

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración

Tesis

**Relación de la gestión del talento humano basada en
el endomarketing para la retención de personal de
la empresa Maestro Perú Tienda Huancayo en
el año 2015-II**

Fiorela Mirella Huamán Huamán

Para optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración

Huancayo, 2015

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Obra protegida bajo la licencia de "[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)"

ASESOR:

Mag. Carlos Alberto Recuay Salazar

AGRADECIMIENTO

A DIOS

Por permitirme cumplir mi principal objetivo académico y guiar mí camino con su luz.

Una investigación se hace posible dado que detrás del trabajo del autor hay un conjunto de personas que contribuyeron de diversas formas. Son familiares, profesores, amigos o simplemente conocidos que, consciente o inconscientemente, ayudan de una o de otra forma. A todos ellos muchas gracias por la presencia.

Quiero agradecer, a todos los miembros de mi familia, en especial a mis padres, por el cariño, fuerza y amor desprendidos en estos años de estudio.

Asimismo agradecer de forma especial a mí asesor, por tomarse el tiempo necesario para revisar esta investigación y por hacer los comentarios y sugerencias pertinentes, asimismo incentivarme y conducirme sabiamente para el mejoramiento de la misma.

Igualmente a la Universidad Continental mi centro superior de estudios por ser responsable del carácter, valores y conocimientos que adquirí durante estos 5 años. Me gustaría agradecer también a la empresa Maestra Perú - Tienda Huancayo por el apoyo brindado para la realización del presente trabajo.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo guiándome, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, de igual forma a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ello que soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

Fiorela Mirella, Huamán Huamán

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene por objetivo determinar la relación existente entre la Gestión de Talento Humano basada en el endomarketing y la retención del personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo, el método de investigación utilizado fue el científico, con un alcance correlacional, el tipo de investigación es básica, el nivel de estudio es descriptivo correlacional y el diseño es no experimental correlacional transeccional. La población está conformada por 108 personas distribuidos entre Jefes de Área, Supervisores, Asesores de Venta, Asesores de Caja, Asesores de Servicio todos ellos colaboradores de la Empresa Maestro Perú – Tienda Huancayo. Para la determinación de la muestra, se consideró a la totalidad de los colaboradores de dicha empresa, dado que la población es relativamente pequeña, se vio por conveniente realizar un censo con el objetivo de obtener información real y objetiva. La recolección de datos se llevó a cabo por medio de un cuestionario, 23 preguntas diseñadas en escala de Likert, todas estas en función a nuestras variables de investigación, Gestión del talento humano basado en la teoría del Endomarketing y retención de personal. Para la prueba de hipótesis se hizo uso del estadístico T de Student, con los cuales se logró validar hipótesis propuesta.

El resultado de esta investigación fue, de los 23 ítems planteados, la escala con mayor porcentaje es “En desacuerdo” es decir los colaboradores manifiestan no estar contentos en su puesto de trabajo ni comparten las políticas de la empresa. Cabe resaltar que los 20 primeros ítems están relacionados a la gestión del talento humano basado en el endomarketing y los 3 últimos son respecto a retención de personal. En tal sentido un 60% de los colaboradores estaría dispuesto a renunciar a su trabajo por una nueva oportunidad, dado que no están de acuerdo con la forma de cómo se gestiona el talento humano en la empresa.

Al finalizar la investigación se llegó a la conclusión: existe relación entre la gestión del talento humano y la retención de personal es decir, si se gestiona de manera correcta el talento humano, basándose en la teoría del endomarketing, mejorara el tema de retención de personal en la empresa.

Palabras claves: Gestión, Talento Humano, Endomarketing, Retención de personal.

ABSTRAC

This research aims to determine the relationship between Human Resource Management based on endomarketing and retention of staff in the Company Master Peru SA - Shop Huancayo, the research method used was the scientist with a correlational scope, Basic research is the level of study is descriptive correlational and experimental correlational design is not transactional. The population is made up of 108 people distributed among area chiefs Supervisors, Sales Consultants, Safety Consultants, and Service Advisors all employees of the Company Master Peru - Huancayo Shop. To determine the sample, all the employees of that company was considered, since the population is relatively small, was it convenient to conduct a census in order to get real and objective information. Data collection was conducted through a questionnaire, 23 questions designed in Likert scale, all these variables according to our research, Human Resource Management based on the theory of Endomarketing and retention. For hypothesis testing was done using the Student's t statistic with which it was possible to validate proposed hypothesis.

The result of this research was, of the 23 items raised, with the highest percentage scale is "Disagree" that is to say, and the employees are not happy in their jobs and share the company policies. Significantly, the first 20 items are related to the management of human talent based on the endomarketing and the last 3 are about retention. In this regard 60% of employees would be willing to give up his job for a new opportunity, since they disagree with the way how the human talent is managed in the company.

After the investigation was concluded: there is a relationship between talent management and retention of staff is, if managed properly human talent, based on the theory of endomarketing, improve the issue of staff retention in the company.

Keywords: Management, Human Resource, Endomarketing, staff retention.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio de investigación fue realizado con el objetivo de determinar la relación existente entre la Gestión de Talento Humano basada en el Endomarketing y la Retención del Personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo, asimismo para mayor profundidad en la investigación se analizó la relación que existe entre las dimensiones del Endomarketing tales como: el factor entorno, factor formalidad organizacional, factor identidad, factor relacional y la retención de personal en la empresa.

Para la discusión de resultados se tomó como referencia algunos antecedentes tales como la investigación de Sevilla (2013) “Diseño de un Plan de Endomarketing en la empresa Confía S.A para lograr Competitividad en el Mercado Local” resalta que la satisfacción de los colaboradores, se ve reflejado en su estrecha vinculación y permanencia en la empresa, también involucra aspectos como un buen sistema retributivo, es decir, salario, recompensas e incentivos, el clima laboral. Por otro lado, Avellaneda (2015) desarrollo la investigación titulada “Gestión de recursos humanos basado en el endomarketing para incrementar la satisfacción laboral del capital humano de la empresa de transportes Rhinost Trailers S.A.C” quien afirma que la gestión de recursos humanos basada en el Endomarketing nos da la posibilidad de generar un clima organizacional sano, en el que los trabajadores se sienten a gusto y cómodos, en consecuencia el nivel de rotación de personal se ve disminuida. Del mismo modo Camelo, Vallejo y Gómez (2015) en el desarrollo de su investigación “Diseño de una propuesta de un modelo de endomarketing para el restaurante Burger King del centro comercial el tesoro en la ciudad de Medellín para el segundo semestre del año 2015” manifiestan que un modelo de Endomarketing promueve el compromiso y motivación del personal, aumentando su rendimiento y responsabilidad en las tareas que ejecutan. La investigación realizada por Mejías (2010) titulada “El endomarketing como estrategia para el reclutamiento de personal” sostiene que la competencia no roba a los mejores empleados, sino que es la empresa la que los pierde. Un liderazgo apropiado, una compensación justa y sentirse parte de la compañía es suficiente para que el empleado no busque ni atienda a otras alternativas. De igual manera Cantu (2006) en su investigación titulada “Factores que se aplican para la Atracción y Retención de Personal en Organizaciones grandes de Manufactura del Estado de Nuevo León” que los colaboradores se quedan en las empresas porque se le dan oportunidades de

desarrollo profesional, es decir se le brinda la facilidad de desarrollar proyectos por iniciativa propia, también al tener la estabilidad laboral necesaria para vivir. Prieto (2013) en su investigación titulada “Modelo de Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención del Personal” concluyo que la retención del talento se ha convertido en el principal reto debido al crecimiento de las propias empresas y la escasez de talento en el mercado.

La hipótesis general de investigación es: existe relación entre la Gestión del Talento Humano basado en el Endomarketing y la retención de personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo. Las hipótesis específicas están en función a las dimensiones de la investigación siendo estas; existe relación entre el factor entorno y la retención de personal en la Tienda Maestro Perú de la ciudad de Huancayo, existe relación entre el factor formalidad y la retención de personal en la Tienda Maestro Perú de la ciudad de Huancayo, existe relación entre el factor identidad y la retención de personal en la Tienda Maestro Perú de la ciudad de Huancayo, existe relación entre el factor relacional y la retención de personal en la Tienda Maestro Perú de la ciudad de Huancayo.

Las variables de investigación son: Gestión del talento humano basado en el endomarketing y retención de personal, respecto a estas dos variables se tomó como referencia las antecedentes de investigación, Sevilla (2013) “Diseño de un Plan de Endomarketing en la empresa Confía S.A para lograr Competitividad en el Mercado Local”, Avellaneda (2015) desarrollo la investigación titulada “Gestión de recursos humanos basado en el endomarketing para incrementar la satisfacción laboral del capital humano de la empresa de transportes Rhinost Trailers S.A.C”, Camelo, Vallejo y Gómez (2015) en el desarrollo de su investigación “Diseño de una propuesta de un modelo de endomarketing para el restaurante Burger King del centro comercial el tesoro en la ciudad de Medellín para el segundo semestre del año 2015”, Mejías (2010) titulada “El endomarketing como estrategia para el reclutamiento de personal”, Cantu (2006) en su investigación titulada “Factores que se aplican para la Atracción y Retención de Personal en Organizaciones grandes de Manufactura del Estado de Nuevo León”, Prieto (2013) en su investigación titulada “Modelo de Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención del Personal”.

Esta investigación está dividida en cuatro capítulos:

El capítulo I, presenta el planteamiento del problema de investigación y fundamentación del problema, formulación del problema, los objetivos, justificación, hipótesis y restricción de la investigación.

En el Capítulo II, se encuentra los antecedentes de la investigación, bases teóricas y la definición de términos básicos.

En el Capítulo III, se desarrolló el método, tipo, nivel de la investigación, diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de procesamiento de datos. Para la recolección de datos se recurrió a la encuesta como técnica y como instrumento el cuestionario esta información se procesó con el programa SPSS.

Por último, el Capítulo IV, se abordó el diagnóstico general de la empresa, presentación de resultados, validez del instrumento, prueba de hipótesis y discusión de resultados. Finalmente, las conclusiones y recomendaciones del caso y las referencias bibliográficas.

LA AUTORA

INDICE

AGRADECIMIENTO

DEDICATORIA

RESUMEN EJECUTIVO

ABSTRAC

INTRODUCCIÓN

INDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. Planteamiento y formulación del problema.....	16
1.1.1. Planteamiento del problema.....	16
1.1.2. Fundamentación del problema.....	24
1.1.3. Formulación del problema.....	30
1.3. Justificación de la Investigación.....	32
1.4. Hipótesis y descripción de variables.....	33
1.4.1. Hipótesis.....	33
1.4.2. Descripción de variables.....	34
1.5. Restricciones de la Investigación.....	34

CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes de la investigación.....	35
2.2. Bases Teóricas de la Investigación.....	43
2.2.1. Gestión del Talento Humano.....	43
2.2.1.1. Objetivos de la Gestión del Talento Humano.....	43
2.2.1.2. Aspectos Fundamentales de la Gestión del Talento Humano.....	45
2.2.1.3. Proceso de Gestión del Talento Humano.....	46
2.2.1.4. Funciones de la Gestión del Talento Humano.....	48
2.2.1.5. Las personas como recurso o como asociados de la Organización...	48
2.2.2. Endomarketing.....	49
2.2.2.1. Cliente interno.....	51
2.2.2.2. Modelo de gestión del Endomarketing.....	51

2.2.2.3.	Dimensiones del Endomarketing.....	57
2.2.2.4.	Análisis Estratégico en el Endomarketing.....	59
2.2.2.5.	Estrategia de Comunicación en el Endomarketing.....	60
2.2.2.6.	Plan de endomarketing	61
2.2.2.7.	Mezcla del endomarketing	62
2.2.3.	Retención de Personal	65
2.2.3.1.	Teorías de motivación para aplicar a la retención de personal.....	66
2.2.3.2.	Modelos de Retención del Talento	69
2.2.3.3.	Factores que afectan la retención de personal.	73
2.2.3.4.	Importancia de la retención del personal.....	80
2.2.3.5.	Porque el talento abandona las organizaciones	81
2.3.	Definición de términos	81
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		
3.1.	Método, tipo y nivel de la investigación.....	85
3.1.1.	Método y Tipo de la investigación.....	85
3.1.2.	Nivel de la investigación	85
3.2.	Diseño de la investigación.....	86
3.3.	Población y muestra.....	86
3.4.	Técnicas de recolección de datos.....	87
3.5.	Técnicas de Análisis de Datos	88
3.6.	Tratamiento estadístico	88
3.7.	Línea de Investigación	89
CAPÍTULO V: INTERVENCION METODOLÓGICA Y RESULTADOS		
4.1.	Diagnostico General de la Empresa – Tienda Huancayo	90
4.2.	Presentación de resultados	92
4.2.1.	Resultados a Nivel de Preguntas	92
4.2.2.	Resultados a Nivel de Dimensiones	115
4.2.3.	Validación Estadística del Instrumento.....	119
4.2.3.1.	Estadístico Alfa de Cronbach	119
4.2.4.	Validez de constructo	120

4.3. Contratación de hipótesis	121
4.3.1. Proceso de prueba de hipótesis.....	122
4.3.1.1. Prueba de hipótesis General	122
4.3.1.2. Prueba de hipótesis específica	126

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

APÉNDICE

INDICE DE TABLAS

Tabla 01: <i>Cantidad de trabajadores por áreas de la Tienda Maestro Huancayo.</i>	85
Tabla 02: <i>VARIABLES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.</i>	86
Tabla 03: <i>Se esfuerza por la solución de problemas</i>	88
Tabla 04: <i>La eficiencia está en solucionar problemas</i>	92
Tabla 05: <i>Su desempeño laboral satisface las necesidades de los clientes.</i>	93
Tabla 06: <i>Se le comunico el organigrama de la empresa.</i>	94
Tabla 07: <i>Tiene conocimiento de la existencia de ascensos y reconocimientos</i>	95
Tabla 08: <i>Tiene conocimiento de la existencia de manuales y procedimientos</i>	96
Tabla 09: <i>La empresa supervisa sus funciones.</i>	97
Tabla 10: <i>La empresa cuenta con infraestructura adecuada</i>	98
Tabla 11: <i>La remuneración es una fuente de motivación</i>	99
Tabla 12: <i>Ha recibido capacitaciones</i>	100
Tabla 13: <i>Conoce la visión y misión de la empresa</i>	101
Tabla 14: <i>Sus labores están orientados a la consecución de objetivos</i>	102
Tabla 15: <i>Se identifica con los valores de la empresa</i>	103
Tabla 16: <i>La cultura organizacional está acorde con los principios de la calidad de servicio.</i>	104
Tabla 17: <i>Son respetuosos con las normas y políticas de la empresa</i>	105
Tabla 18: <i>El entrenamiento que recibe por parte de la empresa, permite adquirir competencias para el buen desempeño personal y profesional.</i>	106
Tabla 19: <i>El equipo de trabajo promueve buen clima laboral</i>	107
Tabla 20: <i>Se fomenta el compañerismo entre el equipo de trabajo</i>	108
Tabla 21: <i>La comunicación entre jefes y colaboradores es asertiva.</i>	109
Tabla 22: <i>EL jefe inmediato promueve liderazgo.</i>	110
Tabla 23: <i>Las tareas están acorde con el grado de instrucción.</i>	111
Tabla 24: <i>La empresa les permite realizar línea de carrera.</i>	112
Tabla 25: <i>Considera que su trabajo es indispensable y muy bien valorado y que no lo cambiaría, así se le presente una nueva oportunidad laboral, con mejor remuneración.</i>	113
Tabla 26: <i>Estadísticas de fiabilidad</i>	114
Tabla 27: <i>Estadísticas de total de elemento.</i>	119
Tabla 28: <i>Matriz del componente rotado.</i>	119
Tabla 29: <i>Ordenando los puntajes obtenidos</i>	120
Tabla 30: <i>Cálculo del estadístico de prueba-Hipótesis general.</i>	121
Tabla 31: <i>Correlaciones-hipótesis general</i>	123
Tabla 32: <i>Cálculo del estadístico de prueba-Hipótesis específica N°1</i>	124
Tabla 33: <i>Correlaciones-Hipótesis específica N°1</i>	127
Tabla 34: <i>Cálculo del estadístico de prueba-Hipótesis específica N°2</i>	128
Tabla 35: <i>Correlaciones-Hipótesis específica N°2</i>	131
Tabla 36: <i>Cálculo del estadístico de prueba-Hipótesis específica N°3</i>	131
Tabla 37: <i>Correlaciones-Hipótesis específica N°3</i>	134
Tabla 38: <i>Cálculo del estadístico de prueba-Hipótesis específica N°4</i>	135
Tabla 39: <i>Correlaciones-Hipótesis específica N°4</i>	138

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: Proceso de Gestión del Talento Humano.	47
Figura 02. Las personas como recurso o como asociados de la organización.	49
Figura 03. Modelo de Marketing Interno de Berry	52
Figura 04. Modelo propuesto por Grönroos.	53
Figura 05. Modelo propuesto por Rafiq y Ahmed.	54
Figura 06. Diagrama propuesto por Lings.	55
Figura 07. Modelo de gestión de marketing para servicios que destaca el endomarketing para alcanzar la satisfacción y la lealtad del cliente.	56
Figura 08. Modelo de Martha Alles.	69
Figura 09. Modelo Construyendo Talento.	70
Figura 10. Las 4 Esquinas del Talento.	71
Figura 11: Se esfuerza por la solución de problemas de los clientes.	92
Figura 12: La eficiencia está en ayudar a solucionar problemas.	93
Figura 13: Su desempeño laboral satisface las necesidades de los clientes.	94
Figura 14: Se le comunico el organigrama de la empresa.	95
Figura 15: Tiene conocimiento de reconocimiento y ascensos.	96
Figura 16: Tiene conocimiento sobre manuales y procedimientos que guíen su trabajo.	97
Figura 17: La empresa supervisa sus funciones.	98
Figura 18: La empresa cuenta con infraestructura adecuada.	99
Figura 19: La remuneración es una fuente de motivación.	100
Figura 20: Ha recibido capacitación.	101
Figura 21: conoce la misión y visión de la empresa.	102
Figura 22: Sus labores están orientados a la consecución de objetivos.	103
Figura 23: Se encuentra identificado con los valores de la empresa.	104
Figura 24: La cultura organizacional está acorde con los principios de la calidad de servicio.	105
Figura 25: Son respetuosos con las normas y políticas de la empresa.	104
Figura 26: El entrenamiento que recibe por parte de la empresa. le permite adquirir competencias para el buen desempeño personal y profesional.	106
Figura 27: El equipo de trabajo promueve buen clima laboral.	107
Figura 28: Se fomenta el compañerismo y trabajo en equipo dentro de la empresa.	108
Figura 29: La comunicación entre jefes y colaboradores es asertiva	109
Figura 30: El jefe inmediato promueve liderazgo.	110
Figura 31: Las tareas están acorde con el grado de instrucción.	111
Figura 32: La empresa permite realizar línea de carrera.	112
Figura 33: considera que su trabajo es indispensable y muy bien valorado y que no lo cambiaría, así se le presente una oportunidad laboral con mejor remuneración.	113
Figura 34: Resultados respecto al Factor Entorno	114
Figura 35: Resultados respecto al factor Formalidad Organizacional	115
Figura 36: Resultados respecto al Factor Identidad	116
Figura 37: Resultados respecto al Factor Relacional	117
Figura 38: Zonas de rechazo y no rechazo de Ho	
Hipótesis general	123

Figura 39: Decidir si la Ho se rechaza o no se rechaza. Hipótesis General	124
Figura 40: correlación entre Y y X Hipótesis general	125
Figura 41: Zonas de rechazo y no rechazo de Ho Hipótesis especifica N°1	127
Figura 42: Decidir si la Ho se rechaza o no se rechaza. Hipótesis especifica N°1	128
Figura 43: Correlación entre Y y X Hipótesis especifica N°1	129
Figura 44: Zonas de rechazo y no rechazo de Ho Hipótesis especifica N°2	130
Figura 45: Decidir si la Ho se rechaza o no se rechaza. Hipótesis especifica N°2	132
Figura 46: Correlación entre Y y X Hipótesis especifica N°2	133
Figura 47: Zonas de rechazo y no rechazo de Ho Hipótesis especifica N°3	134
Figura 48: Decidir si la Ho se rechaza o no se rechaza. Hipótesis especifica N°3	135
Figura 49: Correlación entre Y y X Hipótesis especifica N°3	136
Figura 50: Zonas de rechazo y no rechazo de Ho Hipótesis especifica N°4	137
Figura 51: Decidir si la Ho se rechaza o no se rechaza. Hipótesis especifica N°4	139
Figura 52: Correlación entre Y y X Hipótesis especifica N°4	139

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

El presente capítulo se centra en presentar las partes esenciales del problema, tales como el planteamiento propiamente dicho, la fundamentación y la formulación de la misma, asimismo contiene la definición del problema, los objetivos y la justificación que permitirá realizar la investigación, esto con el objetivo de afinar la estructura formal del estudio, se describirá el problema en términos concretos, explícitos y específicos de manera que los argumentos puedan ser investigados por medio de los procedimientos científicos para obtener de una manera más específica la idea de lo que queremos investigar. Este capítulo consta de información recabada de diferentes fuentes los cuales expresen una similitud con la problemática de la investigación, también se dará a conocer los problemas identificados en la empresa, es decir la razón de ser de la investigación a desarrollar.

1.1. Planteamiento y formulación del problema

1.1.1. Planteamiento del problema

A continuación se presentan algunos trabajos realizados con anterioridad en relación a la problemática de la investigación a desarrollar.

Según la Revista Focus¹ en su artículo titulado: Hablemos de Endomarketing, redactado por Estrella González y Clarissa Victorio (2013), menciona lo siguiente; Se considera la existencia de tres focos fundamentales en la gestión del talento: la selección de personal, el desarrollo y la fidelización del mismo. Con un proceso de selección efectivo y por aptitudes, una organización se asegura de contar con el personal apropiado; es decir, con personas de un perfil que puedan alinear los propósitos de sus carreras con la misión de la empresa. A través del desarrollo del talento, la organización madura el talento captado logrando sacar su máximo potencial. Finalmente, la labor de fidelización es vital puesto que el objetivo es retener al talento interno por iniciativa suya y captar talento externo. La fidelización del colaborador puede darse desde muchas aristas, aplicando diversas estrategias, entre ellas el Endomarketing.

El Endomarketing es el conglomerado de estrategias y acciones propias del marketing que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones con el propósito de incentivar al personal. Se trata, como afirma Otto Regalado, autor del libro

¹ Revista Digital de Gestión y Negocios conformada por alumnos de la PUCP - Perú

“Endomarketing: Estrategias de Relación con el Cliente”, de motivar a los trabajadores, crear un mejor clima organizacional y obtener un mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa-proveedor interno.

Así como lo hace el Marketing, la principal labor del Endomarketing es definir la propuesta de valor para cada cliente interno. En esta línea, la propuesta de valor no puede, de ninguna manera, ser estandarizada pues en la organización coexisten colaboradores con perfiles (intereses y prioridades, por ejemplo) disímiles entre sí. Es fácil darse cuenta de esto si vemos el caso de una empresa minera, por ejemplo: los intereses y propósitos de un operador de maquinaria pesada, es en buena medida diferente a la de un ejecutivo de finanzas que trabaja en la oficina principal lejos de la mina. Estas diferencias en el colectivo crean la necesidad de generar propuestas diferentes para cada sector; es decir, de construir un qué, un a quién y un por qué de valor adaptado que difieren de cada target interno. En palabras de Sharon Kanashiro, catedrática PUCP, estas aproximaciones por target impedirán la disolución del valor, lo cual permitirá atraer y retener al talento idóneo que requiere la organización.

Según el blog Artículo y escrito por Gabriel Fonatanari² (2013), manifiesta lo siguiente: Uno de los principales temas que se tratan entorno a la empresa, en la actualidad, es la escasez de mano de obra. Las empresas están encontrando dificultades para atraer y retener profesionales cualificados. Los mercados competitivos, promueven las necesidades de consolidación y la diferenciación de las organizaciones a través de la capacidad de sus profesionales.

Quiere decir que la diferencia de cuota de mercado ha afectado directamente la competencia de talento. Esta no es una realidad exclusiva hoy. Hace unos años, las empresas destacan por el mejor desempeño de sus equipos. Pero el hecho es que este tema se ha convertido aún más importante frente al crecimiento de la economía y el desarrollo de muchos mercados.

Hoy podemos ver claramente la correlación entre la capacidad de atracción y fidelización de los clientes con el nivel de retención y desarrollo que la organización establece con sus empleados. Las investigaciones muestran que en el último año, el 31%

² Especialista en endomarketing, con más de 10 años de experiencia, que trabajan en las agencias y el área de consultoría Administrador. Egresado de la ESPM-Sur -Escuela Superior de Publicidad y Marketing – Brasil.

de los ejecutivos de las áreas comerciales y de marketing define como prioridad ampliar la capacidad de retención del talento, mientras que otro 21% tiene como objetivo capacitar a sus empleados con información relativa de la empresa y la industria.

