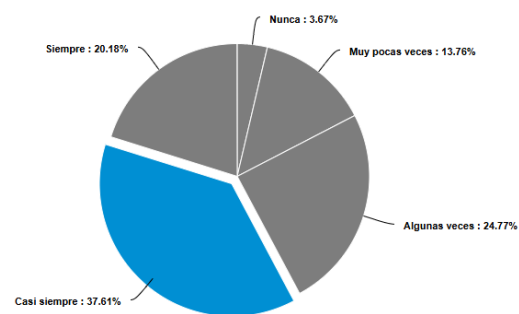
Pregunta 26:

¿Recibo informaciones a respecto de los clientes de la empresa?



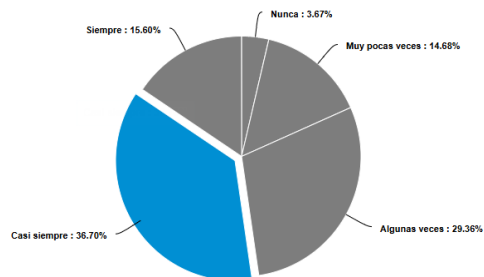
Pregunta 27:

¿Sé lo que los clientes esperan de los productos o servicios ofrecidos por la empresa?



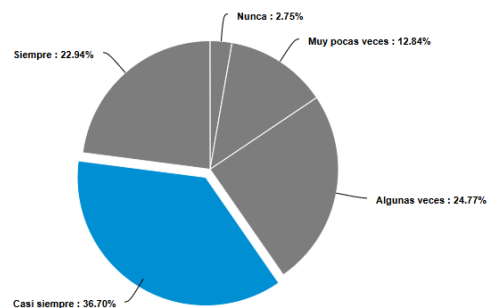
Pregunta 28:

¿Siento que la empresa conoce mis necesidades de desarrollo?



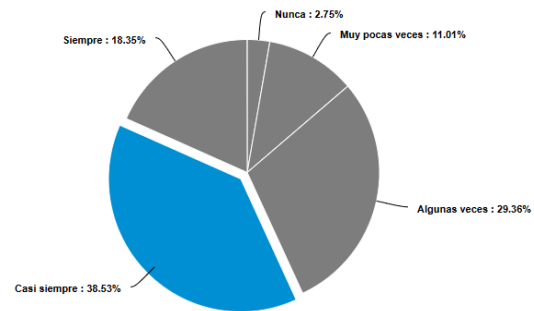
Pregunta 29:

¿Tengo oportunidad de expresar mis necesidades ya sean familiares u otras?



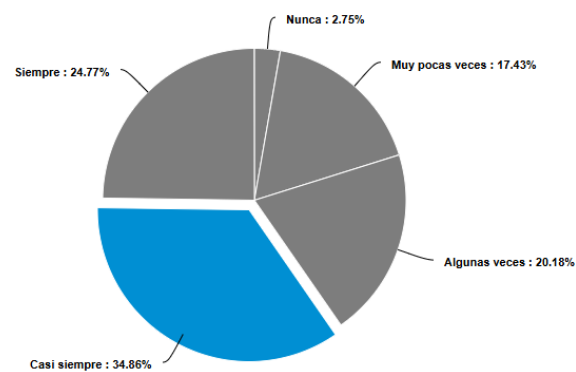
Pregunta 30:

¿Estoy de acuerdo con mi asignación salarial?



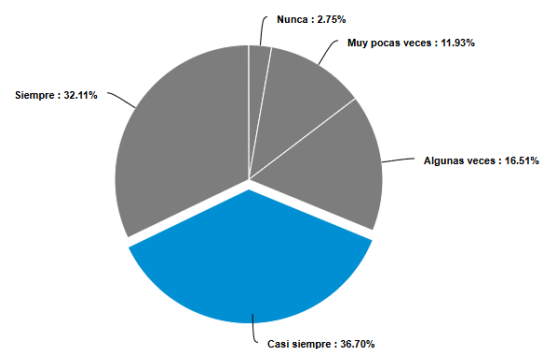
Pregunta 31:

¿La empresa u organización le permite desarrollarse profesionalmente?



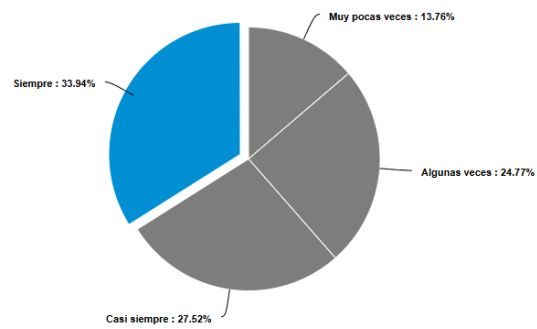
Pregunta 32:

¿De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo?