Según la Revista M&M³ en su artículo titulado: El endomarketing: a la conquista del cliente interno (2013), menciona lo siguiente: Los trabajadores de una organización desde el obrero raso, hasta el más alto ejecutivo deben ser vistos y tratados como clientes internos, pues son ellos, el motor de las actividades productivas, administrativas y de servicio que adelante la empresa. De la recepción que los empleados tengan de la compañía y de la forma como se sientan en la misma, se derivan, entre otros aspectos, las relaciones que establecen con los clientes externos. Esta revista manifiesta que estudios en el mundo entero, han demostrado que existe una relación directa entre la satisfacción de los empleados de una compañía y la forma como ellos venden la imagen de la misma, sus productos y servicios a los clientes externos.

Como lograr empleados cien por ciento satisfechos, motivados y comprometidos, la revista en mención manifiesta que una de las formas de lograrlo es aplicando endomarketing o marketing interno, un proceso de gestión cíclico y continuo que promueve la motivación de los trabajadores, el mejoramiento del clima organizacional y la obtención de un mayor grado de lealtad y compromiso en relación empresa – trabajador. El endomarketing busca que los empleados se sientan parte de la empresa, que tomen conciencia de la importancia de sus aportes al fortalecimiento de la misma y que lleven a cabo acciones que redunden en un mayor beneficio y mejores resultados para la organización y para ellos mismos.

En términos generales, desde la década del 2000 esta estrategia empresarial es considerada como una filosofía de gestión, que por objetivo mejorar el ambiente interno en las organizaciones corporativas a través de la proposición y ejecución de actividades por parte de los empleadores para sus empleados para atender y responder satisfactoriamente a todas las necesidades que manifieste el capital humano. El endomarketing busca entonces, fidelizar o comprometer al empleado con la empresa mediante el otorgamiento de un buen servicio, excelentes condiciones laborales y por supuesto respuestas positivas y oportunas a sus requerimientos.

³ M&M es una publicación independiente y autónoma que trata temas sobre: diseño maquinarias, medio ambiente, gerencia, economía, productos, mercadeo, entre otros. - Colombia

Teniendo en cuenta que el talento humano es el pilar fundamental de las compañías, y que de su cuidado permanente se derivan colaboradores comprometidos motivados y entusiasmados con el cumplimiento de los deberes, objetivos y metas empresariales; especialistas en el ramo han determinado cuán importante e incluso necesario es que las organizaciones, sin importar su tamaño o la naturaleza de sus negocio, realicen inversiones a corto, mediano y largo plazo para promover el desarrollo y estabilidad de sus empleados. Precisamente atendiendo a lo anterior, el endomarketing plantea como una de las estrategias para mejorar las condiciones de vida de los empleados y por ende, fortalecer sus vínculos con las empresas, otorgar incentivos, bonificaciones y capacitaciones que vayan en pro de su ofrecimiento laboral y personal; además de un salario justo, acorde a sus capacidades, formación y experiencia. Este tipo de incentivos vistos desde la óptica de inversión y no como gasto, tienen como efecto una retribución casi inmediata, representada en valiosos esfuerzos.

Otra de las razones por las cuales resulta positivo para los empleados, la puesta en marcha del endomarketing es sus negocios, es el fortalecimiento de la cultura organizacional que logran a través de la aplicación de políticas de humanización y la vinculación a conciencia de sus empleados con la visión, misión y valores corporativos de esta forma garantizan que todos trabajen en pro de la consecución de los mismos objetivos y que la empresa logre mejorar sus indicadores en tiempos más cortos y con procesos más eficientes.

En ese sentido, la cultura organizacional juega uno de los papeles principales en la ejecución de las estrategias de endomarketing, porque es la esencia de la organización, define los rasgos de su cultura, su identidad y es la que también define los objetivos actuales y futuros que dan al norte. De allí que sea indispensable que todos los empleados la entiendan y la vivan pues de ello depende, en buena parte, que entiendan sus funciones dentro de la empresa, las tengan claras y proyecten hasta donde pueden y deben llegar a través de su cumplimiento.

De otro lado, la aplicación del endomarketing permite que desde la dirección o gerencia hacia los empleados, una empresa genere procesos de comunicación efectivos para que los trabajadores se enteren de primera mano de aspectos relevantes como los nuevos desarrollos empresariales, así como las capacitaciones y demás actividades en general. De igual forma, la puesta en marcha de esta herramienta, también favorece la

disminución, en grado importante la rotación de personal, ayuda al establecimiento de canales de comunicación efectivos al interior de la organización, mejora el sentido de pertenencia de los empleados hacia la compañía, aumenta la circulación de información al interior de la empresa, incrementa la colaboración y estimula el trabajo en equipo y mejora las condiciones en los puestos de trabajo de los empleados.

Según el blog Puro Marketing y escrito por Manuel Guillermo Silva⁴ (2014), manifiesta lo siguiente: Tus empleados son más importantes que tus clientes, pensaras que me he vuelto loco, pero es la realidad, ellos son la base de cualquier negocio. Sin una buena relación personal y profesional con los empleados, no conseguirás clientes y mucho menos mantenerlos. No puedes tratar bien a los clientes y no valorar a los empleados. Es incongruente y al final todo se nota. Eso sin olvidar que, siguiendo la línea del endomarketing los empleados son clientes internos muy importantes como los clientes externos.

Conviene recordar que el mejor atractivo de las empresas son las personas. Los emprendedores no crean negocios, sino que crean estructuras formadas por personas afines a unos valores y misión que luego estos junto con el emprendedor dan forma a la empresa y su cultura y gestión. En función de su talento y grado de compromiso, los resultados empresariales serán más factibles o no de alcanzar.

Para lograr el máximo aprovechamiento de los colaboradores debemos atender las necesidades que plantea la pirámide de Maslow, puesto que la remuneración económica dejara de ser suficiente, donde el empleado podría buscar otras empresas que le permitan realizarse con nuevos retos.

Tampoco olvides que los mercados se están polarizando y dentro de poco viviremos en las empresas habrá una guerra por el talento. No hay mejor forma de retener a tus empleados que cautivándolos. Algunas empresas como por ejemplo Amazon o Zappos han tomado nota de ello e, incluso, pagan a los empleados que quieran marcharse para así quedarse con los más comprometidos.

Al fin al cabo, todo esto es como una especie de Karma. Dales motivos para querer seguir en tu empresa y ellos te lo devolverán con una productividad, compromiso, preinscripción, difusión, etc. No les des motivos y tendrás más

⁴ Economista. MBA, Magister en Marketing y Finanzas-Toulouse Bussines School Barcelona.

posibilidades de que esto se vuelva en tu contra de alguna forma. Esto es lo que diferencia a los líderes de los jefes.

Según el ensayo: El capital humano como cliente interno de una organización, redactado por Mónica Vogel⁵ (2012) plantea: La disciplina del endomarketing, tiende a fortalecer la relación personal – empresa, de manera que dichos objetivos sean compartidos, no solo cumplidos por qué debe hacerse o porque hay que cumplir las normas. En el endomarketing lo que se vende es la propia empresa; su identidad, sus valores, sus planes y proyectos.

Es necesario gestionar el capital humano como el principal activo intangible de una organización y fuente de ventajas competitivas. Antes que el cliente externo, se debe satisfacer al cliente interno para lo cual hay que conocerlo, el endomarketing es una herramienta estratégica válida en la consecución de los antes mencionado, ninguna estrategia será exitosa o al menos sustentable en el tiempo, si el capital humano no está involucrado y convencido para que esto último sea posible, la información, la formación y la comunicación interna deben ser acciones contempladas en las estrategias sobre el capital humano.

Según Fernando Veliz Montero⁶ (2013) menciona lo siguiente: El endomarketing busca fortalecer la identidad organizacional, para así verla materializada en una imagen corporativa compartida tanto por los clientes internos como externos. Este desafío se acuña bajo la premisa que el capital humano es un activo en las organizaciones de nuevo siglo. Sus habilidades, conocimientos y experiencias forman parte de la suma de valor que posee la organización. En este sentido, el endomarketing basado y apoyado por múltiples soportes comunicacionales (diarios, folletos, videos, memos, afiches, intranet, entre otros) se constituye en un pilar básico para facilitar el avance hacia el cumplimiento del plan estratégico de la organización.

Lo que genera el endomarketing con el tiempo es una organización con capacidad de cambio. Esta flexibilidad para intervenir la cultura de las organizaciones y adecuarla a los nuevos desafíos es una de las fortalezas para Kotler “Las empresas creen que su única ventaja sostenible descansa en la habilidad de aprender y cambiar más

⁵ Licenciada en Turismo. Maestría en Marketing de Servicios. Profesora adjunta en la Facultad de Turismo en la Universidad Nacional de Comahue.

⁶ Ph. D – Mag. en Comunicación Organizacional y Coach Ontológico.

rápido, la clave del éxito competitivo es mantener su marketing cambiando tan rápidamente como el mercado mismo.

Según declaración de Liliana Alvarado⁷ en el Diario Gestión (2013) manifiesta lo siguiente: Una campaña de endomarketing, con sus clientes internos, los trabajadores, terminaría de cambiarles el rostro. Si el personal no está capacitado y comprometido con la marca, el servicio seguirá siendo deficientes. Tienen que trabajar una campaña de endomarketing, para que toda la organización esté al servicio del consumidor.

El problema puede radicar en que trabajan con services y personal sin compromiso o que tiene muchos años en la organización y no está contento (y nadie está haciendo nada por ponerlo contento). Ese personal está contigo hoy, y mañana está con otra empresa, no absorbe tu cultura y solo está haciendo un trabajo racional. Tiene que cumplir un guion y lo hace, y no hace nada más, porque no está recibiendo nada más que un sueldo.

Todos tenemos tres cerebros: el racional, que es el pensante, el emocional, que es el que se compromete, y el instintivo, que es el que decide. Este personal solo trabaja con el primero. Se pregunta, con toda razón: ‘¿Por qué no me contratan en planilla si estoy dando lo mejor de mí?’. Y se responde: ‘Bueno, voy a dar en la medida de lo que me están dando.’

Sí nos preocupamos mucho por el cliente externo y nos olvidamos del interno. Cuando hablo de engagement no solo hablo de la relación del consumidor con la marca, sino también del trabajador con el jefe. Muchas veces la remuneración emocional es más vinculante que la remuneración tangible. Siempre nos dicen qué estamos haciendo mal, pero no qué estamos haciendo bien.

Según la Revista “El Financiero” en su artículo titulado: La lucha por atraer y retener talento definirá el éxito comercial de las organizaciones en el futuro cercano, redactado por Randall González⁸ (2014) menciona lo siguiente: Dentro de la estrategia de la empresa y adaptar a las organizaciones para que aprendan a hacer un mejor manejo de las generaciones Y y Z son parte de las principales tendencias en la gestión

⁷ Directora de Marketing de la Escuela de Postgrado de la UPC - Perú

⁸ Presidente de la Asociación Costarricense de Gestores de Recursos Humanos – Costa Rica

del capital humano actualmente. Estos, precisamente, fueron temas más discutidos durante el II Congreso Internacional de Capital Humano, celebrado este mes en Costa Rica, y que hacen eco entre los profesionales de recursos humanos pero que son poco o mal aplicadas en las empresas. "Todos los temas en boga tienen que ver con el talento y la comunicación, pero sobre todo, tienen que ver con la visión estratégica de la alta gerencia, para que deje de pensar en el departamento de recursos humanos como un organizador de actividades sociales y lo incorpore al desarrollo de la estrategia empresarial", explica Randall González, presidente de la Asociación Costarricense de Gestores de Recursos Humanos.

El precio de aplicar tarde o en forma incorrecta este cambio de paradigma se traducirá en pérdida de competitividad en el mediano plazo, pues mientras la generación X es flexible y se ha ido adaptando a los cambios de las organizaciones, las generaciones Y y Z exigirán que las organizaciones muestren su inteligencia en la gestión de personas, o evitarán del todo trabajar en ellas.

Según la publicación del diario El Nuevo Día en el artículo⁹ “Marca empleador, estrategia de empresas sostenibles” (2015) menciona lo siguiente: Hoy la fuerza laboral se caracteriza por la lealtad temporal. Su actitud es comúnmente impulsada por una gran cantidad de expectativas que los empleados desean satisfacer. Nuevas características, tales como los altos niveles de educación y la movilidad, se acompañan de un aumento en las expectativas, muy diferentes a las que el empleador debería satisfacer.

Este escenario afecta a todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño o localización. Adicional a la segmentación, la retención de talento también es importante al momento de aumentar la lealtad. Con los aumentos en los salarios, beneficios y condiciones laborales de los que muchos colaboradores se han beneficiado en los últimos años, las necesidades básicas que ya están cubiertas dan paso a necesidades de crecimiento como foco principal. Cualquier persona tiene la necesidad de participar, ser reconocida, creativa, de sentirse valiosa y perteneciente a algo.

⁹ Diario El Nuevo Día: Grupo de empresarios tolimenses y los directivos de los periódicos Vanguardia Liberal de Bucaramanga, El Universal de Cartagena y El Colombiano de Medellín, alrededor de la empresa Editorial Aguasclaras S.A.

Esta coyuntura y sus implicaciones futuras son las que le han dado impulso al surgimiento de un concepto revolucionario: la marca empleador, que no es otra cosa que la capacidad que tienen las compañías de enamorar a los empleados y al talento humano a través de procesos transaccionales como la compensación, y de no transaccionales como desarrollo, crecimiento y sentido de trascendencia, en busca de la sostenibilidad del negocio. Enamorar a las personas busca, en últimas, asegurar que la organización perdure en el tiempo, que su reputación se mantenga en alto y contar con un talento humano comprometido.

Aunque algunos cuadros directivos pueden pensar que el tener una buena reputación en el mercado les soluciona el problema, lo cierto es que la marca empleador es un concepto mucho más amplio. La reputación es un componente de la marca, pero no es el todo. Por eso una empresa puede tener buena reputación como el mejor pagador del mercado, pero su marca empleador puede ser tan pobre que las personas no quieren trabajar allí porque su cultura organizacional, el estilo de liderazgo o el desequilibrio con la vida personal, entre otros, opacan los salarios atractivos.

Deben implementar políticas transversales en temas de gestión del cambio, balance vida trabajo, procesos de endomarketing, diseño de prácticas de felicidad corporativa, construcción de una cultura organizacional enfocada en el desarrollo y crecimiento colectivo e individual. Estos elementos deben estar enmarcados por una comunicación estratégica que acompañe la divulgación y retroalimentación de todos y cada uno de los procesos.

1.1.2. Fundamentación del problema

En el diario El Comercio con publicación de fecha 17 de septiembre del 2014 menciona que la Empresa Maestro Perú fue adquirida por la Empresa Sodimac por un monto de S/.1.404 millones, con términos muy determinados y específicos.

La Empresa Maestro Perú fue impulsada a partir del 5 de junio de 1978, bajo el recordado nombre de Ace Perú, acuñado por la familia peruana Vurnbrand. Su primera tienda fue inaugurada en 1994 y en el 2006, cambió su razón social a Maestro Home Center. En marzo del 2008, la empresa Maestro Home Center empezó su expansión a provincias, con la apertura de su local en Arequipa y, en setiembre del 2010, cambió definitivamente su marca por Maestro Perú.

En la actualidad Maestro Perú pertenece a la Corporación Falabella y cuenta con más de 4000 trabajadores, es la primera empresa que desarrolló en el Perú, el concepto de tienda de gran formato especializada en el mejoramiento del hogar y la construcción. Cuyo objetivo es facilitar la realización de los proyectos de sus clientes ofreciéndoles todo en un solo lugar, y sobre todo, con el mejor servicio y asesoría.

Cuentan con los mejores asesores especializados en cada uno de los rubros que comercializan. Consideran que gracias a ellos y al permanente espíritu de innovación, pueden afirmar que son líderes en el mercado.

Como empresa peruana, buscan llevar una propuesta de valor a más peruanos, es así que cuenta con una gran cobertura a nivel nacional, con 30 tiendas en distintas ciudades del país.

Asimismo Maestro Perú se encuentra en países latinoamericanos como Paraguay, Colombia, Argentina y Ecuador. Próximamente tienen pensado seguir expandiéndose por Europa llevando toda la calidad de servicio que ofrece la Corporación Falabella en todos sus rubros.

Tomando en cuenta los datos de los párrafos precedentes, se empezó a tener contacto con los responsables de la Tienda – Huancayo de la Empresa Maestro Perú con la finalidad de recabar información que ayude a determinar los principales problemas que aqueja a la mencionada tienda. Cabe resaltar que se solicitó el permiso¹⁰ correspondiente de parte de la Universidad Continental, se contactó a la Jefe de Personal del Área de Recursos Humanos la Sra. Sulen Jacobo, en dialogo menciona que los principales inconvenientes que viene suscitando en el manejo de personal, por lo tanto para la recopilación de los datos y aclarar el tema en estudio se aplicó una entrevista piloto¹¹. Dadas las interrogantes:

¿La empresa Maestro Perú y Sodimac comparten la misma misión? Podría mencionarlo.

Sodimac y Maestro ahora comparten la misma Misión, Visión y Valores, así estaremos enfocados en alcanzar nuestras metas juntas. La misión declarada a la

¹⁰ Ver Apéndice C

¹¹ Ver Apéndice D

actualidad es “Dar siempre soluciones a personas y contratistas para que puedan concretar proyectos de construcción, reparación, equipamiento y decoración del hogar, mejorando la calidad de vida de las familias a través de un servicio de excelencia y los mejores precios del mercado” En cuanto la visión es “Ser la tienda líder en la provisión de proyectos de mejoramiento de edificaciones de cualquier tipo. Queremos ser la empresa especialista en el rubro, cuya principal ventaja sea la devoción por el cliente”

¿Cómo se encuentra organizada la empresa respecto a sus áreas de trabajado?

La empresa cuenta con dos grandes áreas de trabajo, en primer lugar el de ventas el cual comprende todas las secciones tales como venta de accesorios de baño, climatización, electricidad, cocina, ferretería, iluminación, jardín, madera, materiales, organización, pintura, pisos, gasfitería, herramientas y limpieza. Por otro lado, está el área de servicios que está conformado por personal en caja, asesores de servicio, asistentes de atención al cliente, mercaderías, reposiciones, despachadores.

¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa Maestro Perú en la ciudad de Huancayo?

La empresa maestro con sede en la ciudad de Huancayo a la actualidad cuenta con 114 colaboradores, distribuidos entre: Directivos, Jefes de Área, Supervisores, Asesores de Venta, Asesores de Caja, Asesores de Servicio.

El nivel de instrucción de los colaboradores, la mayoría cuenta con estudios superiores y otro porcentaje de los mismos son estudiantes, únicamente se cuenta con 5 asesores con un nivel de instrucción secundario.

¿Cuáles son las características con las que debe contar el personal que desea formar parte de la empresa Maestro Perú?

Debe evidenciar actitud de Servicio, debe ser una persona altamente pro-activo, demostrar compromiso para con la empresa, debe ser un personal responsable en todo ámbito, asimismo se valora mucho el tema de creatividad, honestidad, respeto hacia todas las personas, empatía, comunicación efectiva y trabajo en equipo.

¿Cuál es el objetivo de la empresa en relación a sus colaboradores?

Los trabajadores en MAESTRO PERU tienen la posibilidad de crecer, escalar, capacitarse, desarrollarse, integrarse a un gran equipo de trabajo y no únicamente se limita a cumplir sus horas de trabajo y recibir una remuneración por la misma. Maestro Perú busca una relación a largo plazo con sus colaboradores.

¿Usted considera que en los años que maestro Perú tiene en Huancayo se ha ido cumpliendo su objetivo en relación a sus colaboradores?

La jefe de personal manifiesta que tal objetivo aún no se ha podido cumplir puesto que considera que se encuentran en un 30% en el cumplimiento del este objetivo y esto se ve reflejado en el índice de retención y rotación de personal.

¿Realizan encuestas de satisfacción a los clientes externos de la empresa?

Si, estos dieron como resultado que un 60% de los encuestados se mostraron satisfechos con el servicio que se les ofrece, sin embargo un 40% está en desacuerdo respecto al servicio.

¿La empresa dota al personal con todo lo necesario para realizar sus funciones de la manera más segura y correcta?

Para desempeñar funciones en cada área, los colaboradores cuentan con la vestimenta adecuada, como son los chalecos maestro, los zapatos de cuero, los sujetadores para las damas y demás sea necesario. De igual manera el personal recibe dos días de inducción en cuanto cultura de la empresa, cultura de disciplina, manuales de trabajo, etc.

¿Cómo trabajan el tema de capacitación a los colaboradores?

Las capacitaciones al personal se llevan a cabo en la ciudad de Lima como son los Full Day que realizan los proveedores, este tipo de eventos hace que los miembros de la empresa se vuelvan especialistas en su área de trabajo.

¿La empresa cuenta con políticas de incentivos para los colaboradores?

Maestros premia a los mejores trabajadores de cada área, los ganadores se hacen acreedores a incentivos económicos y se exhibe en gigantografías, murales de la empresa y que estos sirvan como ejemplo para los otros colaboradores.

¿Se realiza encuestas de satisfacción laboral al personal de la empresa?

Si se llevan a cabo, este procedimiento de encuestas sobre satisfacción laboral se realiza una vez al año y es enviada por sede central (Lima).

¿El personal aporta con ideas innovadoras para mejorar el servicio que ofrece la empresa?

No, puesto que la empresa cuenta con políticas muy estrictas para la ejecución de actividades dentro de la empresa.

¿Cómo es la comunicación entre jefes y colaboradores dentro de la empresa?

El tema de comunicación se ha ido deteriorando, en consecuencia se han tomado medidas para lograr un mejor indicador respecto a este tema, prueba de ello es que se implementó un “Boletín Semanal Maestro”, donde el colaborador de la empresa puede hacer llegar todas sus inquietudes al jefe de cada área, dependiendo a quien va dirigido. No solo pueden hacer llegar sus inquietudes, sino que también pueden informarse de eventos que se han de llevar durante la semana, sin embargo es una iniciativa que no está teniendo los resultados esperados.

¿Cómo es que se da el tema de rotación de personal?

Maestro Perú ubicado en la ciudad de Huancayo, experimentara un tema de rotación de personal a nivel de tiendas que pertenecen a la corporación Falabella, dado que se inaugurará el nuevo centro comercial Open Plaza y viene con la empresa Sodimac y muchos de los trabajadores de maestro van a postular a estos puestos es así que quedaran muchos puestos desiertos. En consecuencia supervisores ascenderán a jefes de personal y jefes de personal a sub gerentes y subgerentes a gerentes. Cabe resaltar que el porcentaje de rotación a nivel externo en un mes, ya sea por renuncia o despidos oscila entre 40% y 50 %.

¿Maestro cuenta con políticas de retención de personal?

Maestro Perú es una empresa que trabaja bajo un modelo de contrato indefinido, más no con aquellos contratos temporales como son los de campaña, cubrir

licencia, vacaciones, entre otros, puesto que trabajan con un programa denominado “Programa Escalando”, el cual permite al personal de la empresa hacer línea de carrera. Sin embargo el porcentaje de retención de personal en un mes oscila entre 50% y 60%

¿Cuánto es el tiempo de permanencia promedio de un colaborador?

El tiempo promedio de permanencia de un colaborador en Maestro es de 3 años. La mayoría de estos tienden a salir de la empresa por mejores oportunidades laborales o por su mismo crecimiento profesional.

¿Cuáles son los motivos por los cuales el personal renuncia o son separado de la empresa?

Por faltas graves (según ley y RIT), problemas personales muy fuertes que dé lugar a que el trabajador migre de la ciudad y no halle una sede de Maestro en el lugar donde migro.

Una vez hecho un análisis de la empresa Maestro Perú en la ciudad de Huancayo, en conclusión podemos arribar a algunos problemas en los cuales incurre la empresa.

- Respecto al entorno, un porcentaje de los clientes externos de la empresa, manifiestan que el servicio brindado por los colaboradores no es el más adecuado, mientras que el otro porcentaje expresan todo lo contrario.
- Desconocen la parte filosófica de la empresa, asimismo no es de su interés conocer cuáles son los objetivos de la empresa y de qué manera les puede favorecer.
- Las relaciones entre jefes y asesores de venta es distante, por los mismos horarios que maneja el personal.
- No cuentan con incentivos emocionales, es decir no manejan una política de recompensas bien establecida.
- Falta de Identidad entre la empresa y sus colaboradores: dado que no se comprometen con los objetivos de la organización.
- No existe empoderamiento: es decir los colaboradores no identifican cuál es su función dentro de la empresa, más allá de realizar una función específica.

Cuanto más enriquecedor es el entorno laboral, mayor será el compromiso de los colaboradores y menor la intención de renunciar a la empresa. Los entornos laborales que favorecen la conciliación, multiplican el compromiso de los empleados. Los entornos laborales contaminantes, multiplican la intención de los empleados de dejar la empresa.

Como lo menciona Tony Hsieh CEO de zapps.com, “cada empleado es la marca”. Las organizaciones que están dispuestas a implementar cambios, encuentran en el mercado una oportunidad de crecer, a través de la concentración de esfuerzos en busca de tener en el equipo de trabajo, empleados comprometidos con sentido de pertenencia y participación, hecho evidenciado en la disminución en la rotación del personal, productividad de los empleados, satisfacción de proveedores, junto con la fidelidad de los clientes.

Según Juanita Acevedo (2013), menciona que al igual que las organizaciones destinan recursos e idean estrategias para la captación de clientes, es indispensable emprender también acciones de captación con los propios empleados. No hay que olvidar que son el mejor activo de la empresa.

Una adecuada aplicación del endomarketing supone hacer que los trabajadores se involucren con la compañía, que se sientan partícipes de su misión y visión. En opinión de Acevedo, “los primeros clientes que se han de fidelizar son los empleados y son ellos los primeros que han de creer en las bondades y beneficios de los productos y servicios y de la filosofía que promueve la empresa”

1.1.3. Formulación del problema

a) Problema General

¿Qué relación existe entre la Gestión del Talento Humano basada en el Endomarketing y la retención del personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo?

b) Problemas Específicos

- ¿Qué relación existe entre el factor entorno y la retención de personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo?

- ¿Qué relación existe entre el factor formalidad organizacional y la retención de personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo?
- ¿Qué relación existe entre el factor identidad para la retención de personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo?
- ¿Qué relación existe entre el factor relacional para la retención de personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo?

1.2. Objetivos de la Investigación

a) Objetivo General

Determinar la relación existente entre la Gestión de Talento Humano basada en el endomarketing y la retención del personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo.

b) Objetivos Específicos

- Analizar la relación que existe entre el factor entorno y la retención de personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo.
- Analizar la relación que existe entre el factor formalidad organizacional y la retención de personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo.
- Analizar la relación que existe entre el factor identidad y la retención de personal en la en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo.
- Analizar la relación que existe entre el factor relacional y la retención de personal en la en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo.

1.3. Justificación de la Investigación

a) Justificación práctica

A nivel práctico el estudio justifica su investigación, puesto que el endomarketing es muy importante para la empresa visto desde un enfoque gerencial como de mercadeo. El estudio y aplicación de las estrategias de marketing interno puede lograr que todos los colaboradores se alineen hacia los objetivos de la empresa. Del mismo modo el endomarketing es un medio de interrelación entre el cliente interno y el cliente externo. Hoy en día la satisfacción de los clientes asimismo la fidelidad y lealtad se han convertido en un arma estratégica para la empresa con el cual se proponen lograr mayor participación de mercado. Contar con colaboradores altamente capacitados y motivados es clave para la ejecución de estas estrategias.

Cabe resaltar que a la actualidad las empresas del Perú no cuentan con un soporte de herramientas y estrategias claramente definidas en Endomarketing que contribuya, por ello esta investigación servirá de base para dar a conocer cuán importante es manejar el endomarketing y cuál es su influencia en la retención de personal.

b) Justificación teórica

Hablar de Retención es hablar de un trabajo en condiciones de seguridad; el cual involucra un adecuado clima organizacional, programas de capacitación orientados a la formación continua del talento humano y al crecimiento cognitivo del trabajador, en tal sentido la investigación planteada busca determinar las razones sobre el porqué del bajo índice de retención de personal en esta empresa, siendo este un factor determinante para el éxito de toda organización y “se convierte, en consecuencia, en una de las piezas angulares para la supervivencia de las organizaciones” (Thite, 2004). Para ello tomamos como base la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de gestión de talento humano basado en el Endomarketing y sus dimensiones como: el factor entorno, el factor formalidad organizacional, el factor identidad y el factor relacional. Además basándonos en estas teorías y conceptos podremos comprobar la relación ya sea positiva o negativa entre las variables de investigación.

c) **Justificación metodológica**

A nivel metodológico la investigación se justifica, puesto que se hará uso del método científico, el mismo que guía a las investigaciones de toda índole, con un nivel de investigación correlacional, por tal motivo el objetivo principal es determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano basada en el endomarketing y la retención del personal. Para alcanzar este objetivo se ha definido una serie de objetivos específicos que has sido divididos en cuatro grupos de acuerdo a las dimensiones de la investigación: los que están relacionados al factor entorno, factor formalidad organizacional, factor identidad, factor relacional.

Para la recolección de datos haremos uso de los cuestionarios aplicados a colaboradores de la empresa, los cuales nos servirán para corroborar las hipótesis de la investigación. Asimismo los resultados de la investigación servirán como base para futuras investigaciones.

1.4.Hipótesis y descripción de variables

1.4.1. Hipótesis

A) Hipótesis general

H₁: Existe relación entre la Gestión del Talento Humano basado en el Endomarketing y la retención de personal en la Tienda Maestro Perú de la ciudad de Huancayo.

H₀: No existe relación entre la Gestión del Talento Humano basado en el Endomarketing y la retención de personal en la Tienda Maestro Perú de la ciudad de Huancayo.

B) Hipótesis específicas

- Existe relación entre el factor entorno y la retención de personal en la Tienda Maestro Perú de la ciudad de Huancayo.
- Existe relación entre el factor formalidad y la retención de personal en la Tienda Maestro Perú de la ciudad de Huancayo.

- Existe relación entre el factor identidad y la retención de personal en la Tienda Maestro Perú de la ciudad de Huancayo.
- Existe relación entre el factor relacional y la retención de personal en la Tienda Maestro Perú de la ciudad de Huancayo.

1.4.2. Descripción de variables

En la presente investigación se considera la función de relación de las variables identificadas, la misma que se encuentra a continuación:

$$Y = f(x)$$

Variable Independiente (x): Gestión del Talento Humano basado en el Endomarketing

Variable Dependiente (y): Retención de Personal

1.5. Restricciones de la Investigación

La presente investigación de acuerdo al marco referencial y las teorías seleccionadas por cada variable de estudio nos otorga información amplia y muchas veces contradictoria, por ello se tiene que restringir el estudio con la finalidad de delimitar la investigación con mayor detalle.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores y la realidad de la empresa y los colaboradores, se determinó que la variable independiente, Gestión del talento humano basada en el endomarketing se restringe a la teoría de Rafiq & Ahmed en su libro *Internal Marketing and the Mediating Role of Organisational Competencies* citado, publicado en el año 2003.

CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se muestran los antecedentes de la presente investigación, enunciando brevemente la literatura base que permitió sentar el marco teórico, al igual que las herramientas propuestas y utilizadas por diversos autores. Es importante destacar que el propósito del marco teórico o conceptual es permitir que la investigación cuente con una serie de conceptos de manera coherente, permitiendo integrar al problema de investigación en un ambiente donde el mismo adquiera sentido. A continuación se presenta los antecedentes que hacen referencia y guarden relación directa o indirecta con el tema de estudio, con el propósito de obtener mayor información acerca de cómo otros investigadores han abordado la temática, para de esta forma corroborar la importancia que tiene el contenido de dicho estudio.

2.1. Antecedentes de la investigación

A continuación se presentan algunas investigaciones realizadas anteriormente:

A.1. Diseño de un Plan de Endomarketing en la empresa Confía S.A para lograr Competitividad en el Mercado Local.¹²

Hoy en día, el término Endomarketing está tomando mucha importancia dentro de las empresas, ya que propone la importancia que tiene dirigir el marketing o vender la empresa primero al público interno de la organización.

Se habla mucho de que las organizaciones manejen el mismo idioma, y no en el sentido del término, de si se hablan español o inglés, es en el que cada uno de los colaboradores sepan para qué están allí, desarrollen la misma filosofía, sus acciones estén encaminadas al logro de los objetivos, motivados y vinculados con la empresa, que quieran aportar a los logros y alcance del éxito de la estrategia, factores que se relacionan directamente con el logro de la competitividad, por este motivo se propuso un Plan de Endomarketing para la empresa Confía S.A, ya que actualmente cuenta con una alto nivel de desmotivación en sus empleados, información que se obtuvo a través de la encuesta realizada. El plan propone que a través de su aplicación se puedan obtener mejoras significativas, tanto en la satisfacción de los clientes internos como en la de los externos, cumplir con la misión, asegurar un vínculo entre los empleados y los

¹² María José Sevilla P. Diseño de un Plan de Endomarketing en la empresa Confía S.A para lograr Competitividad en el Mercado Local. Para optar el grado de Ingeniero Comercial. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato - Ecuador. (2013).

clientes finales, minimizando las barreras para poder lograr una efectiva comunicación interna. En el desarrollo se podrá observar cómo la satisfacción de cada uno de los colaboradores, no solo en su cargo sino también en su vinculación y permanencia en la empresa, involucra otros aspectos como el sistema retributivo, es decir, salario, recompensas e incentivos; el clima laboral, la imagen y posicionamiento de la empresa, su gestión, entre otros.

Esta investigación recomienda la aplicación del Plan de Endomarketing el mismo que permitirá fortalecer las relaciones internas en la empresa beneficiando al cliente actual y potencial al brindar un servicio de calidad. Este plan permite potencializar el talento humano, recurso fundamental con el que cuentan las empresas, es decir son ellos la carta de presentación hacia los clientes de la empresa. Asimismo se recomienda socializar y capacitar a todos quienes forman parte de una empresa, a fin de manejar un mismo lenguaje, sumando esfuerzos para el logro de la misión y visión institucional. Se hace necesario poner en práctica el Plan de Motivación e Incentivos, no solo desde el punto de vista económico sino rescatando valores del cliente interno a fin de lograr en el o en ella su sentido de pertenencia hacia la institución.

A2. Gestión de recursos humanos basado en el endomarketing para incrementar la satisfacción laboral del capital humano de la empresa de transportes Rhinost Trailers S.A.C.¹³

La presente investigación tiene el objetivo proponer un modelo de gestión de recursos humanos basados en el Endomarketing con el fin de incrementar la satisfacción laboral del capital humano, como ventaja competitiva de éxito. La empresa de transporte RHINOST TRAILERS S.A.C, es una empresa Peruana dedicada a rubro de transporte de carga pesada a nivel nacional que está luchando por su consolidación y reconocimiento a nivel nacional. La investigación está basado en teorías desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos y del Endomarketing también se presentan casos de éxito de empresas extranjeras y peruanas que aplicaron en su gestión de recursos humanos el Endomarketing y para lograr otros objetivos similares e

¹³ Masiel Patricia Avellaneda I. Gestión De Recursos Humanos basado en El Endomarketing para Incrementar la Satisfacción Laboral del Capital Humano de la Empresa de Transportes Rhinost Trailers S.A.C. para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración. Universidad Continental – Perú (2015)

inherentes a este tema, el cual se convertirá en una base para logro de objetivos y el desarrollo organizacional de esta empresa y así puedan seguir compitiendo y creciendo en el Mercado. La población y muestra de este estudio estuvo conformada por dos partes una parte interna que son los 44 colaboradores, a su vez dividida en dos áreas, el área operativa y el área administrativa y la parte externa que son los 15 clientes. Inicialmente se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa de transportes RHINOST TRAILERS S.A.C, utilizando un cuestionario un poco extenso, con preguntas detalladas y basadas en el enfoque de recursos humanos y basados netamente en la teoría del Endomarketing con el fin de identificar problemas a detalle y en que dimensión específicamente por consiguiente con estos resultados se plantearon estrategias idóneas para solucionar los problemas detectados. Como esta investigación es cuasi experimental, se plantearon 3 estrategias los cuales se sometieron a una prueba de hipótesis con el estadístico T de Student, con los cuales se logró validar esta propuesta. En conclusión los resultados que se evidencio al aplicar este modelo fueron buenos y satisfactorios para el incremento de la satisfacción laboral del capital humano de esta empresa por consiguiente en ellos se lograra un alto compromiso y orgullo por ser parte de este gran organización logrando así una gran ventaja competitiva de éxito.

Esta investigación señala que el Endomarketing, es un medio generador de cambios al interior de las organizaciones independiente al sector económico que pertenezcan, logrando personas más satisfechas, motivadas, comprometidas y consientes de la importancia que tiene el cambio y como a través de este se logran resultados, reflejados en el incremento de la rentabilidad, la productividad de los clientes internos y la satisfacción de los clientes externos. El Endomarketing o Gestión de Marketing Interno, es utilizando con el objetivo principal de promover la motivación de las personas hacia su tarea, puesto o trabajo, y la satisfacción de ellos, con el fin de vincularla hacia el logro de las metas estratégicas de la empresa y mejora de los resultados. De acuerdo esta investigación el endomarketing no solo se incrementa la satisfacción del capital humano sino que esto se verá reflejado en la mejor calidad de servicio que brinden, por ende los clientes se sentirá más satisfechos lo cual repercutirá positivamente en el desarrollo y crecimiento sostenible de la empresa.

A3. Diseño de una propuesta de un modelo de endomarketing para el restaurante Burger King del centro comercial el tesoro en la ciudad de Medellín para el segundo semestre del año 2015.¹⁴

Este trabajo se enfoca en retomar el concepto de endomarketing como estrategia de relacionamiento basada en la percepción de que el personal es un cliente interno; la propuesta se desarrollará para el Restaurante Burger King del Centro Comercial El Tesoro puesto que, en la medida en que el colaborador se sienta comprometido y motivado irá involucrando todas las áreas del punto de venta, con el fin de aumentar su rendimiento y responsabilidad en las tareas que ejecutan día a día, mejorando el clima laboral y la lealtad tanto en clientes internos como externos. Dado lo anterior, se identificarán los factores que inciden negativamente en la prestación del servicio al cliente y el estado actual del clima laboral en el personal del Restaurante Burger King por lo que se analizarán los diferentes modelos de marketing interno con el fin de proponer la aplicación de este concepto como respuesta para cubrir las necesidades del ambiente entre empleados del restaurante con mejoras del medio externo.

Esta investigación formula una propuesta de un modelo de Endomarketing en el que ayude a comprometer y motivar al personal, involucrando a todas las áreas del punto de venta, con el fin de aumentar su rendimiento y responsabilidad en las tareas que ejecutan en su día a día, mejorando el clima laboral y la lealtad tanto en clientes internos como externos. Para incorporar el recurso humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimientos, habilidades, valores y experiencia superiores entre sus colaboradores. Los programas para definir puestos se centran en identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento posible.

¹⁴ Camelo, Vallejo y Gómez. Diseño de una propuesta de un modelo de endomarketing para el restaurante Burger King del centro comercial el tesoro en la ciudad de Medellín para el segundo semestre del año 2015. Para optar el Título de Especialista en Gerencia del Servicio. Universidad De Medellín – Colombia (2015)

A.4. Estrategias de RRHH para Retener el Talento Humano en Empresa de Consumo Masivo del Sector Bebidas del Área Metropolitana.¹⁵

La presente investigación está orientada a analizar las estrategias que el departamento de Recursos Humanos de una empresa de consumo masivo del sector bebidas, emplean con la finalidad de retener al talento humano del área administrativa, necesario para mantener su vigencia en el mercado laboral. Esto es posible a través de un estudio no experimental del tipo descriptivo transversal, en el que intervienen diversas variables como lo son: condiciones laborales, motivación y satisfacción. El método de recolección empleado en la investigación es el cuestionario de preguntas abiertas. La investigación se fundamentó en diferentes teorías que plantean cuál es la base de la motivación y satisfacción de las personas, lo que permite conocer los aspectos que deben cubrir las empresas para desarrollar estrategias eficaces para retener a su talento humano. Entre las teorías consideradas se encuentran las planteadas por Frederick Herzberg (1959), Abraham Maslow (1943), Navarro y Quijano (1998), McCarter y Schreyer (1998), McClelland (1989) y Don Grimme (2008). El estudio proporciona diferentes conocimientos como los son: las diversas maneras en que las organizaciones pueden realizar procesos efectivos de atracción de talento humano, factores que inciden en la motivación y satisfacción tanto personal como laboral de las personas, formas de mantener motivados y satisfechos a su talento humano y estrategias efectivas para que la retención de los anteriores sea provechosa. Se concluye que en la empresa objeto de estudio, los factores considerados como imprescindibles para que la retención del talento humano se lleve a cabo de una manera idónea dentro de la organización, tiene que ver directamente con los mecanismos de remuneración con los que cuentan los trabajadores y que los mismos permitan satisfacer las necesidades del empleado.

Esta investigación afirma concluye que las políticas de retención del talento humano son cambiantes en base a las necesidades de cada individuo, y del deseo que el mismo tenga por cumplirlas; igualmente, influyen en gran medida las posibilidades que tenga la organización para cumplir con las aspiraciones de los trabajadores. Los encargados de recursos humanos suelen tener perspectivas homogéneas y claras con lo

¹⁵ Andreina S. León Q. Estrategias de RRHH para retener el talento humano en empresa de consumo masivo del sector bebidas del área metropolitana. Para optar el Título de Especialista Ciencias Sociales y Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas -Venezuela (2013)

que respecta a los mecanismos que la organización emplean para retener al talento humano, considerando a su vez, que los mismos son los más propicios para mantener motivados y satisfechos a los trabajadores dentro de la empresa. A su vez, que la organización cuente con índices de rotación muy bajos, le ofrece seguridad al trabajador, al saber que cuenta con estabilidad laboral; esto permite que el trabajador esté satisfecho con el trabajo que realiza, y a su vez lo motiva a esforzarse más en su lugar de trabajo, con el propósito de mejorar su desempeño, lo que trae como consecuencia una mejora en el nivel productivo de la organización.

A5. Factores que se aplican para la Atracción y Retención de Personal en Organizaciones grandes de Manufactura del Estado de Nuevo León.¹⁶

El presente proyecto de campo habla acerca de los factores que existen en organizaciones para la atracción y retención del personal. Por lo tanto, lo primero que se hizo fue hacernos las preguntas: ¿Existen factores específicos por los cuales el personal permanece en las organizaciones grandes de manufactura del Estado de Nuevo León? ¿Cuáles son los factores menos relevantes por los que el personal permanece en las organizaciones grandes de manufactura? Esto se hizo con el fin de tener una guía que nos impidiera desviarnos a lo largo de este proyecto. Después de plantearnos las interrogantes anteriores, se pasó a determinar el objetivo del proyecto, el cual fue identificar los factores críticos de atracción de personal que emplean las empresas de manufactura para captar y retener el capital humano, esto seguido de la justificación del proyecto. La fase siguiente a los objetivos y a la justificación fue la construcción del marco teórico, buscando todo aquel material bibliográfico que sirviera para el sustento del mismo, pasando por temas como el Capital Intelectual, y su importancia en la organización, Planeación Estratégica de Recursos Humanos, Gestión del Talento, etc. Siguiendo con el orden del proyecto, se pasó a la parte metodológica, donde habría de construirse un cuestionario. Antes de diseñar este instrumento, se realizó una entrevista previa con expertos en Recursos Humanos, donde se habló un poco de los factores que se tomaban en cuenta en sus organizaciones para atraer y retener el talento. Una vez realizadas las entrevistas, se pasó a elaborar el cuestionario, cuyo fin fue aplicarlo a Planeadores en Recursos Humanos para que nos retroalimentaran. Después de recopilar

¹⁶ Luz Cantu R. Factores que se aplican para la Atracción y Retención de Personal en Organizaciones grandes de Manufactura del Estado de Nuevo León. Para optar el Título de Maestría en Psicología Laboral- Universidad Autónoma De Nuevo León – México. (2006)

toda la información de los cuestionarios, se realizó la parte estadística, que consistió en el conteo de las respuestas de los reactivos, identificación de tendencias y la elaboración de las gráficas con la presentación de los resultados. Finalmente, se generaron las conclusiones de la investigación, destacándose que al personal de las organizaciones de hoy en día, les gusta participar creando proyectos e iniciativas, lo que les da la oportunidad de desarrollarse profesionalmente mejor y de mostrar su talento.

Herzberg señala que los datos sugieren que lo opuesto de la satisfacción no es insatisfacción, como se creía en la forma tradicional. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio. De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción con el puesto separan y son diferentes a los que conducen a la insatisfacción con el puesto. Por tanto, los administradores que procuran eliminar los factores creadores de la insatisfacción con el puesto pueden traer paz, pero no es necesario que sea la motivación, y bajo esta condición sólo aplacan a su fuerza laboral en lugar de motivarla. Herzberg caracterizó a los factores que crean la insatisfacción con el puesto como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Para motivar a las personas en sus puestos, Herzberg sugirió la enfatización de motivadores, aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto. Es de suma importancia para las organizaciones de hoy en día la creación de un ambiente adecuado y flexible, donde el personal con talento cuente con la confianza de poner en práctica iniciativas, ideas y proyectos, teniendo para ambos un beneficio (personal y organizacional). Cabe mencionar que variables como oportunidades de desarrollo profesional, capacitación e imagen corporativa mejoran la moral del personal, el compromiso por aumentar las destrezas y la satisfacción en el trabajo.

A6. Modelo De Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención del Personal¹⁷

En el presente trabajo se quiere explicar la importancia del potencial de la gestión de talento humano para retener el capital humano estratégico de la organización

¹⁷ Pedro Prieto B. Modelo De Gestión Del Talento Humano Como Estrategia Para Retención Del Personal. Para optar al Título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad- Universidad De Medellín Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas Especialización Gestión Humana Y Productividad – Colombia (2013)

como un camino para influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad.

En este sentido, la dirección estratégica de gestión humana propone la existencia de una serie de etapas o procesos intermedios que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, condicionando los resultados de los empleados, tales como productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria, etc., y, con ellos, los resultados de la organización.

En este vínculo causal entre la gestión del talento humano y los resultados de la organización, las prácticas de gestión humana juegan un papel protagonista debido a que permiten la adquisición, la retención y/o el desarrollo de los empleados con mayor potencial para contribuir al desempeño organizacional. No obstante, aunque reconocemos la importancia estratégica de estas tres funciones; adquisición, retención y desarrollo, su estudio conjunto es tan amplio que resulta difícilmente abarcable en un solo trabajo; por ello, esta monografía se ha decidido centrar fundamentalmente en el ámbito de la retención de empleados y su relación con: la gestión del talento humano y la felicidad o bienestar laboral.

Ahora la competencia en el mundo se da a nivel de talento. El talento humano es lo que genera ideas que son únicas de la empresa, logrando establecer la diferencia entre una empresa y otra. Por eso, el talento es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones. La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto decisivo, pues si el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen como se ha explicado, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área, Gestión Humana se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización, la búsqueda y retención de los mejores talentos, y con ello mantener un clima de satisfacción como factor diferenciador con otras empresas.

2.2. Bases Teóricas de la Investigación

2.2.1. Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2009) define como: El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Dessler (2006) afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Castillo (2009) afirma que la gestión del talento humano no responde a interés cortoplacistas de la empresa sino que se considera un proceso continuado en el tiempo, ya que es parte clave de la estrategia corporativa de la empresa. La gestión del talento humano, además, debe procurar ser lo más individualizada posible, pues cada empleado es distinto y sus necesidades también. La gestión también implica saber aprovechar las virtudes y potencialidades individuales de los empleados de una organización y saber transmitir las al resto del colectivo.

2.2.1.1. Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Según Chiavenato (2009). Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. Entonces cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán esa creencia. La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas a efectos de alcanzar los objetivos en la organización y los individuales. Los nombres tales como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo que administra a las personas. Cada uno

de ellos refleja una manera de lidiar con las personas. El termino administración de recursos humanos aun es el más común de todos ellos.

Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de como sean tratadas. Pueden ser fuentes de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito para alcanzar os objetivos de la administración de recursos humanos, es necesario tratarlos como elementos básicos para la eficacia de la organización.

Los objetivos de la gestión del talento humano según mención Chiavenato son:

- Ayudar a la organización alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de la gestión del talento humano sin conocer antes los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la gestión del talento humano, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la gestión de talento humano es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, asociados y los empleados.
- Proporcionar a la organización empleados bien entrenados y motivados: dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método de medirlos.
- Aumentar la auto-actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo: para ser productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad. Para las personas, el trabajo es la mayor fuente de identidad. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo y eso requiere de una estrecha identificación con el trabajo que hacen. Las personas satisfechas no son necesariamente las más productivas. Pero las personas insatisfechas

tienden a desligarse de la empresa, a ausentarse con frecuencia y a producir peor calidad que las personas satisfechas. La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para su éxito.

- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables. Un programa de calidad de vida en el trabajo procura estructurar el trabajo y su ambiente con el objetivo de satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo. La confianza de las personas en la organización también es fundamental para retener y asegurar a los talentos.
- Administrar e impulsar el cambio: En decenios recientes hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable: Toda actividad de la gestión del talento humano debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo: ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos, la gestión del talento humano debe cuidar también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración.

2.2.1.2. Aspectos Fundamentales de la Gestión del Talento Humano

Según manifiesta Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano* (2009) son cinco aspectos siendo estos los siguientes:

1. Las personas como seres humanos: dotadas de personalidad propia y fundamentalmente diferentes entre sí con un historial particular y

diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización, las personas como individuos y no como meros recursos de la organización.