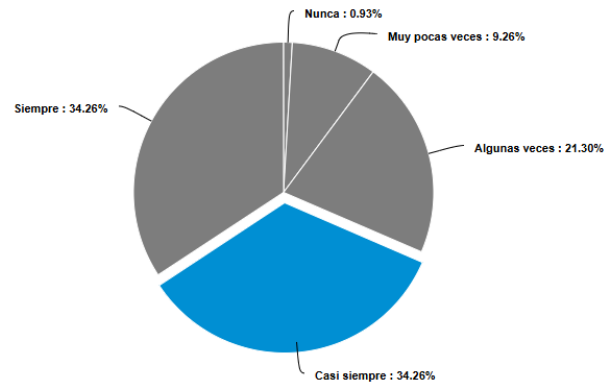
Pregunta 33:

¿Crees que es necesario tener algún tipo de capacitación para el puesto que desempeñas?



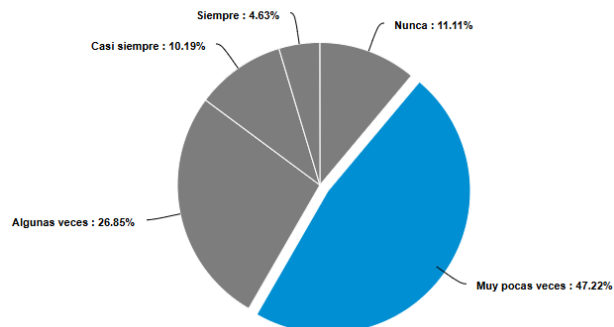
Pregunta 34:

¿Usted cree que la selección incorrecta del personal afecta la rotación involuntaria?



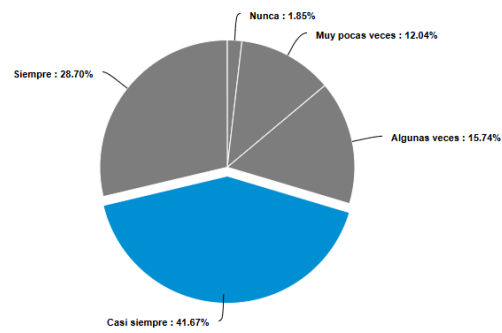
Pregunta 35:

¿La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño?



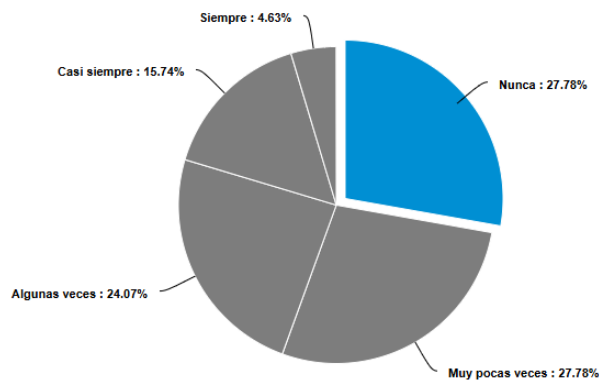
Pregunta 36:

¿Mi lugar de trabajo es adecuado en infraestructura para mi desempeño dentro de la organización?



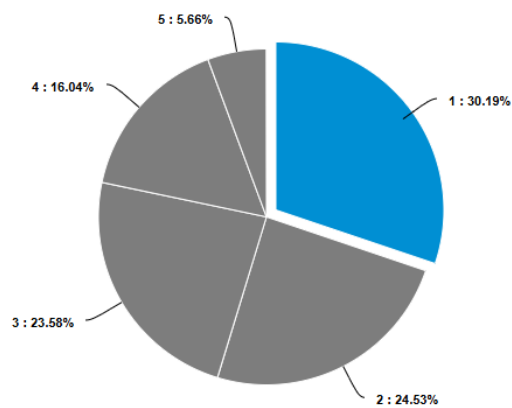
Pregunta 37:

¿Mis compañeros no son confiables (hablan mal de mí, no cumplen acuerdos)?



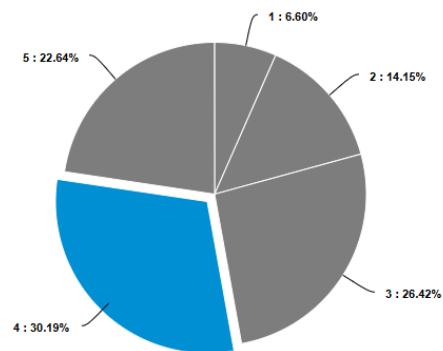
Pregunta 38:

Durante los últimos 9 meses, ¿Con qué frecuencia ha considerado dejar su trabajo?