2. Las personas como activadores de los recursos de la organización, como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarlas del talento indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas como fuente de impulso propio dinamizan a las organizaciones y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.
3. Las personas como asociadas de la organización, capaces de conducirlos a la excelencia y al éxito. Como asociadas, las personas hacen inversiones en la organización, esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de obtener rendimiento de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, etc. Toda inversión solo se justifica si produce un rendimiento razonable.
4. Las personas como talentos proveedores de competencia, las personas como elementos vivos y portadores de competencias para el éxito de la organización. Cualquier organización puede comprar máquinas y adquirir tecnologías para equipararse con sus competidores, es relativamente fácil, pero construir competencias similares a las que poseen los competidores es extremadamente difícil, lleva tiempo, maduración y aprendizaje.
5. Las personas como el capital humano de la organización, como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio.

2.2.1.3. Proceso de Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Según Chiavenato (2009) son seis los procesos básicos de la Gestión del Talento Humano:

1. Procesos para integrar a las personas. Son los procesos para incluir nuevas personas en la empresa, se pueden llamar proceso para proveer o abastecer personas. Incluye el reclutamiento y selección de personal.

2. Proceso para organizar a las personas: son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
3. Proceso para recompensar a las personas: Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
4. Proceso para desarrollar a las personas: Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambio y el desarrollo de carreras y los programas de comunicación y conformidad.
5. Procesos para retener a las personas: son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
6. Procesos para auditar a las personas: son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.



Figura 01. Proceso de Gestión del Talento Humano.

Nota: Gestión del Talento Humano – Chiavenato (2009).

2.2.1.4. Funciones de la Gestión del Talento Humano

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

La gestión de recursos humanos está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber.

1. Análisis y descripción de cargos.
2. Diseño de cargos.
3. Reclutamiento y selección de personal.
4. Contratación de candidatos seleccionados.
5. Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios.
6. Administración de cargos y salarios.
7. Incentivos salariales y beneficios sociales.
8. Evaluación del desempeño de los empleados.
9. Comunicación con los empleados.
10. Capacitación y desarrollo del personal.
11. Desarrollo organizacional.
12. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
13. Relaciones con los empleados y relaciones sindicales.

2.2.1.5. Las personas como recurso o como asociados de la Organización

En los tiempos actuales. Las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios. Cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. Los proveedores contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología. Los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos; los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización; los clientes y los consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado; los socios de la organización contribuyen con algo esperando obtener un retorno por su inversión. Las alianzas estratégicas

constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar fronteras. El socio más íntimo de la organización es el empleado: está dentro de ella y le da vida y dinamismo.

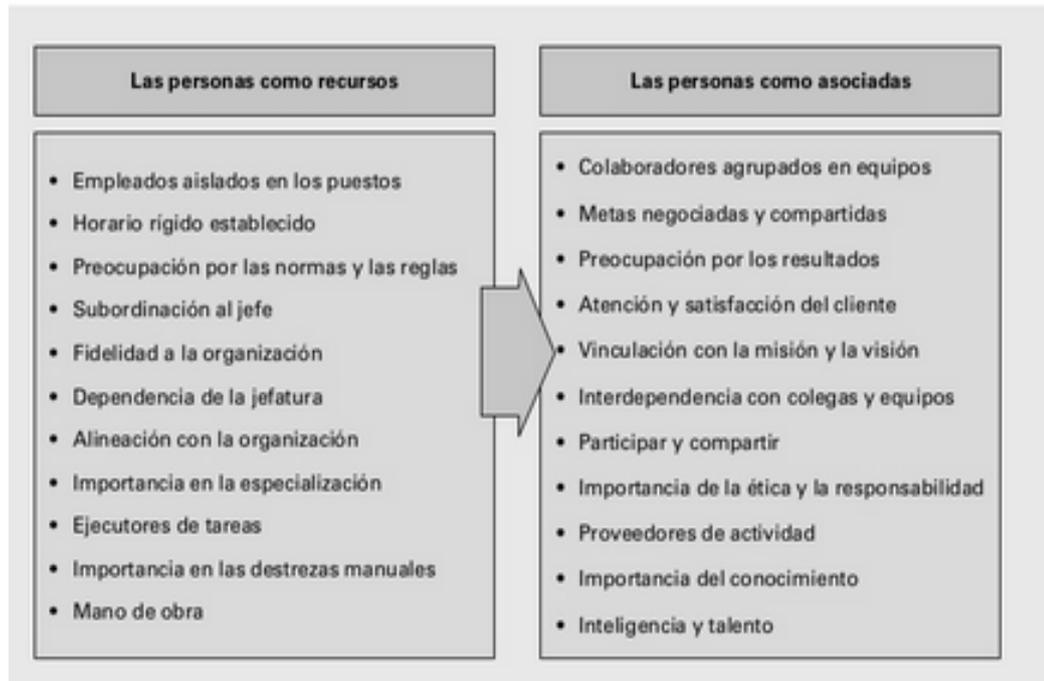


Figura 02. Las personas como recurso o como asociados de la organización
Nota: Gestión del Talento Humano – Chiavenato (2009).

2.2.2. Endomarketing

Según Kotler (2005) marketing “es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo, y obtener así una utilidad. El marketing identifica las necesidades y los deseos insatisfechos; define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y la potencial utilidad; determina con precisión cuáles segmentos puede atender mejor la compañía; diseña y promueve los productos, servicios apropiados”.

Cabe resaltar que este es un concepto que ha evolucionado de manera sorprendente y ha dado lugar a diversas apreciaciones, siendo una de ellas el endomarketing o marketing interno, del cual los autores han establecido diversidad de conceptos los cuales serán mencionados para propósitos del presente estudios.

Para Berry y Parasuraman (1991), establecen lo siguiente: "El endomarketing es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de productos -

empleo que satisfagan sus necesidades. El endomarketing es la filosofía de tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de dar forma a productos de trabajo para adaptarse a las necesidades humanas".

En el caso de Martínez (2003), este considera que el marketing interno son todas aquellas acciones que llevan a conseguir empleados satisfechos, orgullosos de colaborar con la empresa, amantes de la calidad. Para este autor, los empleados son los clientes más importantes para la dirección o gerencia, en especial para aquellas empresas en las cuales la calidad de los productos o servicios depende del empleado.

Cobra y Brezzo (2005) citan a Bohnenberger quien indica que la mayoría de los conceptos coinciden en que el endomarketing es una perspectiva de gestión conjunta entre el marketing interno y el externo para buscar la satisfacción del cliente externo. Es decir, es una filosofía de gestión que tiene por objetivo una actuación eficaz en el ambiente externo de la organización, por medio de un ambiente de trabajo adecuado que respete las necesidades y los deseos de los empleados.

Por su parte, Beckwith (2005) define al endomarketing como el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores "cliente-internos" que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.

Así mismo, González (2006) refiere que el endomarketing es el esfuerzo planificado de motivar a los empleados a través de técnicas del marketing para implantar e integrar estrategias de orientación al cliente interno, por ello, puede ser interpretado como una forma sencilla de vender la empresa a sus empleados.

Alvarado (2008) se refiere a toda acción dirigida hacia el personal interno de la empresa actuará de manera significativa, reflejando efectos directos en aspectos como rendimiento, productividad o vinculación, incidiendo en el valor competitivo o activo intangible de la organización. Esta situación ha llevado a las empresas a implementar planes de endomarketing, concienciándose en el hecho de que un trabajador integrado con la institución u organización, es más rentable a tener muchos trabajadores insatisfechos por ende poco motivados.

Viera (2008) cita a Bekin quien da a conocer por primera vez el Endomarketing y más adelante hacia los años 90 lanza su libro “Hablar de Marketing Interno”. Para ello es importante comprender y percibir la empresa como propia. Este aspecto en la actualidad se ha asociado en la actualidad con sentimientos de pertenencia, reconocimiento y fidelidad, al percibir la importancia que tiene la labor que realiza y de qué manera un desarrollo correcto se evidencia en reconocimiento de compañeros de trabajo.

Para autores como Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo (2011) “El endomarketing es el conjunto de estrategias y acciones propias del marketing que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones con el propósito de incentivar en los trabajadores, o clientes internos, actitudes que eleven la satisfacción de los clientes externos; ello, con el fin último de crear valor para la empresa. Se trata de motivar a los trabajadores, crear un mejor clima organizacional y obtener un mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa-trabajador”.

2.2.2.1. Cliente interno

Para Valdez (2006): “El cliente no solamente es quien tiene una relación comercial con su empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible, si no que existe otro, de una categoría similar o más importante para la empresa, que sirve de soporte y que le ayuda a incrementar sus utilidades y a posicionar el negocio y sus productos; el cliente interno”.

Es importante mencionar lo que Labovitz (1995) considera referente al cliente interno: “Muchos empleados no tienen un contacto directo con el cliente, sí tienen oportunidades múltiples de contribuir a su satisfacción. Cada empleado forma parte de una cadena de clientes y proveedores internos que termina en el cliente externo. La tarea del directivo consiste en procesar el trabajo a través de toda la cadena de clientes – proveedores internos y ayudar a sus empleados a desempeñar su papel, con el fin de garantizar la satisfacción total del usuario final con el producto o servicio ofrecido”.

2.2.2.2. Modelo de gestión del Endomarketing

Los modelos de endomarketing son recientes, surgieron a partir de la década de los 90 y algunos necesitan de más investigaciones para que sean confirmados, conforme sugerencias de los propios autores (Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Rafiq y Ahmed,

2000; Lings, 1999). Todos los modelos, en teoría, llevan a la satisfacción del cliente externo por medio de la satisfacción del cliente interno.

2.2.2.2.1. Modelo propuesto por Berry

El modelo de Berry (1981) empieza por el fundamento del marketing interno que reconoce el empleado como un cliente y se desarrolla ventaja competitiva. Según el modelo, para tener empleados satisfechos y desarrollar actitudes orientadas al cliente, que por su vez, llevan a la calidad percibida y clientes satisfechos, son necesarios dos puntos: tratar las tareas como un producto y buscar la involucración y la participación del empleado. En este modelo reconocer la tarea como un producto requiere una nueva dimensión de recursos humanos y posibilita la aplicación de las técnicas de marketing, que tienen también el objetivo de atraer y mantener los empleados en la empresa.

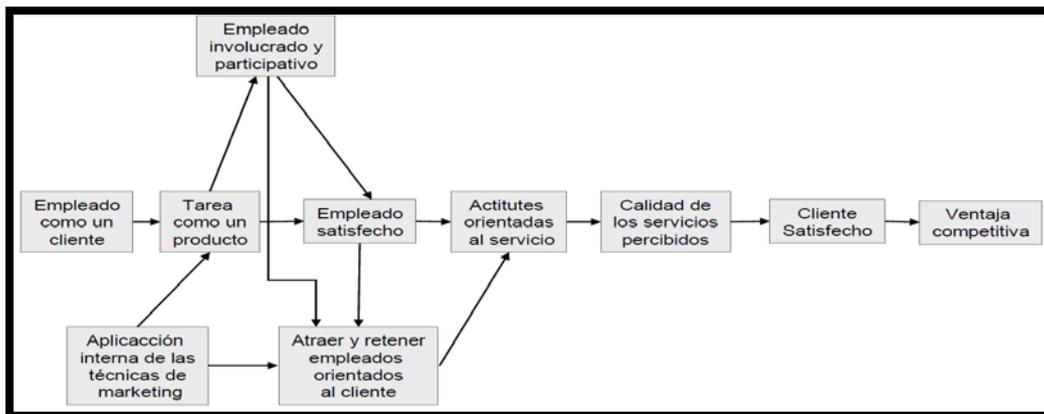


Figura 03. Modelo de Marketing Interno de Berry

Hay dos puntos fundamentales en la revisión de la literatura que no son expuestos en el modelo: la orientación al cliente, que debe ser desarrollada con el empleado; y la especificación de las técnicas que pueden ser utilizadas por la empresa.

2.2.2.2.2. Modelo propuesto por Grönroos

El modelo de Grönroos (1990), es más específico en relación a las técnicas. Cita, por ejemplo, el desarrollo y las informaciones anticipadas de las campañas publicitarias como alternativas para tener empleados motivados y orientados al cliente.

Ambos modelos se asemejan en la medida en que desarrollan una secuencia de acciones que llevan a las empresas a obtener no solamente mejores resultados, sino también a lograr una ventaja competitiva.

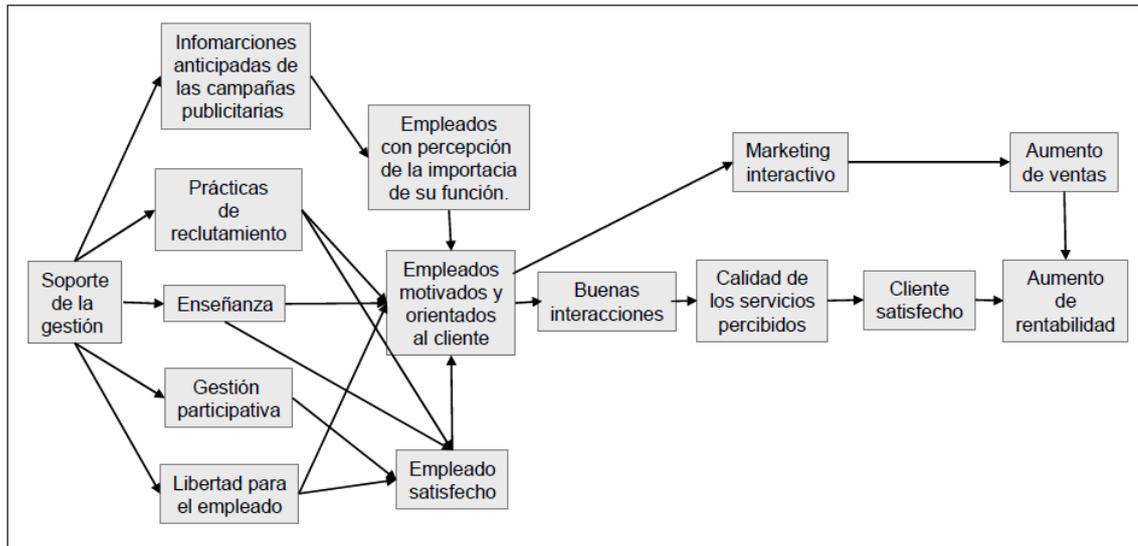


Figura 04. Modelo propuesto por Grönroos

Nota: Soporte de la Gestión

2.2.2.2.3. Modelo propuesto por Rafiq y Ahmed

Los autores Rafiq y Ahmed (2003), presentan un modelo, basado principalmente en los modelos de Berry y Grönroos, haciendo una conexión entre los elementos que componen el marketing interno y su relación con la satisfacción del cliente externo.

Según los autores, la motivación de los empleados es alcanzada por medio de las actividades desarrolladas por la organización que objetivan su satisfacción.

Esta motivación, juntamente con la delegación del poder para tomar decisiones (empowerment), influencia positivamente la satisfacción en el trabajo, lo que tiene una asociación con la orientación al cliente y crea, de forma indirecta, la satisfacción del consumidor. Por otro lado, la actitud de coordinar de forma inter - funcional e integrada el proceso como un todo influencia la calidad de los servicios y, por su vez, la satisfacción del cliente.

En el centro del modelo está la orientación al cliente, que refleja la regla o el mandato establecido por la literatura de marketing para alcanzar la satisfacción del cliente externo y los objetivos de la empresa. Según los autores, la coordinación inter - funcional es un elemento muy importante para la orientación al mercado.

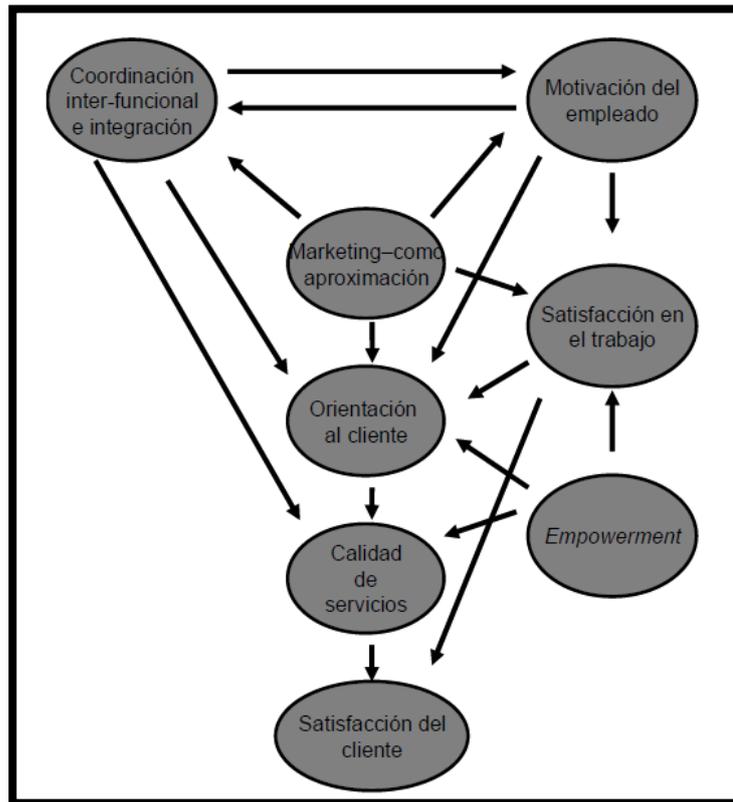


Figura 05. Modelo propuesto por Rafiq y Ahmed

2.2.2.2.4. Diagrama propuesto por Lings

El modelo de Rafiq y Ahmed (2000) es más limitado que el desarrollado por Lings (1999), cuyo Diagrama de Marketing Interno se diferencia de los demás por estar estructurado a partir de los procesos de manufactura o de servicios y considerar a los sectores, y no a los empleados, como clientes internos. Este concepto, detallado anteriormente, es poco explorado en la literatura y normalmente está limitado a la literatura sobre gestión de calidad.

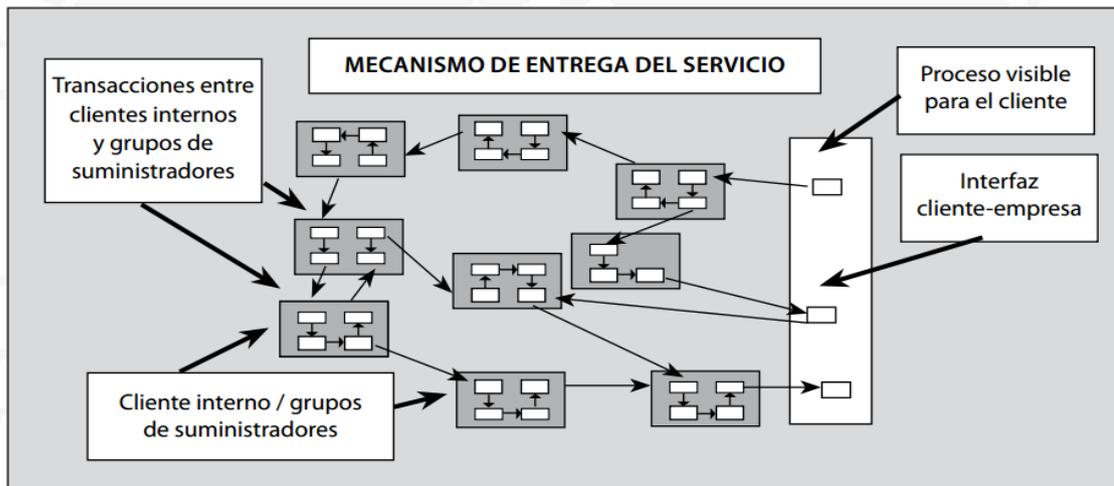


Figura 06. Diagrama propuesto por Lings
Nota: Mecanismo de entrega del Servicio

El nivel de detalle del modelo puede aumentar hasta llegar a cada empleado individualmente, considerando que siempre hay un proveedor o un cliente y, por último, todos los empleados son, de cierta forma, responsables por las metas y los objetivos de la organización. El autor construye el modelo a partir del concepto general que empieza por la siguiente reflexión: un cliente interno satisfecho es la base para un cliente externo satisfecho. Este modelo fue aplicado en dos organizaciones y en ambas se obtuvo indicios de un mejor desempeño.

Los principios generales del modelo son:

- Cada uno de los procesos internos tiene un proveedor y un cliente interno.
- El cliente interno debe comunicar sus requisitos y necesidades al proveedor interno.
- Se deben comunicar los resultados obtenidos con las evaluaciones del servicio prestado por los proveedores internos.
- Los efectos de satisfacer o no los requisitos del cliente interno deben ser la recompensa o la punición.
- En este sistema de trabajo los empleados deben ser compañeros de los gestores.

Según Lings (1999), el modelo identifica los grupos internos, los procesos de clientes internos y externos visibles y las interacciones externas e internas, conforme se muestra en la figura.

2.2.2.2.5. *Modelo de Bansal, Mendelson y Sharma*

Bansal, Mendelson y Sharma (2001) señalan que un modelo de marketing interno debe estar formado por las prácticas de gestión de recursos humanos, pues son ellas las que atienden los objetivos previstos en los conceptos generales de orientación al y satisfacción del cliente.

2.2.2.2.6. *Modelo de Tansuhaj, Randall y McCullough*

Tansuhaj, Randall y McCullough (1988) presentan un modelo de gestión de marketing para servicios que destaca el endomarketing como una primera acción para alcanzar la satisfacción y la lealtad del cliente. Para estos autores, un efectivo programa de marketing interno comprende reclutamiento, desarrollo, motivación, comunicación y retención de empleados. Señalan que existe una relación directa entre el marketing interno y el externo, especialmente en el sector de servicios.

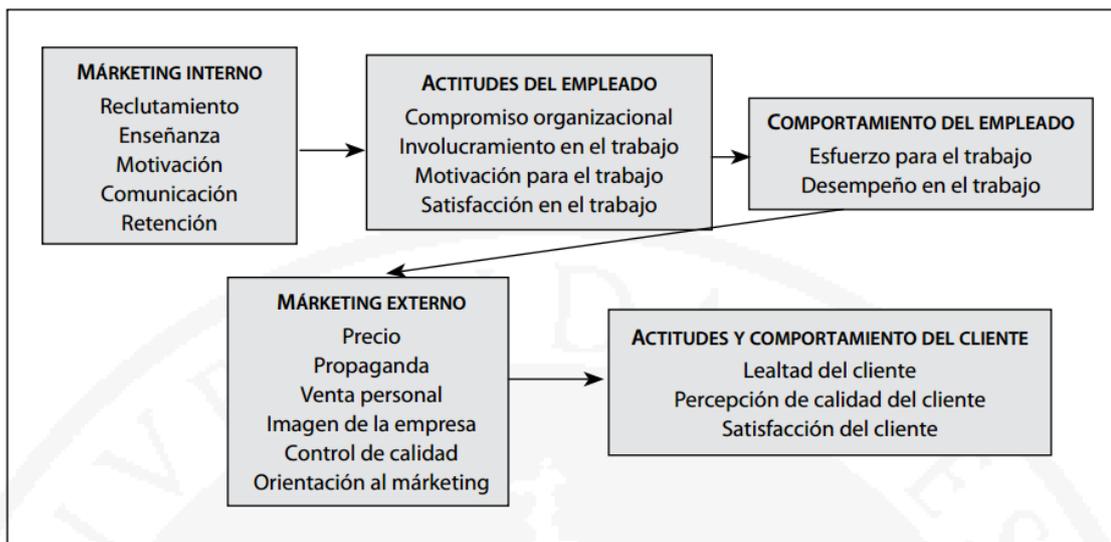


Figura 07. Modelo de gestión de marketing para servicios que destaca el endomarketing para alcanzar la satisfacción y la lealtad del cliente.

Es evidente que no hay unanimidad entre los autores reseñados en cuanto a las actividades, los procesos e incluso la filosofía del endomarketing; pero, aun así, se pueden rescatar valiosas convergencias.

La principal convergencia es considerar el endomarketing como un elemento estratégico dentro de la gestión de la empresa. Otra convergencia se encuentra en definir al empleado como un cliente interno. Finalmente, todos los autores coinciden en que la gestión del endomarketing atañe a diferentes disciplinas y a todos los sectores de la

empresa. Es un trabajo en conjunto, coordinado y alineado con los objetivos de la empresa. Por su parte, las diferencias se centran en el uso del mix de marketing como herramienta para ser aplicada en el endomarketing.

Según Bohnenberger (2005), los estudios muestran que el endomarketing aún está en fase de desarrollo (Ahmed & Rafiq, 2003; Lings, 2004) y, posiblemente, debe asumir una línea de orientación hacia el mercado interno con la integración de una gestión más avanzada de recursos humanos.

Es decir, el aspecto filosófico mayor se centra en la orientación al mercado, buscando la satisfacción del cliente interno (el empleado) y el cliente externo (el consumidor). En este sentido, el marketing interno se desarrolla con un conjunto de técnicas, muchas de ellas originadas en el marketing, para hacer que los empleados estén satisfechos y, en consecuencia, en condiciones de satisfacer al consumidor.

2.2.2.3. Dimensiones del Endomarketing

Las dimensiones del Endomarketing desde la perspectiva de los autores Rafiq y Ahmed (2000), se enfocan en la primero en la motivación y satisfacción del cliente interno y el empowerment, asimismo involucrar tanto al personal y orientarlo a cliente para que luego puedan brindar un servicio de calidad orientado a la satisfacción del cliente interno, para ello tanto Rafiq y Ahmed (2000) y Alvarado (2008) mencionan que es muy indispensable desarrollar y analizar las siguientes dimensiones: factor entorno, factor formalidad organizacional, factor identidad y el factor relacional, a continuación se dará a conocer de qué se trata esta dimensiones del Endomarketing.

2.2.2.3.1. Factor Entorno

Los autores Rafiq y Ahmed (2000) y Alvarado (2008) mencionan que, es muy importante analizar el factor entorno del Endomarketing, en realidad este factor busca analizar cuál es la percepción del cliente externo hacia la organización y por lo tanto cual es la percepción del servicio que ofrecen el cliente interno de la organización, para ello se analiza muchos factores que perciben los clientes externos de la empresa, por ejemplo: calidad de atención de los colaboradores, eficiencia en la información solicitada, reacción ante los requerimientos de los clientes, experiencia del servicio brindado, razones para recomendar a la empresa y etc., y muchos indicios más que nos permiten saber que piensan o sienten los cliente de la organización.

2.2.2.3.2. Factor Formalidad Organizacional

Los autores Rafiq y Ahmed (2000) y Alvarado (2008) mencionan que, el factor formalidad organizacional busca analizar las condiciones que la empresa brinda a sus trabajadores que vienen a ser el cliente interno de la empresa, para que estos puedan sentirse realmente parte de la empresa y pueden brindar un servicio de calidad, este factor formalidad organizacional busca desarrollar y analizar las siguientes sub-dimensiones: las condiciones ambientales de su puesto de trabajo, políticas de la empresa, remuneración, reconocimiento, preocupación por las necesidades físicas y de seguridad, sistema de incentivos, la eficiencia de los procesos de selección y entre otras dimensiones más, dependiendo de la organización en que se busca analizar cómo se encuentra la situación actual y que acciones se pueden implementar para lograr la satisfacción del cliente interno.

2.2.2.3.3. Factor Identidad

Los autores Rafiq y Ahmed (2000) y Alvarado (2008) mencionan que, el factor identidad se refiere a básicamente a la contribución que da el cliente interno ósea los trabajadores a la empresa, en este factor se analizara aspectos como: Actitud de servicio, Autoevaluación, Correspondencia laboral, Percepción de los objetivos, innovación y cambio, Conocimiento de la Filosofía de la empresa, Monotonía y algunos otros aspectos que son muy indispensable para analizar qué tanto es la contribución e identidad de los colaboradores hacia la empresa.

2.2.2.3.4. Factor Relacional

Los autores Rafiq y Ahmed (2000) y Alvarado (2008) mencionan que, el factor relacional es un factor complementario a los otros tres anteriores ya que sirve para analizar la situación de las relaciones laborales que existen dentro de la empresa entre los trabajadores de esta, pudiendo en este factor analizar si de aquí provienen el problema de insatisfacción de los trabajadores, según estudios anteriores este factor no es de intensa relevancia solo complementaria, pues analizar el tema relacional a veces es un poco más subjetivo que todo lo demás pero dentro de este factor relacional hay una sub-dimensión muy importante y es la actitud de los superiores (liderazgo), este aspecto es muy importante pues la empresa debe proveer y promover de líderes dentro de la empresa y estos son los que al final influirán en el desarrollo de buena pro de los clientes internos o trabajadores de la empresa, otras sub-dimensiones más a estudiar de

manera complementaria son las siguientes: relación con los jefes, compañeros y trabajo en equipo, comunicación en la empresa, oportunidades de desarrollo personal y profesional entre otras.

2.2.2.4. Análisis Estratégico en el Endomarketing

Las estrategias de marketing interno permitan establecer lineamientos para la construcción de la calidad de servicio desde una perspectiva gerencial hacia el colectivo operativo de la unidad objeto de estudio. Considerando que es necesario contar con el mejor personal y las herramientas más novedosas, que faciliten el trabajo del empleado y al mismo tiempo ayuden a mejorar los tiempos de respuesta de los requerimientos del cliente.

A través del marketing interno, los administradores o representantes de la empresa establecen parámetros de calidad basándose en la evaluación de la percepción de las expectativas del cliente con respecto al servicio. Si los estándares establecidos no son correctos la calidad se verá afectada, si por el contrario los estándares reflejan fielmente las expectativas del cliente se obtendrá un resultado positivo que resultará en la satisfacción de las necesidades del cliente.

Desde el punto de vista de Zeithaml y Bitner (2002), las estrategias de Marketing interno se organizan en cuatro grupos básicos de donde se derivan otras sub – estrategias que complementan el modelo para la entrega de un servicio orientado al cliente. Las estrategias principales son: contratar a las personas correctas, desarrollar a las personas que brinden calidad en el servicio, proporcionar los sistemas de apoyo necesarios y retener a las mejores personas.

Sin embargo, aplicar una estrategia de Marketing Interno en una empresa no puede ser una acción intuitiva ni improvisada, sino que va a requerir una mentalización estratégica de lo que se desea conseguir, por parte de todos, pero especialmente de la gerencia, y una dedicación de recursos. Es decir, de una planificación que se materializa en lo que se denomina Plan de Marketing Interno. Cada una de estas estrategias constituye una guía para el desarrollo de la calidad de servicio de adentro hacia afuera de la empresa, ya que un empleado satisfecho atenderá mejor a sus clientes.

2.2.2.5. Estrategia de Comunicación en el Endomarketing

La estrategia de comunicación a los clientes externos forma parte integral del marketing tradicional. El equivalente en el endomarketing es la comunicación interna, la cual Gummesson (1991) menciona como una de las variables del endomarketing. Papisolomou (2002) señala que las organizaciones necesitan reconocer la importancia de la audiencia interna como parte de las actividades de la estrategia total de comunicación del marketing. Este autor propone que la comunicación interna puede proveer a los empleados y directores información para tomar conciencia de los valores y metas organizacionales, así como persuadirlos a aceptar nuevas políticas y filosofías.

Ahmed y Rafiq (1995) señalan que la comunicación interna permite vender a los clientes internos los valores y las actitudes necesarias para alcanzar el éxito en las estrategias de la organización.

La comunicación interna es la herramienta que la empresa puede utilizar, a través de diferentes medios, para comunicarse con los trabajadores con el objeto de transmitir información sobre la empresa, las estrategia de diferenciación y posicionamiento, las características del producto interno, los planes promocionales y en general, sobre cualquier información que pueda servir para motivar a los trabajadores con el objeto de que éstos valoren el trabajo que poseen, se esfuercen más y busquen conseguir los objetivos organizacionales.

Como medios para lograr una efectiva comunicación periódica con los trabajadores, Chong (2007) menciona el uso de boletines electrónicos, correos electrónicos con información y noticias de la organización y de sus trabajadores, publicaciones, cartas e información “online”. Con el objeto de medir los resultados de la comunicación este autor propone el uso de encuestas frecuentes de evaluación del clima organizacional. Así mismo, menciona la eficacia de la comunicación interna en los casos en que esta función recae en los más altos niveles de la organización.

Al igual que en el marketing tradicional, la comunicación interna en el MI necesita definir claramente los beneficios que significan para los clientes internos trabajar en la empresa, los cuales tomarán en cuenta las estrategias de diferenciación y el posicionamiento. En cada caso, la comunicación deberá considerar el mercado objetivo interno a quien va dirigida, ya sea general o a diferentes segmentos,

decidiéndose un tono comunicativo adecuado para ellos, que puede ser elegido como informal o formal, dinámico o conservador, entre muchos otros.

La comunicación interna debe incluir información actualizada y oportuna, presentada de forma positiva, sobre los acontecimientos que ocurren o afectan a la organización. Igualmente, es necesario definir los medios de comunicación a utilizar, entre los que se encuentran las cartas personalizadas, intranet, revistas internas, reuniones personales o grupales, carteleras o información indirecta a través de notas de prensa o publicidad externa e interna. Igual que en el marketing externo, la estrategia de comunicación requiere de una formulación estratégica interna y de la elaboración de una estrategia creativa. Esta última por su carácter “seudo-artístico”, podría ser recomendable que sea elaborada utilizando la asesoría de la agencia de publicidad utilizada por la empresa, quienes al igual que ocurre en el marketing externo, también podría ayudar a seleccionar la mejor estrategia de medios, para en este caso, lograr una adecuada comunicación con los clientes internos.

2.2.2.6. Plan de endomarketing

Análisis del entorno: Se refiere al ámbito externo a la empresa, pero que puede influir en ella. En esta etapa se deben realizar comparaciones con aquellas empresas que tengan características similares, aunque sean de sectores diferentes. Será importante comparar el tamaño y características de sus planillas, las políticas retributivas, de selección, formación y promoción, así como todo lo relacionado a la comunicación interna, incluyendo las acciones de responsabilidad social corporativa. Una vez llevado a cabo este análisis, se debe intentar asimilar y aplicar lo bueno y rescatable que se ajuste a las necesidades y prioridades de la propia empresa.

Estudio del mercado interno: Conocido el entorno, se debe pasar a analizar el mercado interno, es decir, los clientes internos de la empresa, sus trabajadores. Para esta etapa se pueden realizar reuniones de grupo, entrevistas de profundidad, encuestas y dinámicas en las que los trabajadores puedan expresar sus opiniones, expectativas o problemáticas, etc.

Proceso de adaptación: Con las dos fases anteriores analizadas, ahora se deben establecer las políticas de adecuación que tienen que centrarse en: la comunicación

interna, para que todos los trabajadores conozcan los nuevos planteamientos y exigencias, y la formación, de modo que ayude a facilitar la adaptación.

Control y evaluación del Plan: Es importante que se haga una comprobación periódica de cómo se van aplicando las nuevas políticas y qué tan efectivas están siendo, para poder efectuar los cambios o correcciones oportunas, en caso se produzcan desviaciones en relación con los objetivos previstos. Es en esta etapa en la que los estudios de clima laboral cobran importancia, ya que miden la sensibilidad de todos los integrantes de la empresa frente a los cambios.

2.2.2.7. Mezcla del endomarketing

2.2.2.7.1. Producto Interno.

Partiendo de lo propuesto por Berry y Parasuraman (1991), de que el endomarketing implica ver al trabajo como un producto que satisface las necesidades y deseos de los trabajadores y de las ideas de Sasser y Arbeit (1976), quienes ven a los empleados como un mercado interno para las organizaciones, proponemos en primer lugar analizar los componentes de este producto interno.

Soriano (1993) señala que el producto interno que se propone vender a los clientes internos, está definido por elementos como la identidad y la imagen de la empresa, sus valores corporativos, sus planes y proyectos, su forma de gestión, los productos y servicios que la organización ofrece al mercado externo, sus logros, historia y el aporte a la comunidad.

Miquel y Marín (2000) añaden que el producto interno incluye los medios y la autoridad con que contará el puesto de trabajo. Ahmed y Rafiq (2002), incorporan elementos como los valores y actitudes necesarias para la organización, con el objeto de lograr el éxito en las estrategias. Adicionalmente a lo indicado por estos autores, se propone en este trabajo que los objetivos y metas específicas del puesto de trabajo deben formar parte del producto interno, por ser éstos los que marcan la vía para proceder en el trabajo y sirven finalmente para evaluar el desempeño del trabajador. Se puede decir que los objetivos y metas específicas del puesto de trabajo son un elemento que debe ser “vendido” a los trabajadores y por ende debe formar parte del producto interno. El producto interno a ser ofrecido a los trabajadores debe contar con aspectos que ofrezcan calidad en el trabajo, es decir, calidad de vida laboral.

Miguel y Miguel (2000), como el gusto y la vocación en el trabajo, la estabilidad laboral, el ambiente de trabajo, la participación en la toma de decisiones, la independencia en la actuación, la seguridad física, la formación laboral y el orgullo que se siente por la empresa y por su trabajo.

Otros autores señalan elementos adicionales que podrían ser incluidos en la definición de la calidad de vida laboral, como la posibilidad de incrementos salariales, Ahmed y Rafiq (1995), la posibilidad de crecimiento profesional, Soriano (1993), la reducción de las distinciones de estatus y el incremento del poder, Bansal, Mendelsom y Sharma (2001).

Un producto interno que resulte atractivo y que cuente con una alta calidad de vida laboral, puede ofrecer un trabajo motivador para el empleado, donde aunque sea de forma parcial, se dé respuesta al planteamiento de Ahmed y Rafiq (1995) sobre que el trabajo es en definitiva un producto no deseado que ofrece una utilidad negativa al trabajador. Un aspecto adicional que puede ser incluido como elemento de la calidad de vida laboral es el horario de trabajo, como medida para compatibilizar la vida en el trabajo con la vida personal, pudiendo ser éste más flexible o más acorde con las necesidades específicas de cada trabajador.

Es importante señalar que las características del producto interno y la calidad de vida laboral que conlleva, deben ser siempre consistentes con la estrategia de diferenciación y el posicionamiento elaborados para el Marketing interno.

2.2.2.7.2. Precio

El siguiente elemento a considerar es el precio que debe ser cobrado al trabajador por realizar su trabajo. El trabajador no paga un precio en metálico por trabajar en una empresa, pero el trabajar en ella supone para él un coste en términos de diferentes elementos. Miquel y Marín (2000) señalan que el precio está compuesto por el esfuerzo, las exigencias de creatividad, implicación, motivación y tiempo que se le dedique a la empresa.

Ahmed y Rafiq (1995) consideran dentro del precio a elementos como la exigencia de trabajo duro, el realizar diferentes tipos de trabajo y la necesidad de

aprender cosas nuevas y Ahmed y Rafiq (2002) añaden los costes psicológicos de adoptar nuevos métodos de trabajo, así como proyectos y políticas.

Podemos argumentar que el coste que paga el trabajador en términos de los elementos mencionados y que representan su esfuerzo por realizar el trabajo, es de alguna forma compensado por un nivel de remuneración, estableciendo el supuesto que para un determinado puesto de trabajo un mayor nivel de remuneración produciría un mayor nivel de esfuerzo por parte del trabajador. Por el contrario, se podría suponer que un trabajador puede estar dispuesto a recibir menos remuneración si su trabajo requiere menos esfuerzo. Se podría entender en sentido amplio, que el esfuerzo no solamente corresponde a las actividades que realiza el trabajador en el trabajo, sino que puede incluir los esfuerzos pasados, como la dedicación a los estudios y el buen trabajo hecho en el pasado, que pueden tener efectos sobre los niveles de remuneración.

2.2.2.7.3. Plaza

Podemos definir la plaza o canal en el endomarketing como los medios que utiliza la empresa como vías para ofrecer las estrategias del endomarketing. En este sentido Ahmed y Rafiq (2003) señalan que la plaza está constituida por la estructura, las políticas y los procedimientos de la empresa. Específicamente se puede considerar al canal como la estructura, las políticas y los procedimientos desarrollados por la empresa para la aplicación del endomarketing, con el objeto de ofrecer un mejor trabajo y una mejor calidad de vida laboral. El Canal es el sustento organizativo a las estrategias del endomarketing.

2.2.2.7.4. Promoción

Al igual que en el marketing tradicional, el endomarketing puede hacer uso de actividades promocionales para incentivar determinados comportamientos o el logro de metas específicas por parte de los trabajadores. Ahmed, Rafiq y Saad (2003) señalan que el endomarketing puede hacer uso de premios e incentivos estratégicos y Bansal, Mendelsom y Sharma (2001) proponen que estos incentivos deben ser generosos para lograr los comportamientos buscados por parte de los trabajadores.

En este sentido, la promoción en el endomarketing consiste en la utilización de herramientas promocionales entre las que se encuentran el pago de bonos, premios tales

como regalos o viajes y reconocimientos públicos, ganados por alcanzar objetivos específicos o por contribuir en el logro de los objetivos organizacionales.

Pueden ser objetivos seleccionados para la promoción, el incremento en la satisfacción de los clientes externos e internos, las ideas ofrecidas para mejorar el trabajo en equipo, el clima general de la empresa o la comunicación interna y la presentación de propuestas para lograr mejorar el comportamiento de la organización. Al igual que ocurre con las otras variables de endomarketing mix, las actividades promocionales deben ser consistentes con la estrategia de diferenciación y con el posicionamiento, así como con el resto de las variables del endomarketing mix.

2.2.3. Retención de Personal

Browell (200) afirma que la retención de personal significa mantener a esos miembros de la plantilla que se quieren conservar y no dejar que se marchen de la empresa, bajo ninguna razón, pero sobre todo para irse a la competencia. Las empresas deben tener a la gente adecuada, con las capacidades requeridas, en el sitio adecuado en el mejor momento, esto implica una planificación, una contratación, una selección, una preparación, un desarrollo y una retención de los miembros que se quieren conservar.

Tracy (2001) afirma que la fuerza crítica en el crecimiento y el éxito de la de cualquier empresa, es la habilidad de atraer y retener a los mejores empleados. Todos los demás recursos están libremente disponibles y pueden ser adquiridos con relativa facilidad. Uno puede conseguir todo el capital, mobiliario, equipamiento de fabricación y distribución, y los materiales necesarios para el envasado y el marketing. Pero lo que hace que estos factores sean productivos y rentables es la calidad e la gente que hay detrás de ellos y nunca antes había habido tanta escasez de personal de alta calidad como hoy en día.

Pérez (2008) actualmente la palabra asociada al talento en las empresas, no es desarrollo, ni descubrimiento, ni aprovechamiento sino con un significado más siniestro: retención. Si queremos empresas flexibles, profesionales con iniciativa, gestionar el conocimiento y muchas otras cosas más, es necesario dar a las personas la importancia que merecen.

2.2.3.1. Teorías de motivación para aplicar a la retención de personal

Montes y Gonzales (2006) hacen referencia a la teoría planteado por Frederick Herzberg, quien formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

- Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.
- Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Se explica entonces que para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo", el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y

satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal.

Montes y Gonzales (2006) hacen referencia a la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow o Pirámide de Maslow es una teoría psicológica sobre la motivación humana, posteriormente ampliada. Maslow formuló una jerarquía de las necesidades humanas y su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados.

La jerarquía de necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de 5 niveles:

- Las necesidades fisiológicas. Estas incluyen las necesidades que tenemos de oxígeno, agua, proteínas, sal, azúcar, calcio y otros minerales y vitaminas.
- Seguridad. Surgen de la necesidad de que la persona se sienta segura y protegida.
- Afiliación. Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación.
- Reconocimiento. Se refieren a la manera en que se reconoce el trabajo del personal, se relaciona con la autoestima. Autorrealización. Son las más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, a través de su satisfacción personal, encuentran un sentido a la vida mediante el desarrollo de su potencial en una actividad.
- Autorrealización. Son las más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, a través de su satisfacción personal, encuentran un sentido a la vida mediante el desarrollo de su potencial en una actividad.

Según Davenport (2000) señala que cuando la demanda de trabajo es muy elevada, los empleados, que son los propietarios del capital humano, ocupan una posición dominante en el mercado, no se conducen en modo alguno como activos, se comportan como propietarios de un valioso bien, lo aportan cuidadosamente y exigen un valor a cambio de su contribución. En realidad las personas en una empresa no constituyen un costo, factores de producción ni bienes, sino son inversores en un negocio que invierten su capital humano y esperan conseguir un beneficio por su inversión.

El concepto de los trabajadores como inversores en vez de costo o de activo, pone de manifiesto el hecho de que el vínculo entre el empleado y la empresa no depende del costo, del paternalismo o de una lealtad ciega. Por el contrario, el lazo que une a las personas y las empresas se manifiesta en la capacidad y voluntad de integrar los beneficios de ambas partes. La relación supone un provecho mutuo sin que ninguna de las partes progrese a costa de la otra.

Según Don Grimme (2008) Los empleados son el elemento vital del negocio, y mantenerlos satisfechos ayudarán a su negocio prospere. Aquí están los diez mejores consejos para atraer, motivar y retener a los empleados adecuados:

- a) Pagar a los empleados de manera justa y así, a continuación, obtener que se olviden de dinero.
- b) Tratar a cada uno de los empleados con respeto. Muéstreles que usted se preocupa por ellos como personas, no sólo como trabajadores.
- c) Alabanza logros y trata:
 - Tanto grandes como pequeños
 - Verbalmente y por escrito,
 - Por lo menos 4 veces más de lo que "criticar"
 - Inmediatamente (tan pronto como se ha observado)
 - Públicamente y en privado.
 - Sinceramente
- d) Comunicar claramente los objetivos, responsabilidades y expectativas. Nunca critiques en público - reorientar en privado.
- e) Reconocer el desempeño adecuado y consistente.
- f) Involucrar a los empleados en los planes y decisiones, especialmente aquellas que les afectan. Solicite sus ideas y opiniones. Fomentar la iniciativa.
- g) Crear oportunidades para que los empleados aprendan y crezcan. Vincular los objetivos de la organización con los objetivos de cada individuo en ella.
- h) Escuchar activamente a los empleados preocupaciones tanto laboral como personal.
- i) Compartir información sin demora, de forma abierta y clara. Decir la verdad con compasión.

- j) Celebre los éxitos y logros alcanzados, organizacionales y personales. Crear una cultura organizacional que está abierto, confiado y divertido.

2.2.3.2. Modelos de Retención del Talento

2.2.3.2.1. Modelo de Martha Alles

Martha Alles (2009) en principio nos habla de la ruta que normalmente siguen los colaboradores dentro de la organización y como a través de esta ruta se puede lograr el construir y retener el Talento, esta ruta se encuentra relacionada con los subsistemas de recursos humanos, los cuales giran alrededor de la dirección estratégica de la empresa.

Como podemos apreciar en el figura , la empresa inicia este camino captando y atrayendo al individuo idóneo según el puesto y analiza su adecuación al puesto, posteriormente a través de las evaluaciones de desempeño, la organización se permite conocer a su colaborador con mayor profundidad e identificar como el puesto en que se encuentra, le permite desarrollar estos Talentos y delinear su futuro desarrollo profesional, una vez identificado los aspectos a desarrollar se podrá delinear su futuro dentro de la organización y ofrecer al trabajador la formación adecuada.



Figura 08. Modelo de Martha Alles
Nota: Dirección Estratégica de Recursos Humanos

De esta manera Martha Alles plantea un modelo sistémico en donde se tomen en cuenta las competencias, conocimientos, experiencias, la adecuación de la persona al puesto y los planes de formación. Siendo el rol del jefe un factor primordial para la creación y desarrollo del Talento.

Martha Alles resalta la importancia de medir y evaluar constantemente las capacidades del personal y a partir de allí desarrollar programas organizacionales que permitan contar con personas preparadas para las posibles sucesiones y promociones y otro tipo de programas para simplemente desarrollar a las personas y cubrir las brechas entre las capacidades actuales de los colaboradores y los requerimientos específicos del puesto, todo esto se logrará con el apoyo de los jefes quienes deberán actuar como Coaches y mentores.

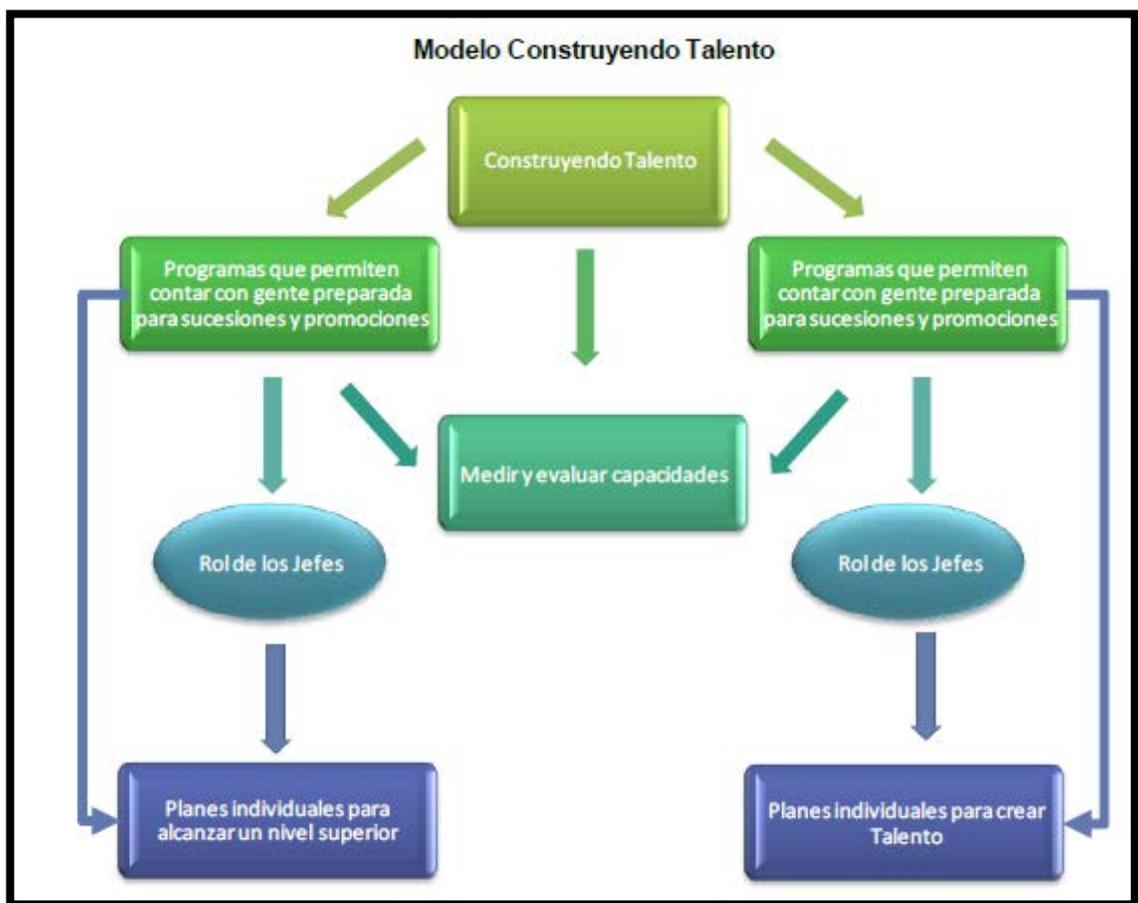


Figura 09. Modelo Construyendo Talento
Nota. Martha Alles

2.2.3.2.2. Modelo Albert Jovell

Albert Jovell (2007) nos habla de las 4 esquinas del Talento para lograr una exitosa Gestión del Talento. En su modelo, menciona que en un estilo de liderazgo afectivo, la Gestión del Talento pasa por la adopción de 4 estrategias: Socialización, Compromiso, Actitudes y Tutoría y Mentoring



Figura 10. Las 4 Esquinas del Talento
Nota. Albert Jovell

a) Socialización

Implica que la organización considere estrategias que faciliten la integración y adecuación de los nuevos empleados. Esta etapa es crítica ya que supone en muchas organizaciones las primeras emociones o impresiones negativas, si es que este proceso resultará ineficiente. Al generarse estas emociones negativas, se puede crear un efecto multiplicador que contagie al resto de la organización.

b) Compromiso

“El verdadero Talento se encuentra en las personas que están comprometidas con la organización en la que trabajan”. El logro del personal comprometido, está relacionado con la satisfacción laboral y los resultados obtenidos por la organización.