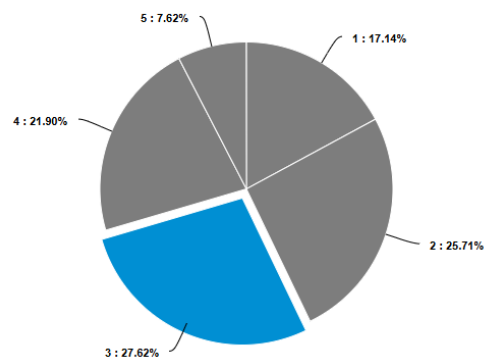
Pregunta 39:

Durante los últimos 9 meses, ¿Qué nivel de satisfacción le brinda su trabajo para cumplir con sus necesidades personales?



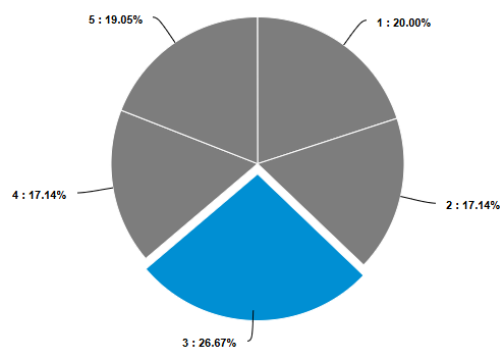
Pregunta 40:

Durante los últimos 9 meses ¿Con qué frecuencia se siente frustrado(a) cuando no encuentra en el trabajo la oportunidad de alcanzar sus metas personales y laborales?



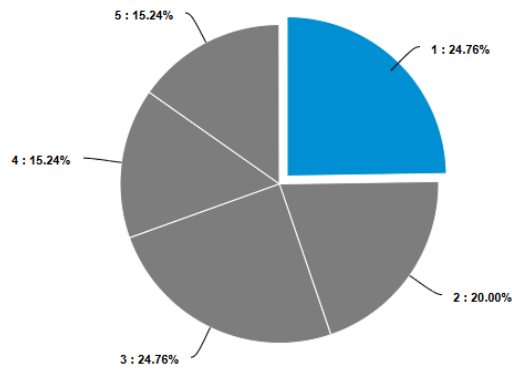
Pregunta 41:

Durante los últimos 9 meses, ¿Con qué frecuencia sueña con encontrar otro trabajo que se adapte mejor a sus necesidades personales?



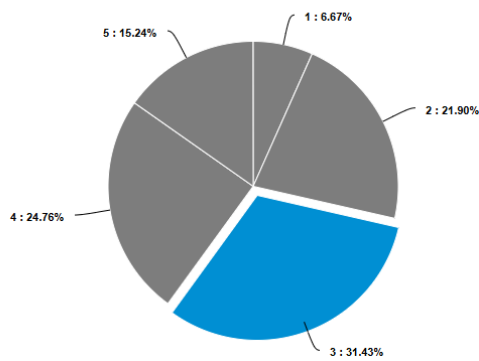
Pregunta 42:

Durante los últimos 9 meses, ¿Qué tan probable es que acepte otro trabajo con el mismo nivel de compensación si se lo ofrecen?



Pregunta 43:

Durante los últimos 9 meses, ¿Con qué frecuencia espera con ganas su siguiente día de trabajo?



Anexo 6

Variables a investigar	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Tipo de variable
Variable 1: Marketing Interno	Es una consecuencia natural del comportamiento de la relación entre los empleados, los cargos directivos y la estructura de la organización (Kotler, 2000)	Lings (2004) asevera que el marketing interno está compuesto por los siguientes elementos que mencionaremos a continuación: -Orientación al empleado -Practicas de recursos humanos -Comunicación interna -Comunicación externa	ORIENTACIÓN AL EMPLEADO	Objetivos y metas	OR1 ¿Las metas y los objetivos de la empresa son divulgados?	Cuantitativa
				Resultados alcanzados	OR2 ¿Conozco los resultados de mi empresa?	Cuantitativa
					OR3 ¿Conozco los resultados de mi sector de trabajo?	Cuantitativa
					OR4 ¿Conozco los valores de mi empresa?	Cuantitativa
				Valores y cultura	OR5 ¿Tengo oportunidad de expresar mis necesidades?	Cuantitativa
				Actuación de la organización en el ambiente externo	OR6 ¿La empresa divulga internamente las actividades que desarrolla en la comunidad empresarial?	Cuantitativa
			PRÁCTICA DE RECURSOS HUMANOS	Reclutamiento y selección	PR ¿El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se especifica lo que se espera de ellos?	Cuantitativa
					PR ¿Las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas?	Cualitativa
				Empoderamiento	PR ¿Si el empleado desea, él puede solicitar el cambio de función?	Cualitativa
					PR ¿Tengo la libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad?	Cuantitativa