Para crear compromiso es necesario que los valores y filosofía de la empresa sean compartidos por los valores personales de cada colaborador, de tal manera que genere un sentimiento de integridad en cada persona, “Me comprometo únicamente con lo que creo y esto es permanente en el tiempo”.

El contar con personal comprometido disminuye los costos (de reclutamiento, de selección, desvinculación, pérdida de know how), el compromiso hace que las personas quieran asegurar la continuidad del negocio a través de la mejora continua de los procesos, haciéndolos más eficientes, visualiza los impactos a largo plazo.

c) Actitud

Para lograr la formación de actitudes que generen comportamientos efectivos asociadas a la Gestión del Talento, es importante tener en cuenta que son las actitudes lo que determina las conductas de las personas y esta a su vez se ven influenciadas por dos factores: La Confianza y los Sentimientos que se puedan generar.

Los líderes juegan un rol importante en la creación de actitudes efectivas para la Gestión del Talento, puesto que si los colaboradores, logran visualizar en sus comportamientos, estos dos factores, podrán adquirir actitudes y por ende comportamientos congruentes con la Gestión del Talento.

d) Tutoría o Mentoring

Muchos estudios realizados señalan que posiblemente esta sea la forma de Gestión de Talento más efectiva. Las organizaciones deberían plantearse convertirse en empresas mentoras, esto supone que las empresas se focalicen en formalizar los procesos de formación de profesionales jóvenes recién incorporados a la empresa por los profesionales que cuentan con mayor seniority o expertise. Los estudios también señalan que las empresas que cuentan con este tipo de programas logran generar en los colaboradores una mayor satisfacción en el trabajo y con la carrera profesional.

Considerando que los modelos de Retención del Talento Humano, convergen en la necesidad de seleccionar a los colaboradores idóneos, identificando el encaje

perfecto entre el puesto, las competencias de la persona y la cultura de la organización, así mismo, es clave ofrecer al colaborador una compensación atractiva y un desarrollo profesional acorde con sus valores, expectativas y objetivos.

El funcionamiento de cualquier modelo de retención del Talento dependerá de un adecuado liderazgo, rol que debe ser asumido por el personal directivo de cada organización, por ello, consideramos que el primer retenedor del Talento es el jefe, por lo que no es función exclusiva de Gestión Humana.

Finalmente las empresas deben ser conscientes de que la máxima capacidad organizacional posible está en proporción directa con la capacidad y el Talento de quienes forman parte de la organización. Por tal motivo el Talento que forma parte de una empresa es el que garantizará el crecimiento de la misma; y es ahí en donde radica la importancia de Atraer y Retener al Talento Humano.

2.2.3.3. Factores que afectan la retención de personal.

Chiavenato (2009) Las consecuencias de la retención significan ventajas, éxito. No es simplemente hacer sentir bien a los trabajadores y así crear un buen clima laboral, si no muchos otros factores que benefician a ambas partes:

- a) **Estrategia directiva.** Retener a los empleados mejor considerados significa desarrollar un marco de trabajo estratégico que pueda funcionar para las distintas categorías de personas que están en riesgo por diferentes razones, al tiempo que pueda ser efectiva en diferentes ambientes y localidades de trabajo.

Debe ser lo suficientemente flexible para incluir los diferentes tipos de incentivo para reconocer el valor estratégico de los recursos clave de la empresa, considerando que no se debe menospreciar el buen desempeño de otros. Los responsables de las áreas de gestión del talento pueden actuar como una fuerza de equilibrio, ayudando a los gerentes de línea a entender los impactos del mercado y del entorno laboral y cómo pueden minimizar sus vulnerabilidades. No existe una sola estrategia de retención de capital humano, pero las empresas pueden mejorar y ser más proactivas en ella. Para ello, se requieren grandes líderes

El nuevo papel del director de gestión del talento, debe estar integrado indiscutiblemente a la dirección de la empresa, responsabilizándose de que la estrategia del área se mantenga alineada con la estrategia global de la misma y viceversa.

Tenemos en consecuencia, que la estrategia directiva para retener a los mejores, debe orientarse a:

- Contar con procesos integrales para identificar los empleados claves en la empresa. Hay que definir un proceso consistente y continuo para descubrir talentos ocultos y valiosos para la empresa. Una base de datos centralizada y organizada donde, por un lado, se registren los aportes y logros más importantes de las personas a la organización.
- Una excelente visión para seleccionar los nuevos empleados. Se necesita pensar muy bien a quién contratar y cómo se va a ajustar con la organización y su cultura. Los aspectos del futuro de una organización son impredecibles, por esto, es importante reclutar personal que sea capaz de evolucionar con la organización, de desaprender y aprender nuevas competencias y asumir nuevos retos.
- Generar sentido de pertenencia, amor y respeto por la organización. Se recomienda implementar un proceso detallado de marketing interno desde el reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo de carreras y otras actividades relacionadas al factor humano, de la misma manera que un departamento de marketing trabaja en la fidelización a un producto o servicio.
- Planear estrategias de retención diferentes a los referentes económicos. Generalmente las compañías exitosas ofrecen incentivos variables, bonos de reconocimiento ligados a cumplimiento de metas, e inclusive opciones de acciones (a nivel internacional), pero, asimismo, crear y/o fortalecer programas de reconocimiento interno a fin de alinearlos con la estrategia global de retención. Asimismo, las oportunidades de carrera y programas de desarrollo profesional necesitan ser diseñados a la medida para que tengan éxito.

- Desarrollar controles que nos permitan detectar problemas potenciales relacionados con la retención. Se deben estructurar encuestas (por ejemplo de clima organizacional), analizarlas de manera que se permita identificar problemas que se estén gestando a nivel de retención. Hay que detectar porqué se van los empleados clave.
- b) **Costos de Rotación de personal.** Para hacer un cálculo de éste tipo, se deben tener en cuenta el límite máximo que podría soportar la empresa en porcentaje de rotación sin que esto la afecte significativamente. Hay varias clasificaciones de dichos costos entre las que se encuentran:

Costos primarios de la rotación de personal (hace referencia al retiro y reemplazo de un empleado por otro y su valoración es cualitativa), Costos secundarios (se refiere a los efectos e impactos que dicha rotación va a generar en la organización, efectos colaterales inminentes), Costos terciarios (incentivos o inversiones que se hayan hecho sobre el empleado). Esta clasificación recoge lo que a continuación explicará sobre la rotación voluntaria y rotación involuntaria, que está implícita en cada una de las clasificaciones anteriores.

Para Poder Calcular el costo de la Rotación primero debemos Clasificarla, se sugiere que se divida en Rotación Involuntaria y Rotación Voluntaria siendo esta última a la que debemos prestar más atención. Entendamos por Rotación Voluntaria cuando empleado decide por voluntad propia retirarse de la empresa, entre las causas de Rotación Voluntaria podemos encontrar: Mejor oferta salarial, falta de motivación e incentivos, pocas probabilidades de crecimiento y desarrollo. Encontramos en este punto reclutamiento que no pueden olvidarse ya que pueden ser tan altos que afectan realmente el presupuesto de gestión humana; se refieren al gasto que genera recibir y procesar la solicitud del interesado desde pequeños formularios hasta visitas y entrevistas, Costos de selección; realización de pruebas, test, exámenes médicos, etc. Costos de entrenamiento; remuneración durante la capacitación, costo de tutores o instructores y por último costos de desvinculación; salarios, indemnizaciones, prestaciones. Aunque parezca impreciso o sin costo, vincular personal a una empresa conlleva por parte de la organización una serie de valorizaciones, costos y estrategias que debe implementar, no sólo para obtener mayor o mejor

rentabilidad sino para mantener el valioso capital humano activo y competitivo con un alto nivel de satisfacción.

- c) **Oportunidades de ascenso.** Cuando una persona pasa mucho tiempo realizando la misma labor en las mismas condiciones y en el mismo ambiente, se crea una sensación de rutina, haciendo que el entorno se torne en ocasiones desagradable. Todo ser humano tiene consigo innatos deseos y/o anhelos de superación.

Dado que ese sentimiento de superación es un factor que afecta la autoestima de las personas, el tener oportunidades de ascensos en una organización le permite mantenerse a las expectativas para mejorar parte de su calidad de vida, sobre todo aquel que está intrínseca o directamente relacionada con su satisfacción y aceptación personal.

De ésta forma, el personal vinculado a una organización ve en ella las mejores oportunidades para su realización personal, crea en ella un sentido de pertenencia e indudablemente, la necesidad de hacer siempre las cosas de la mejor manera para mantener la aptitud y así, buscar la forma de mejorar para ascender, de mantener su vinculación, puesto que sus expectativas están centradas en aprovechar las oportunidades de la empresa y cómo hacer para mejorar, ser competente y competitivo, generando un ambiente de poca deserción laboral.

- d) **Reconocimiento.** Hay muchas formas de reconocer el trabajo o labor realizada de forma excelente por un individuo.

El ser humano siempre que se hace algo ya sea en la Universidad, en la casa, el colegio, con los amigos, etc. está esperando un reconocimiento por sus acciones, así sea el más mínimo, por el afán y preocupación por la aceptación social y ganas de demostración de capacidades y aptitudes.

Como es una reacción o intención innata del ser humano, al no obtener el reconocimiento por aquello que se ejecuta, no habrá motivación hacia el incremento de su productividad. Se debe tener como un DEBER el hecho de dar siempre reconocimiento a las personas por sus buenas intenciones y acciones ya

que con esto se motiva e incentiva a que sigan comportándose de esa forma y mejorando sus procesos.

Son muchas las formas por medio de las cuales se puede dar reconocimiento a alguien como por ejemplo: expresión espontánea de felicitación delante del grupo de trabajo o en una reunión, publicación de agradecimientos en cartelera, carta o notas en la empresa, entrega de un certificado, medalla o tarjeta en público por ese buen logro.

Con esto estamos trabajando en pro del aumento de la fuerza de trabajo del empleado incentivando a que pongan todo su empeño en realizar bien su labor y aportamos una parte importante al tema de la satisfacción laboral, y por tanto la seguridad de que el empleado estará cada vez más comprometido con la organización y su deseo de trabajar en ella será mayor.

- e) **Desarrollo de Personas.** Con el desarrollo de las personas en una organización se trata de que el individuo crezca y se perfeccione de acuerdo con sus expectativas laborales. Brindándole al empleado la oportunidad de ejercer un cargo de mayor categoría que el actual, con mayores responsabilidades y mejor remunerado basado en su preparación, interés y capacidades, se busca que el empleado se mantenga activo, interesado, satisfecho y en constantes capacitaciones o mejoramiento de procedimientos o procesos que incurran en el alcance de esa meta fijada.

Una de las mayores motivaciones empresariales para los trabajadores es la posibilidad de crecer y rotar dentro de una misma compañía. De modo que una estrategia importante para retener sus talentos es procurar que las vacantes y opciones de ascenso sean ocupadas con personal de la misma empresa.

Las personas que inviertan en aprender y mejorar adecuadamente su conocimiento frente a actividades que presentan aptitudes o intereses bien definidos, estarán siempre en aras de la capacitación constante y se mantendrán operativas y dispuestas para un ascenso en cual se les pueden delegar mayores responsabilidades.

La formación es la base para el crecimiento profesional y, las relaciones en el lugar de trabajo, ya sea con los superiores o los compañeros, han de ser satisfactorias para generar bienestar laboral.

La formación en la empresa es un factor de éxito en la retención y, si se aplica en los empleados adecuados, pueden llegar a formarse verdaderos talentos. La formación no deja de ser importante en los núcleos operativos de las empresas.

La formación no sólo se enfoca hacia objetivos de desarrollo de negocio o decisiones estratégicas, sino que enseñan a los empleados desde cómo manipular un producto o una máquina hasta cómo hablar con los clientes, solucionar problemas comprometidos, reponer stands en la postura más saludable, o conocer las características de los productos de la competencia.

- f) **Remuneración.** Gran satisfacción genera en una persona el hecho de recibir el medallón que se torna a la vez en un incentivo por haberse esforzado constantemente y haber sido elegido entre varias opciones como apto para el cargo. Ese medallón, galardón o premio es el aumento salarial, con lo cual el ser humano mejora sus condiciones y calidad de vida y no sólo la suya, sino la de los suyos, mejorando así condiciones académicas, satisfacción personal en gustos, diversión, etc. Aun y cuando en estos tiempos de crisis el ingreso es sumamente importante para los empleados, no es difícil racionalizar que el sueldo y los beneficios monetarios son importantes, pero los empleados valoran cada vez más los beneficios no monetarios. Éstos mejoran la calidad de vida del empleado, por lo tanto la empresa debe ser innovadora en la forma de elaborar estrategias cuyo objetivo sea la retención y fidelización de empleados.

Se entiende por remuneración las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie evaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo.

Hoy en día, la idea de remuneración se limita casi exclusivamente al pago de una suma de dinero a cambio de un trabajo y debido a la complejidad de las sociedades, se encuentra más o menos establecido en la mayoría de los casos qué tipo de remuneración corresponde a cada trabajo dependiendo de la cantidad de horas que necesite, de la capacitación o profesionalización del mismo, de los

riesgos que esa actividad implique, de la duración, etc. La estabilidad laboral y económica es esenciales para retener el talento y ayudan a crear sentido de pertenencia en los trabajadores. Buenos contratos de trabajo, satisfacción económica y estabilidad organizacional, son pilares para evitar que los mejores talentos se vayan de su empresa.

g) Percepción organizacional. La percepción genera un gran impacto en la comunicación y el comportamiento de una organización, lo que un individuo siente, lo interpreta sensorialmente con el fin de relacionarlo con el entorno, de esta forma entendemos que es una cualidad subjetiva de cada persona y tiene relación con su formación, desarrollo y crianza.

Hay muchas razones relacionadas con la percepción por las cuales un empleado puede abandonar el puesto de trabajo por ejemplo: “su relación con los jefes resulta estresante o problemática, y no ven ninguna opción en su empresa”. En todo momento hay que evitar un mal ambiente laboral, motivando a los empleados a mantener buenas comunicaciones, relaciones, sentido de pertenencia por la organización, que se sientan construyendo algo que es de ellos y para ellos. Si existen problemas con el equilibrio de la vida laboral el empleado puede renunciar.

Los empleados cuyas responsabilidades laborales les separan de sus amistades o de su familia por continuos períodos de tiempo pierden el interés por su trabajo. Una empresa bien dirigida será motivo de orgullo para el individuo que labora en ella y esto despertará en él un gran interés por mantenerse vinculado a ella y aportar para que siga siendo motivo de orgullo para todos sus compañeros. Las personas también desean trabajar para empresas que ofrecen unas compensaciones justas. Eso incluye no sólo unos salarios competitivos, sino también compensaciones intangibles como son la oportunidad de aprender, crecer y conseguir unas metas. Su control de los salarios puede que sea limitado, pero puede compensar a las personas que desea retener con asignaciones interesantes.

2.2.3.4.Importancia de la retención del personal

Martínez, Piña, Ramírez, Rodríguez y Villalta (2009) Retener a los empleados es esencial para una compañía ya que es de gran importancia crear una base laboral económica, sostenible y estable. Lo anterior se logra evitando la fuga de talento ya que existe una relación directa entre el no mantenimiento de los empleados en sus puestos o dentro de la empresa y el incremento de los costos, el descenso de la productividad, la deserción de clientes y la moral laboral.

Vega (2012) Si un talento clave se va, sin duda, la organización va a tambalear, pues no es fácil encontrar un reemplazo inmediato para aquel que es considerado talentoso. Si esta persona generaba rentabilidad y hacía que el negocio fluyera, su ausencia, sin duda, va a dificultar a la empresa en sus objetivos de rentabilidad.

Los cambios ocurridos en el entorno empresarial de los últimos años, han provocado un giro en la forma en que las compañías contemplan los recursos humanos. Dicha área, ya no sólo centra sus actividades en el pago de nóminas o la selección de personal, sino que, hoy más que nunca, la nueva preocupación de las empresas se centra en la gestión de sus activos más valiosos: los trabajadores. El conocimiento que éstos poseen, constituye el activo más difícil de gestionar y retener. Es en este punto que ser capaces de motivar a un número de empleados es un aspecto estratégico de gran importancia, además de ser la forma más eficiente de tratar de retener el talento y de alcanzar los objetivos de la empresa.

Es importante que el área de gestión humana y el resto de la organización, no olvide que los profesionales, si deciden abandonar la empresa, se llevan consigo una cantidad enorme de conocimiento, difícil o imposible de valorar y de almacenar en la empresa. Es por esto que en las empresas, debe aplicarse una cultura de que el empleado es lo primero y tratar de incentivar su permanencia con planes de inversión que incluyan beneficios sociales, revisiones salariales, jornada justa o planes de carrera entre otras muchas acciones de retención, para garantizar, o al menos asegurar, la permanencia en el medio y largo plazo. Un aspecto muy delicado y que no consideran los directivos se refiere a los clientes de una empresa, resulta mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales. Hay incluso clientes de la empresa que son verdaderamente fieles al empleado, los cuales, a su vez, se convierten en compradores leales y actúan como embajadores de la empresa. La situación menos

deseable y perjudicial para la empresa es cuando estos clientes, no tienen inconveniente en seguir al empleado si éste cambia de empresa. La importancia entonces de retener a los mejores talentos como una estrategia empresarial conlleva a evaluar los métodos y prácticas en gestión humana empleadas desde el momento en que se realiza el reclutamiento del profesional, la inducción y el planteamiento de objetivos de la organización los cuales deben estar enlazados con los proyectos personales de cada colaborador.

2.2.3.5. Porque el talento abandona las organizaciones

Del Campo (2011). Básicamente son como los mandamientos, todas las causas se unen en una sola: completa desmotivación. Por lo tanto si queremos saber por dónde se fuga el talento o por donde se va la fuga de cerebros en las organizaciones, basta con analizar lo que desmotiva a los miembros.

El talento se suele ir de las organizaciones por:

- La existencia de jefe ‘tirano’
- Falta de autonomía y de independencia
- Políticas internas injustas.
- Problemas en el reconocimiento.
- La organización se está hundiendo.

Ahora bien, las herramientas de retención deberían “atacar” las causas que podrían ocasionar la partida de un talento. Entonces, para diseñar una estrategia efectiva de retención, es necesario tener claridad sobre estos motivos. En otras palabras, ¿por qué los empleados abandonan la organización?

2.3. Definición de términos

Cliente interno: se denomina cliente interno a cada persona dentro de la empresa a la que se le brinda un producto o un servicio, en este caso es el trabajo que ha de realizar. Son pieza fundamental para la realización de actividades productivas, administrativas y de servicio que adelanta la empresa.

Clima organizacional: cualidad o propiedad del ambiente organizacional, percibida o experimentada por los miembros de la organización que influye en su comportamiento. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los mismos.

Compromiso organizacional: Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.

Comunicación interna: Es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Cultura laboral: Conjunto de valores, creencias, experiencias y normas que son compartidas por los integrantes de la organización que controlan la forma de interacción entre ellos.

Empoderamiento: Significa el que efectivamente un jefe entregará a los miembros de sus equipos la capacidad y el poder de decisiones respecto a puntos clave de sus tareas.

Endomarketing: Consiste en implementar, al interior de las organizaciones, estrategias y acciones propias del marketing para seducir y cautivar a sus clientes internos.

Estrategia: Son las actividades que direccionan el camino de la empresa para poder cumplir con sus objetivos.

Incentivos: es una estrategia utilizada en las organizaciones con la finalidad de dar cobertura a las principales necesidades y motivaciones de los empleados, destacando sus habilidades.

Instrumento: es el medio del cual se vale el investigador para poder recopilar información relevante que le permita comprobar las hipótesis de la investigación.

Liderazgo: Capacidad de un individuo para influir sobre un grupo o equipo de personas incentivándolas y motivándolas hacia el logro de una meta tomando la iniciativa, gestionando, convocando, promoviendo y evaluando al grupo.

Lugar de trabajo: espacio donde el colaborador desempeña sus funciones de trabajo asignados por la empresa.

Meta empresarial: Objetivos que una o varias personas se proponen cumplir.

Motivación: Son los estímulos que recibe una persona que es guiada para mejorar su desempeño en el trabajo, los estímulos pueden venir de diferentes partes como son el trabajo directamente, la familia, los amigos, ayudando y llevando al estímulo necesario para llegar al objetivo necesario.

Necesidad: Elemento básico del ser humano. Es un estado de creencia en el que se siente la falta de algo para poder sobrevivir o para mejorar.

Organización: Es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social. Están conformadas por personas a las cuales se les adjudican ciertas tareas formando una estructura de relaciones de interacción para cumplir unas metas y objetivos en común.

Percepción organizacional: Forma en que se interpretan y comprenden las señales externas tales como el trabajo, el sí mismo, las responsabilidades, entre otras.

Productividad: relación existente entre la cantidad de servicios generados y la cantidad de recursos utilizados. En el ámbito organizacional, la única manera en que una empresa puede crecer y aumentar su rentabilidad es incrementando sus niveles de productividad.

Realización personal: Deseo de la persona de crecer y desarrollar su potencial personal a un nivel máximo. La satisfacción de necesidades es una condición necesaria para que la persona se vea impulsada a llevarla a cabo.

Reclutamiento de personal: conjunto de actividades administrativas destinadas a proveer de manera oportuna y a un costo adecuado, de personal calificado a una organización, buscando un equilibrio justo entre las necesidades de los trabajadores y de la propia empresa.

Reconocimientos: es una especie de valoración y premiación por el buen desempeño laboral del colaborador dentro de la empresa.

Remuneración: representación monetaria que percibe el colaborador de la empresa por desempeña ciertas funciones asignadas (trabajo) dentro de la empresa.

Retención de personal: Mantener a los empleados vinculados a la empresa a través de diferentes estrategias.

Rotación de personal: Movimiento, en cuanto a deserción y contratación, de empleados dentro de una empresa.

Satisfacción del cliente interno: Reacción emocional del corto plazo ante un desempeño específico de un servicio.

Talento humano: Habilidades que tiene una persona para comprender y solucionar problemas o desarrollar su trabajo de una manera excelente. Características de un empleado tales como destrezas innatas y adquiridas, conocimientos, experiencias, inteligencia, compromiso, actitud, iniciativa, así como su capacidad de aprender y desarrollarse que lo haga destacar como un excelente trabajador.

Trabajo: Actividad humana material o intelectual, permanente o transitoria que una persona lleva a cabo de manera consciente y voluntaria al servicio de otra, normalmente, bajo un contrato de trabajo. Espacio o lugar donde el trabajador de desempeña.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo tiene por objetivo direccionar la presente investigación, valiéndose de estrategias metodológicas que vayan a la par o que sean acordes a los objetivos que la investigación plantea.

En tal sentido, en esta parte del trabajo se realiza la descripción, de manera detallada de la estrategia metodológica a emplear, con el fin de lograr los objetivos; para esto se detallarán el diseño y tipo de investigación, la unidad de análisis, población y muestra, la forma de la recolección, procesamiento y análisis de los datos.

3.1. Método, tipo y nivel de la investigación

3.1.1. Método y Tipo de la investigación

En la presente investigación se aplicara el método científico, con un alcance correlacional. Hernández (2010) respecto al método científico manifiesta, que es un proceso dinámico, cambiante y continuo, compuesto por una serie de etapas, las cuales se derivan unas de otras. En cuanto al alcance correlacional este permite asociar variables mediante un patrón predecible para un grupo o población, tiene como propósito conocer la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

3.1.2. Nivel de la investigación

El nivel de investigación a utilizar es el descriptivo. Según Hernández (2010)

Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo, no es indicar como se relacionan las variables medidas.

Además esta investigación será a nivel correlacional. Según este mismo autor “Mide el grado de asociación entre esas dos o más variables. Es decir miden cada variable presuntamente relacionada y, después miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir intentan predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en la o las variables relacionadas. La correlación puede ser positiva

o negativas. Si es positiva, significa que sujetos con valores altos en una variable, tenderán también a mostrar valores elevados en la otra variable. Si no hay correlación entre las variables, ello nos indica que estas fluctúan sin seguir un patrón sistémico, entre sí.”

En la investigación se pretende demostrar la manera de cómo influye la gestión del talento humano basada en el endomarketing para la retención de personal.

3.2. Diseño de la investigación

Según Carrasco (2013) el diseño de investigación no experimental – transeccional correlacional, se define como aquella investigación cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional y no poseen grupos de control ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia. Es transeccional – correlacional porque permitir al investigador analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, buscan determinar el grado de relación entre las variables que se estudia.

En esta investigación no se modificara la variable independiente, únicamente se observará los fenómenos tal como se dan en su contexto natural en un momento determinado de tiempo, para después analizarlos.

3.3. Población y muestra

Según Carrasco (2013) la población es el conjunto de todos los elementos que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación. Asimismo define muestra como un parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población.

La población de la presente investigación está conformada por 108 distribuidos entre Jefes de Área, Supervisores, Asesores de Venta, Asesores de Caja, Asesores de Servicio todo ellos colaboradores de la Empresa Maestro Perú de la ciudad de Huancayo.

Respecto a la determinación de la muestra, en la presente investigación se considerará a la totalidad de colaboradores de la Empresa Maestro Perú de la ciudad de Huancayo, es decir a los 108 colaboradores, por lo tanto, al conocer los elementos de mi población y adicionado que el número de estos es relativamente pequeña, es conveniente realizar un censo el que nos brindara información real y objetiva.

Tabla 01:
Cantidad de trabajadores por áreas de la Tienda Maestro Huancayo

CARGOS	CANTIDAD
JEFES DE AREA	8 personas
SUPERVISORES	15 personas
ASESORES DE VENTA	63 personas
ASESORES DE CAJA	10 personas
ASESORES DE SERVICIO	12 personas

Nota: información de la empresa

3.4. Técnicas de recolección de datos

La técnica de recolección de datos utilizada en la presente investigación fue la encuesta, como instrumentos la investigación se valió de entrevistas y cuestionario. El primero fue realizado con el Jefe de Personal de Maestro Perú. Para ello se elaboró una guía con dieciséis preguntas, las cuales podían ser contestadas por el entrevistado con total libertad. El segundo fue aplicado a todos los colaboradores de le empresa Maestro Perú que conforman la muestra de la investigación.

Según Ñaupá (2013) el cuestionario es una modalidad de la técnica de la encuesta, que consiste en formular un conjunto sistémico de preguntas escritas en una cedula, que están relacionadas a las hipótesis de trabajo y por ende a las variable e indicadores de la investigación. Su finalidad es recopilar información para verificar las hipótesis de trabajo.

Del mismo modo Ñaupá (2013) define la entrevista como una especie de conversación formalmente el investigador y el investigado, es una modalidad de la encuesta, que consiste en formular preguntas en forma verbal con el objetivos de obtener respuestas o informaciones y con el fin de comprobar las hipótesis de a investigación.

Tabla 2.
Variables, Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

Variable	Técnica	Instrumento
Gestión del Talento Humano basada en el Endomarketing	Encuesta	Cuestionario
Retención de personal	Encuesta	Cuestionario

Nota: Relación de variables con instrumento y técnica de la investigación

3.5. Técnicas de Análisis de Datos

La técnica de análisis de datos para la presente investigación es cuantitativa con incidencia cualitativa. Se tomó el análisis cuantitativo en la metodología puesto que es aquella que permite examinar los datos de manera científica, o más específicamente en forma numérica, generalmente con ayuda de herramientas del campo de la estadística. Se considera un análisis a nivel cualitativo puesto que se realiza reflexiones e impresiones registradas por el investigador desde el inicio de la investigación. Tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno, datos provenientes de las notas que toma de la observación que se realiza del entorno y de la recolección enfocada que realiza a través de entrevistas, documentos y materiales diversos.

3.6. Tratamiento estadístico

El siguiente paso en la investigación consiste en procesar los datos recolectados del cuestionario desarrollado, el cual se desarrollará con un soporte electrónico de datos, basado en el SPSS v. 21, el mismo que nos ayudará en presentar los datos obtenidos en información relevante que nos ayude a plantear soluciones al problema planteado, para la prueba de hipótesis se utilizó el estadística T- Student.

3.7. Línea de Investigación

La presente investigación se encuentra dirigida al estudio del Talento Humano y la aplicación del Marketing, como fuente de desarrollo conjunto, basado en la teoría del Endomarketing aplicado a la gestión del talento humano.

CAPÍTULO V: INTERVENCION METODOLÓGICA Y RESULTADOS

El siguiente capítulo mostrará y diagnostico general de la empresa, seguido a ello, los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos, obteniendo de esta manera datos estadísticos y sus interpretaciones correspondientes. Asimismo se podrá visualizar la prueba de hipótesis y la discusión de los resultados.

4.1. Diagnostico General de la Empresa – Tienda Huancayo

a) Datos generales:

Denominación: Maestro Perú S.A.

Dirección: Av. Huancavelica N°221 y Av. Huancavelica N°435

Grupo Económico: Maestro Perú tiene como principales accionistas a Sodimac Perú S.A. y a Falabella Perú S.A. los cuales participan 99.999999% y 0.000001% respectivamente.

b) Descripción de operaciones y desarrollo:

Objeto social: Maestro Perú S.A. – CIU 5234

La actividad económica de la empresa de comercialización de artículos de ferretería y del hogar tanto en lima como en provincias, bajo el formato de tiendas para el mejoramiento del hogar, Estas actividades las realiza a través de sus diecisiete tiendas en Lima y trece en provincias.

Descripción: El capital social de la empresa Maestro Perú es de S/. 170'792,155 acciones comunes, con una valor nominal de S/. 1,00 cada una.

Maestro Perú S.A. abrió su primera tienda en 1994 y a la actualidad cuenta con 30 tiendas distribuidos en Lima y en el interior del país, 17 en la ciudad de Lima y 13 en provincias (Ica, Piura, Chiclayo, Trujillo, Huancayo, Cusco, Arequipa, Tacna, Sullana, Cajamarca, Chincha y Huacho)

Número de trabajadores: al 31 de diciembre del 2013 el número de trabajadores en la compañía fue de 4,279 y al 31 de diciembre de 2014 conto con 4274. Específicamente en la ciudad de Huancayo a la actualidad cuenta con 114 colaboradores.

Ventas de Maestro Perú S.A. – Tienda Huancayo: MES DE NOVIEMBRE

Rubro	Plan	Ventas	Proyecto	% Plan
FERRETERÍA	158,481.25	110,401.95	110,401.95	-30.34
BAÑOS Y COCINAS	362,698.26	285,584.31	285,584.31	-21.26
HERRAMIENTAS	359,463.40	272,239.38	272,239.38	-24.27
JARDINERÍA	170,895.63	128,248.01	128,248.01	-24.96
MADERAS, PUERTAS Y VENTANAS	255,024.82	219,233.05	219,233.05	-14.03
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	1,069,184.36	657,326.83	657,326.83	-38.52
ORGANIZACIÓN, MUEBLES Y DECORACIÓN	206,655.84	111,122.81	111,122.81	-46.23
PINTURAS	251,395.74	272,323.49	272,323.49	8.32
PISOS Y REVESTIMIENTOS	568,089.54	486,306.09	486,306.09	-14.40
GASFITERIA	333,103.71	242,751.02	242,751.02	-27.12
ELECTRICIDAD E ILUMINACION	437,713.42	241,743.33	241,743.33	-44.77
Resultado total	4,172,705.97	3,030,115.71	3,030,115.71	-27.38

c) Factores de Riesgo:

Riesgo de Mercado: Los resultados de maestro Perú dependen de los ciclos económicos del sector construcción, especialmente el segmento de obras nuevas. Esta estrecha relación se debe a la incidencia de las inversiones en construcciones nuevas, ya sea de viviendas como de infraestructura pública y privada.

Riesgo de competencia: la industria del mejoramiento del hogar es altamente competitivo, en la que se observan otros factores orientados a este mercado, miles de ferreterías a lo largo del país y también de competidores de otros formatos del comercio, como tiendas por departamentos de especialidad e hipermercados, que vendan productos para el hogar.

4.2. Presentación de resultados

4.2.1. Resultados a Nivel de Preguntas

Tabla 03

Se esfuerza por la solución de problemas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1.9	1.9	1.9
En desacuerdo	47	43.5	43.5	45.4
De acuerdo	47	43.5	43.5	88.9
Completamente de acuerdo	12	11.1	11.1	100.0
Total	108	100.0	100.0	

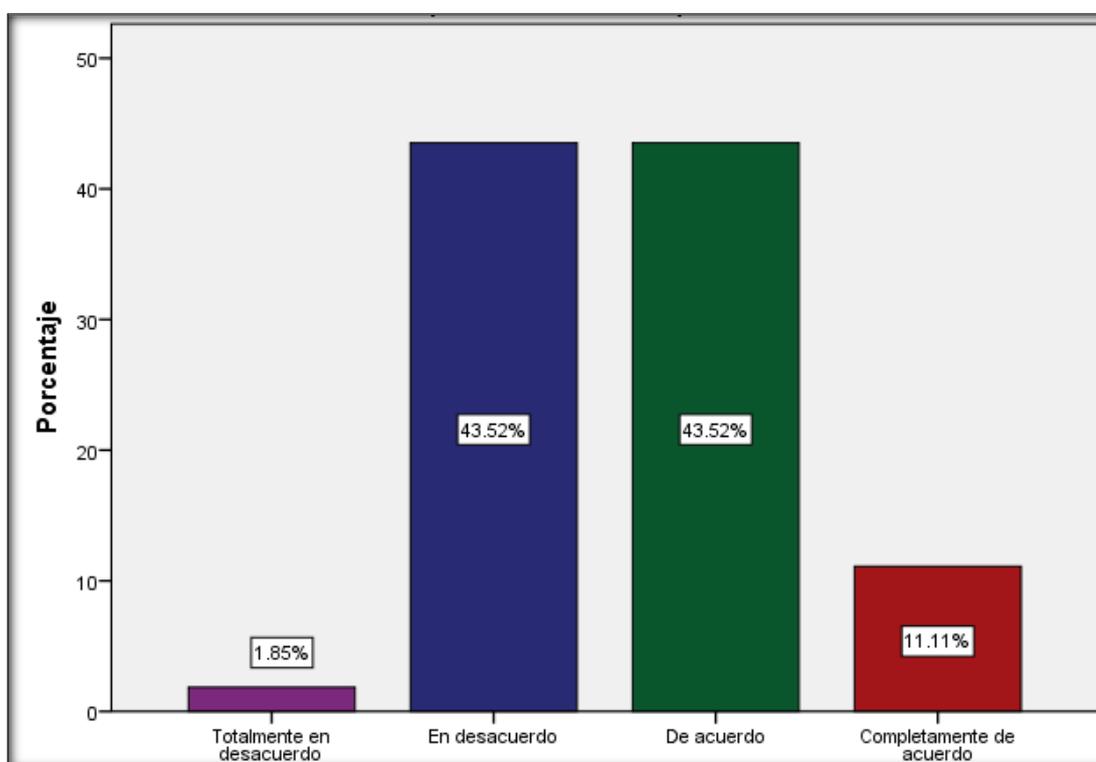


Figura 11: Se esfuerza por la solución de problemas de los clientes.

En la figura 11 se muestra los resultados del cuestionario aplicado respecto a la pregunta: se esfuerza por la solución de problemas de los clientes, el 1.9% manifiesta estar totalmente en desacuerdo, hay un 43.5%, en la escala de desacuerdo y acuerdo y un 11.1 % expresan estar completamente de acuerdo.

Tabla 04
La eficiencia está en solucionar problemas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	6	5.6	5.6	5.6
En desacuerdo	51	47.2	47.2	52.8
Indeciso	24	22.2	22.2	75.0
De acuerdo	18	16.7	16.7	91.7
Completamente de acuerdo	9	8.3	8.3	100.0
Total	108	100.0	100.0	

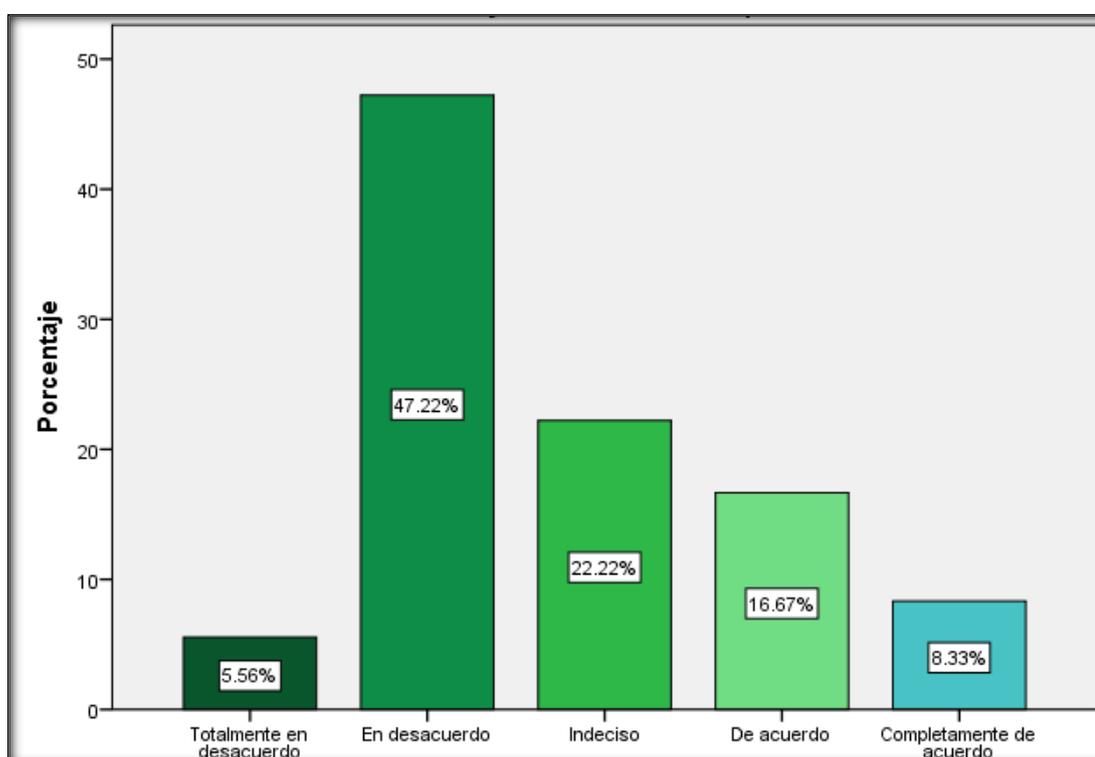


Figura 12: La eficiencia está en ayudar a solucionar problemas.

En la figura 12 se muestra los resultados del cuestionario aplicado respecto a la pregunta: la eficiencia está en ayudar a solucionar problemas, expresaron lo siguiente: el 5.6% están totalmente en desacuerdo, 47.2% están en desacuerdo, un 22.2% se encuentra indeciso, el 16.7% está de acuerdo y un 8.3% está completamente de acuerdo.

Tabla 05

Su desempeño laboral satisface las necesidades de los clientes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1.9	1.9	1.9
En desacuerdo	58	53.7	53.7	55.6
Indeciso	23	21.3	21.3	76.9
De acuerdo	16	14.8	14.8	91.7
Completamente de acuerdo	9	8.3	8.3	100.0
Total	108	100.0	100.0	

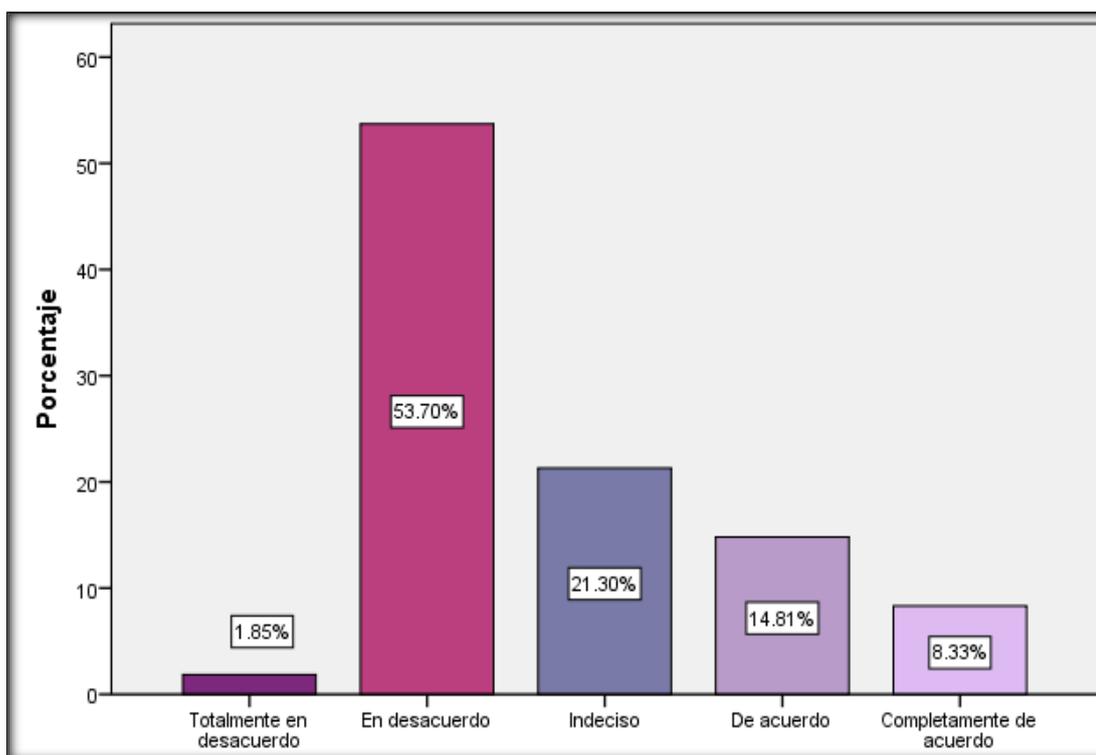


Figura 13: Su desempeño laboral satisface las necesidades de los clientes.

En la figura 13 se muestra los resultados del cuestionario aplicado respecto a la pregunta: considera que su desempeño laboral satisface las necesidades de los cliente, manifestaron lo siguiente: el 1.9% están totalmente en desacuerdo, 53.7% están en desacuerdo, un 21.3% se encuentra indeciso, el 14.8% está de acuerdo y un 8.3% está completamente de acuerdo.

Tabla 06

Se le comunico el organigrama de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	.9	.9	.9
En desacuerdo	46	42.6	42.6	43.5
Indeciso	18	16.7	16.7	60.2
De acuerdo	29	26.9	26.9	87.0
Completamente de acuerdo	14	13.0	13.0	100.0
Total	108	100.0	100.0	

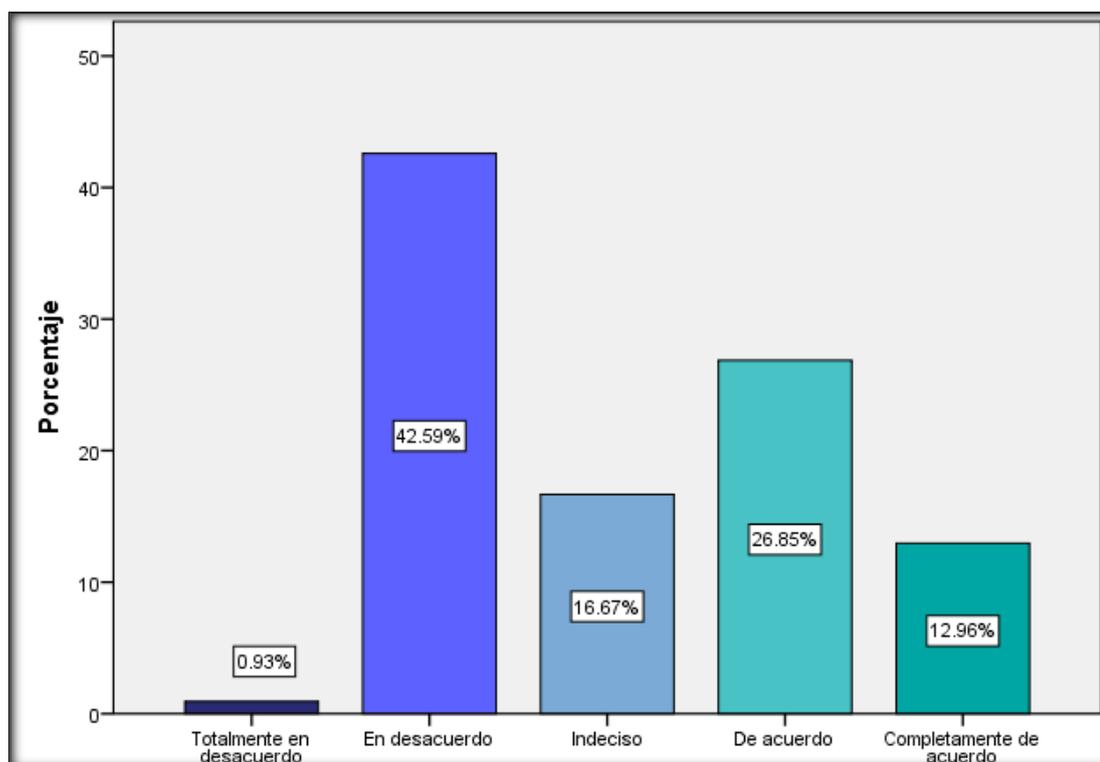
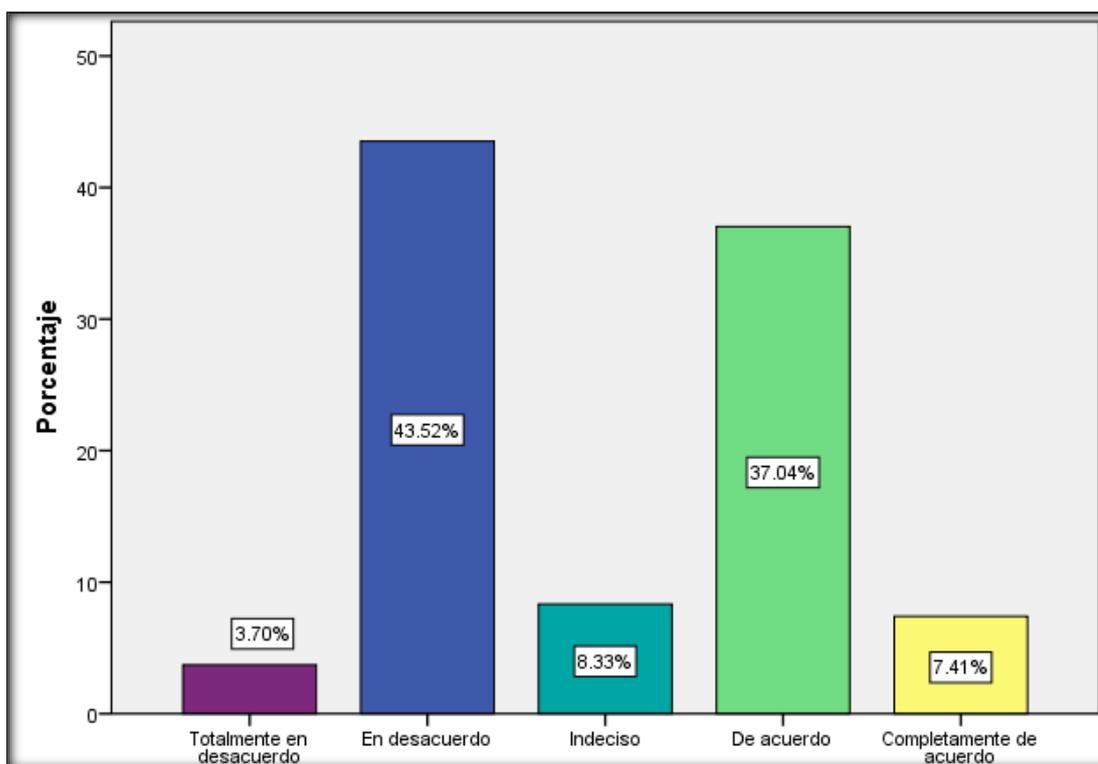


Figura 14: Se le comunico el organigrama de la empresa

En la figura 14 se muestra los resultados del cuestionario aplicado respecto a la pregunta: se le comunico el organigrama de la empresa expresaron lo siguiente: el 0.9% están totalmente en desacuerdo, 42.6% están en desacuerdo, un 16.7% se encuentra indeciso, el 26.9% está de acuerdo y un 13% está completamente de acuerdo.