					PR ¿Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de los empleados?	Cuantitativa
				Motivaciones y habilidades	PR ¿La empresa ofrece oportunidades salariales extras?	Cuantitativa
					PR ¿Soy remunerado de acuerdo con la media del sector?	Cuantitativa
				Desarrollo de habilidades	PR ¿La organización me capacita para desarrollar mejor mi actividad?	Cuantitativa
				Nuevos conocimientos	PR ¿La empresa ofrece oportunidades para aumentar mi conocimiento de forma general?	Cuantitativa
				Reconocimiento formal e informal	PR ¿Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago?	Cuantitativa
			COMUNICACIÓN INTERNA	Difusión de objetivos y metas de la organización	CM ¿El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la empresa y sólo después para los clientes?	Cualitativa
					CM ¿La empresa divulga internamente, antes de poner las propagandas de sus productos o servicios?	Cualitativa
				Cambios organizacionales	CM ¿Los cambios que van a ocurrir en la empresa son comunicados con antecendencia.?	Cualitativa
			COMUNICACIÓN EXTERNA	Nivel de segmentación de los clientes	CE ¿Recibo informaciones a respecto de los clientes de la empresa?	Cualitativa

					CE ¿Sé lo que los clientes esperan de los productos o servicios ofrecidos por la empresa?	Cualitativa
				Nivel del conocimiento de las necesidades de los empleados	CE ¿Siento que la empresa conoce mis necesidades de desarrollo?	Cualitativa
					CE ¿Tengo oportunidad de expresar mis necesidades ya sean familiares u otras?	Cualitativa
			ROTACIÓN VOLUNTARIA	Inadecuada política salarial y beneficios sociales	RV ¿Estoy de acuerdo con mi asignación salarial?	Cuantitativa
				Falta de oportunidad para el desarrollo	RV ¿La empresa u organización le permite desarrollarse profesionalmente?	Cuantitativa
					RV ¿De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo?	Cuantitativa
				Falta de capacitación a sus colaboradores entre otros	RV ¿Crees que es necesario tener algún tipo de capacitación para el puesto que desempeñas?	Cuantitativa
			ROTACIÓN INVOLUNTARIA	Nivel de planeación de la rotación de personal	RI ¿Usted cree que la selección incorrecta del personal afecta la rotación involuntaria?	Cuantitativa
					RI ¿La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño?	Cuantitativa
				Nivel de análisis para determinar la satisfacción de	RI ¿Mi lugar de trabajo es adecuado en infraestructura para mi	Cuantitativa

				los colaboradores	desempeño dentro de la organización?	
				Tipo de personal que tiene la organización	RI ¿Mis compañeros no son confiables (hablan mal de mí, no cumplen acuerdos)?	Cuantitativa
Variable 2: Intención de retiro	“Se refiere a un fenómeno en el que los empleados, aunque permanecen formalmente en la empresa, disminuyen su esfuerzo y compromiso, desvinculándose emocionalmente de su trabajo” (Pico Sandoval, 2023)	“Se refiere a la práctica de los empleados de limitarse a cumplir únicamente con las tareas mínimas requeridas en sus puestos de trabajo, evitando asumir responsabilidades adicionales o comprometerse más allá de lo necesario.” (Masterson, 2022)		Intención de rotación	IR Durante los últimos 9 meses, ¿Con qué frecuencia ha considerado dejar su trabajo?	Cuantitativa Ordinal
				Satisfacción general	IR Durante los últimos 9 meses, ¿Qué nivel de satisfacción le brinda su trabajo para cumplir con sus necesidades personales?	Cuantitativa Ordinal
				Frustración laboral/obstáculos en el desarrollo personal y profesional	IR Durante los últimos 9 meses ¿Con qué frecuencia se siente frustrado(a) cuando no encuentra en el trabajo la oportunidad de alcanzar sus metas personales y laborales?	Cuantitativa Ordinal
				Deseo de cambio/insatisfacción	IR Durante los últimos 9 meses, ¿Con qué frecuencia sueña con encontrar otro trabajo que se adapte mejor a sus necesidades personales?	Cuantitativa Ordinal
				Probabilidad de rotación	IR Durante los últimos 9 meses, ¿Qué tan probable es que acepte otro trabajo con el mismo nivel de compensación si se lo ofrecen?	Cuantitativa Ordinal

				Motivación y entusiasmo por el trabajo	IR Durante los últimos 9 meses, ¿Con qué frecuencia espera con ganas su siguiente día de trabajo?	Cuantitativa Ordinal
--	--	--	--	--	--	----------------------