Tabla 07*Tiene conocimiento de la existencia de ascensos y reconocimientos*

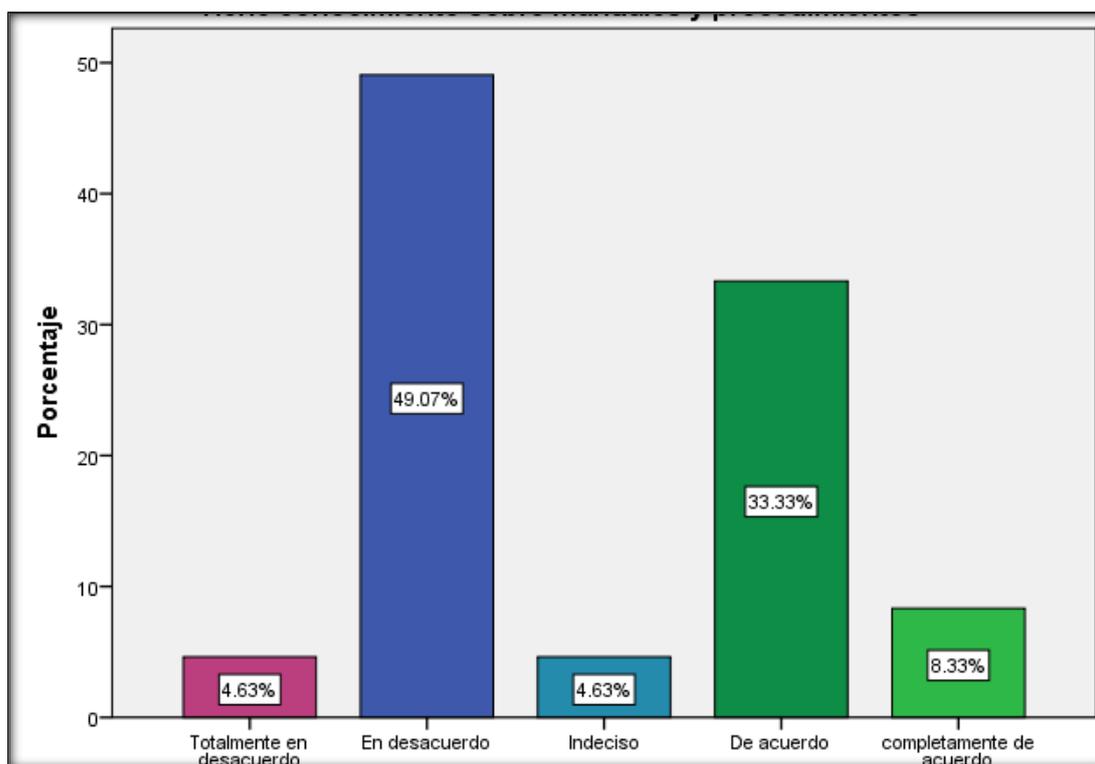
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	4	3.7	3.7	3.7
En desacuerdo	47	43.5	43.5	47.2
Indeciso	9	8.3	8.3	55.6
De acuerdo	40	37.0	37.0	92.6
Completamente de acuerdo	8	7.4	7.4	100.0
Total	108	100.0	100.0	

**Figura 15:** Tiene conocimiento de reconocimiento y ascensos

En la figura 15 se muestra los resultados del cuestionario aplicado respecto a la pregunta: tiene conocimiento de reconocimiento y ascensos, expresaron lo siguiente: el 3.7% están totalmente en desacuerdo, 43.5% están en desacuerdo, un 8.3% se encuentra indeciso, el 37% está de acuerdo y un 7.4% está completamente de acuerdo.

Tabla 08*Tiene conocimiento de la existencia de manuales y procedimientos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	4.6	4.6	4.6
En desacuerdo	53	49.1	49.1	53.7
Indeciso	5	4.6	4.6	58.3
De acuerdo	36	33.3	33.3	91.7
completamente de acuerdo	9	8.3	8.3	100.0
Total	108	100.0	100.0	

**Figura 16:** Tiene conocimiento sobre manuales y procedimientos que guíen su trabajo.

En la figura 16 se muestra los resultados del cuestionario aplicado respecto a la pregunta: si tiene conocimiento sobre manuales y procedimientos que guíen su trabajo, expresaron lo siguiente: el 4.6% están totalmente en desacuerdo, 49% están en desacuerdo, un 4.6% se encuentra indeciso, el 33.3% está de acuerdo y un 8.3% está completamente de acuerdo.

Tabla 09

La empresa supervisa sus funciones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	28	25.9	25.9	25.9
En desacuerdo	53	49.1	49.1	75.0
Indeciso	2	1.9	1.9	76.9
De acuerdo	17	15.7	15.7	92.6
Completamente de acuerdo	8	7.4	7.4	100.0
Total	108	100.0	100.0	

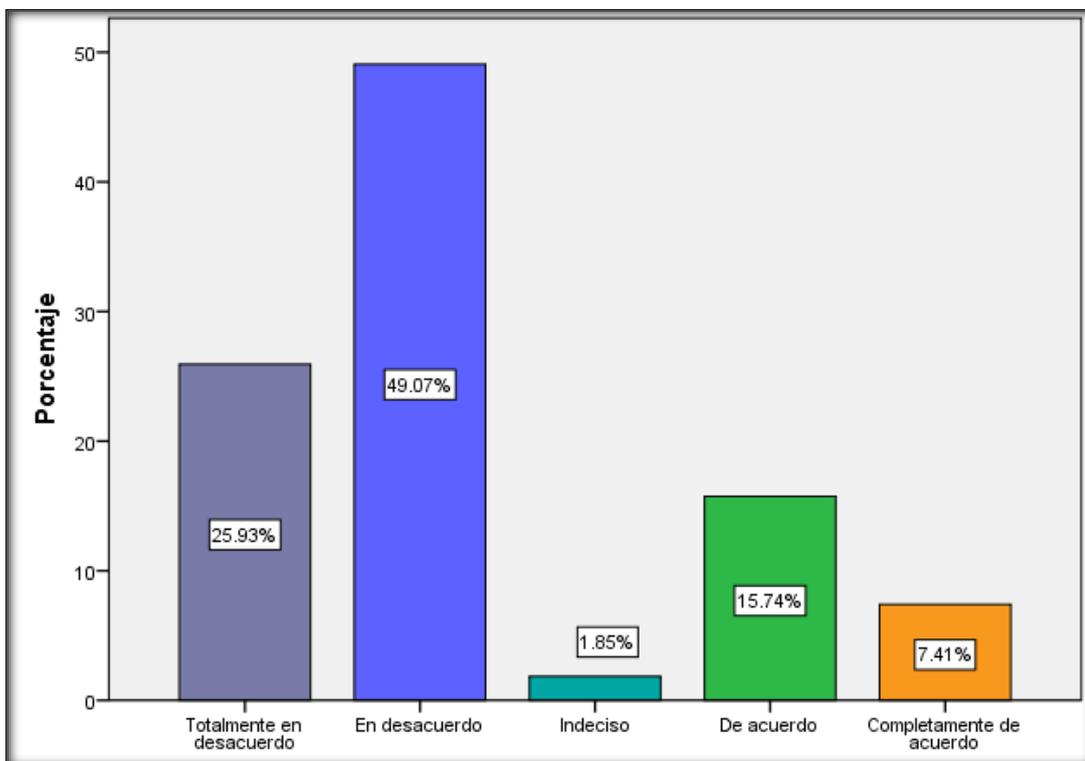


Figura 17: La empresa supervisa sus funciones

En la figura 17 se muestra los resultados del cuestionario aplicado respecto a la pregunta: la empresa supervisa sus funciones, expresaron lo siguiente: el 26% están totalmente en desacuerdo, 49% están en desacuerdo, un 1.9% se encuentra indeciso, el 15.7% está de acuerdo y un 7.41% está completamente de acuerdo.

Tabla 10

La empresa cuenta con infraestructura adecuada.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	.9	.9	.9
	De acuerdo	57	52.8	52.8	53.7
	Indeciso	1	.9	.9	54.6
	En desacuerdo	43	39.8	39.8	94.4
	Completamente en desacuerdo	6	5.6	5.6	100.0
Total		108	100.0	100.0	

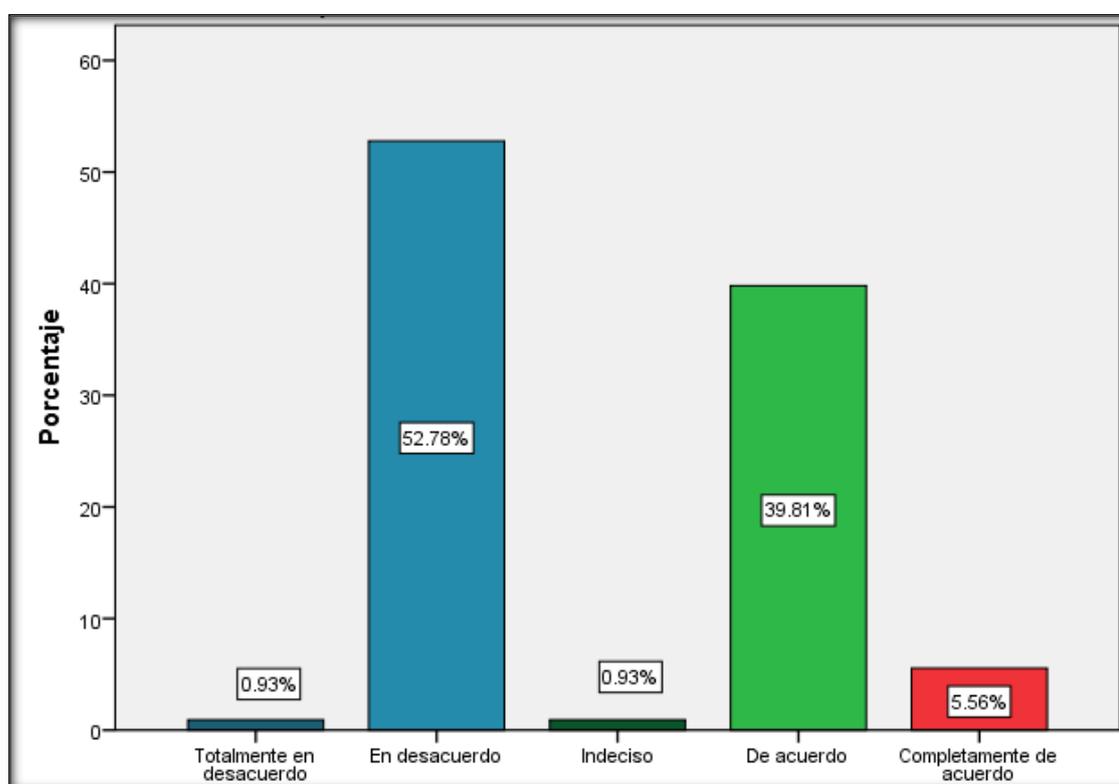


Figura 18: La empresa cuenta con infraestructura adecuada.

En la figura 18 se muestra los resultados del cuestionario aplicado respecto a la pregunta: la empresa cuenta con infraestructura adecuada, manifiestan lo siguiente: el 0.9% están totalmente en desacuerdo, 52.8% están en desacuerdo, un 0.9% se encuentra indeciso, el 39.8% está de acuerdo y un 5.6% está completamente de acuerdo.

Tabla 11

La remuneración es una fuente de motivación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	.9	.9	.9
	En desacuerdo	48	44.4	44.4	45.4
	Indeciso	9	8.3	8.3	53.7
	De acuerdo	42	38.9	38.9	92.6
	Completamente de acuerdo	8	7.4	7.4	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

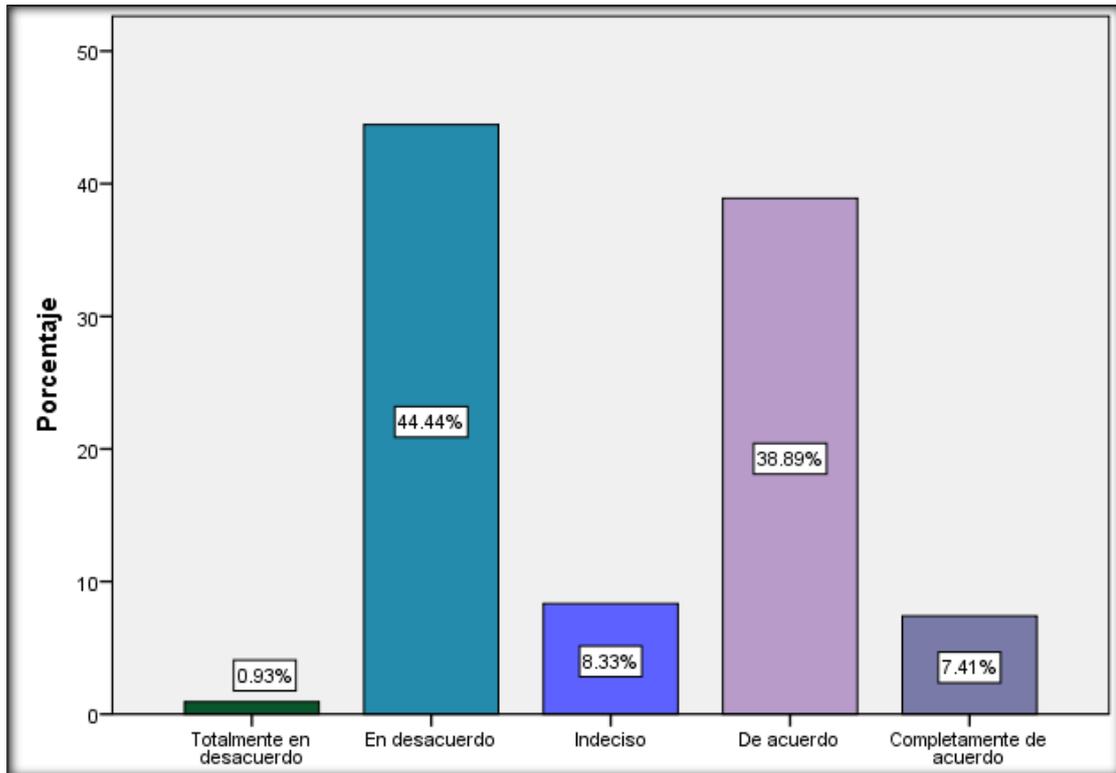


Figura 19: La remuneración es una fuente de motivación.

En la figura 19 se muestra los resultados del cuestionario aplicado respecto a la pregunta: la remuneración que percibe es fuente de motivación, manifiestan lo siguiente: el 0.9% están totalmente en desacuerdo, 44.4% están en desacuerdo, un 8.3% se encuentra indeciso, el 39% está de acuerdo y un 7.4% está completamente de acuerdo.

Tabla 12
Ha recibido capacitación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	54	50.0	50.0	50.0
	Indeciso	5	4.6	4.6	54.6
	De acuerdo	41	38.0	38.0	92.6
	Completamente de acuerdo	8	7.4	7.4	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

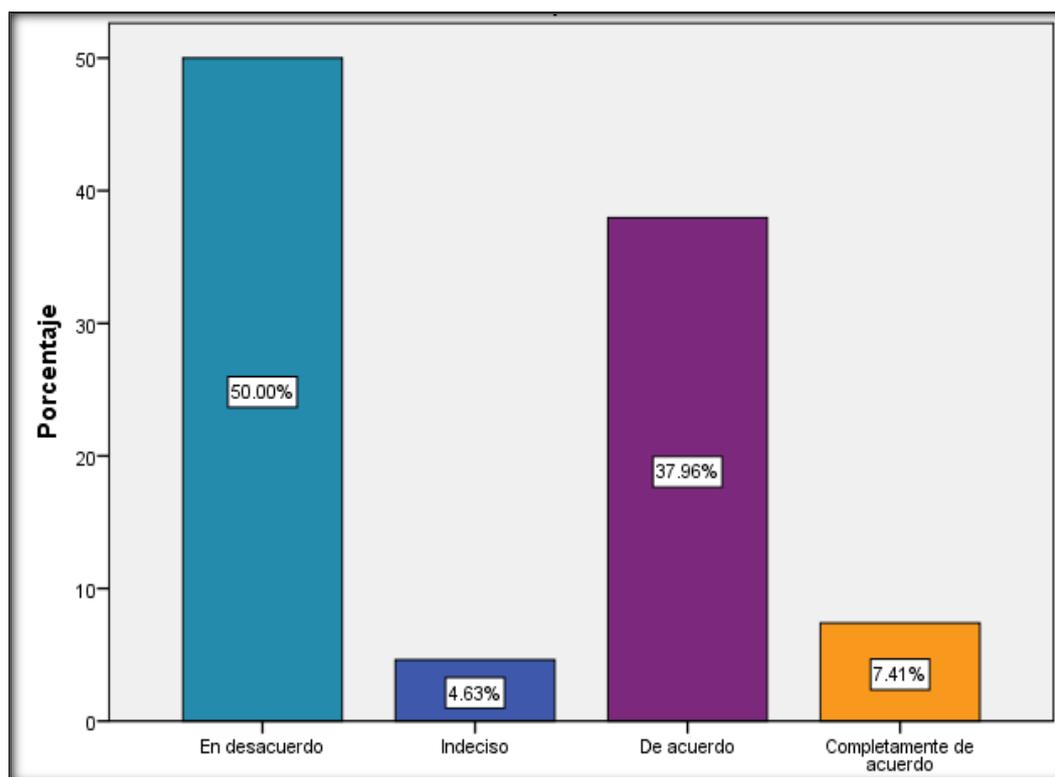


Figura 20: Ha recibido capacitación.

En la figura 20 se muestra los resultados del cuestionario aplicado respecto a la pregunta: si ha recibido capacitación, manifiestan lo siguiente: el 50% están desacuerdo, un 4.6% se encuentra indeciso, el 38% está de acuerdo y un 7.41% está completamente de acuerdo.

Tabla 13
Conoce la visión y misión de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	38	35.2	35.2	35.2
Indeciso	18	16.7	16.7	51.9
De acuerdo	44	40.7	40.7	92.6
Completamente de acuerdo	8	7.4	7.4	100.0
Total	108	100.0	100.0	

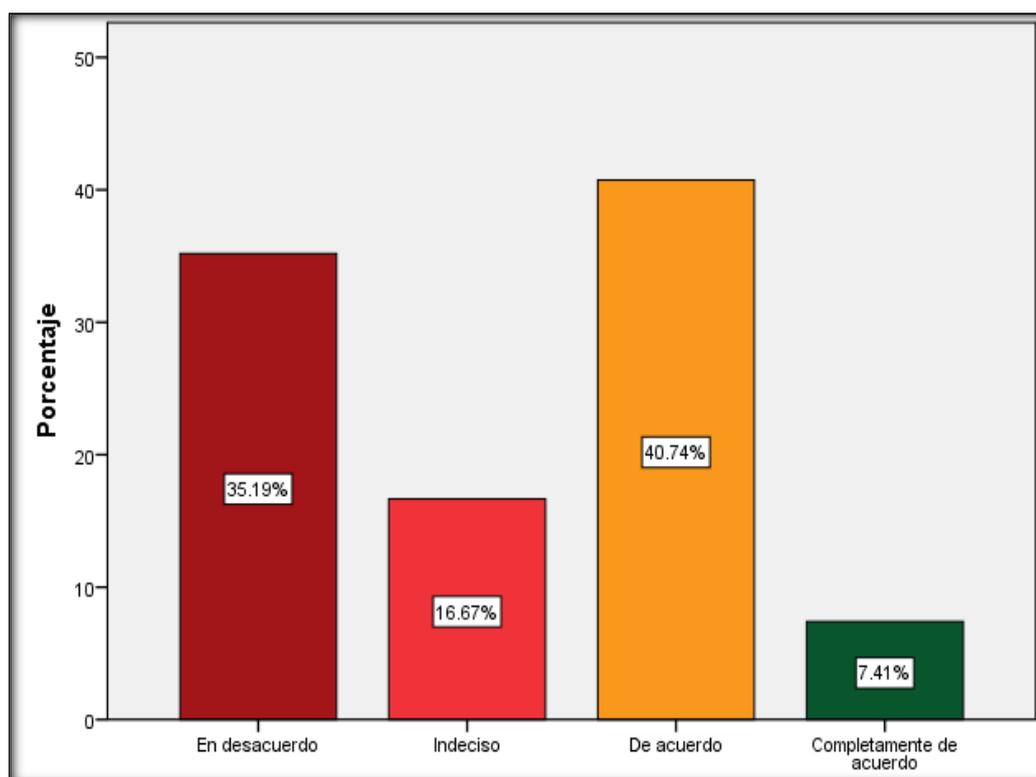


Figura 21: conoce la misión y visión de la empresa

En la figura 21 se muestra los resultados del cuestionario aplicado respecto a la pregunta: la si conoce la misión y visión de la empresa, manifiestan lo siguiente: el 35.2% están totalmente en desacuerdo, 16.7% se encuentra indeciso, el 40.7% está de acuerdo y un 7.4% está completamente de acuerdo.

Tabla 14

Sus labores están orientados a la consecución de objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	48	44.4	44.4	44.4
Indeciso	17	15.7	15.7	60.2
De acuerdo	34	31.5	31.5	91.7
Completamente de acuerdo	9	8.3	8.3	100.0
Total	108	100.0	100.0	

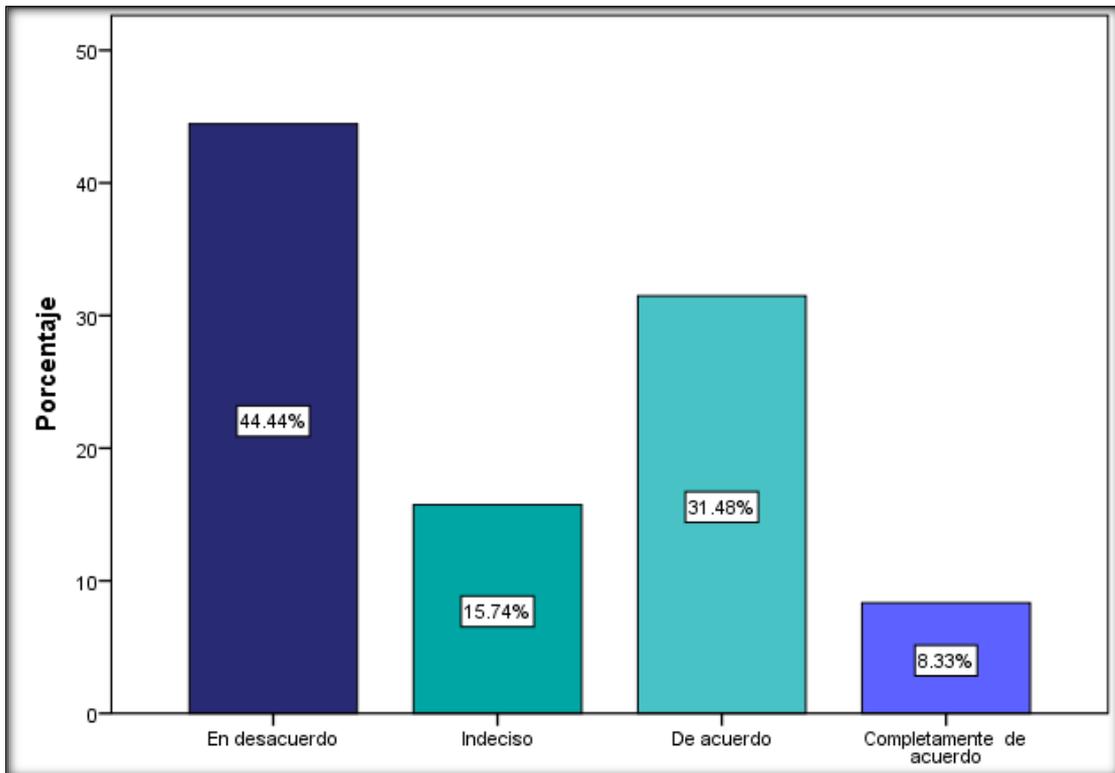


Figura 22: Sus labores están orientados a la consecución de objetivos.

En la figura 22 se muestra los resultados del cuestionario aplicado respecto a la pregunta: si sus labores están orientados a la consecución de objetivos, manifiestan lo siguiente: el 44.4% están desacuerdo, un 15.7% se encuentra indeciso, el 31.9% está de acuerdo y un 8.3% está completamente de acuerdo.

Tabla 15

Se identifica con los valores de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	.9	.9	.9
En desacuerdo	37	34.3	34.3	35.2
Indeciso	27	25.0	25.0	60.2
De acuerdo	33	30.6	30.6	90.7
Completamente de acuerdo	10	9.3	9.3	100.0
Total	108	100.0	100.0	

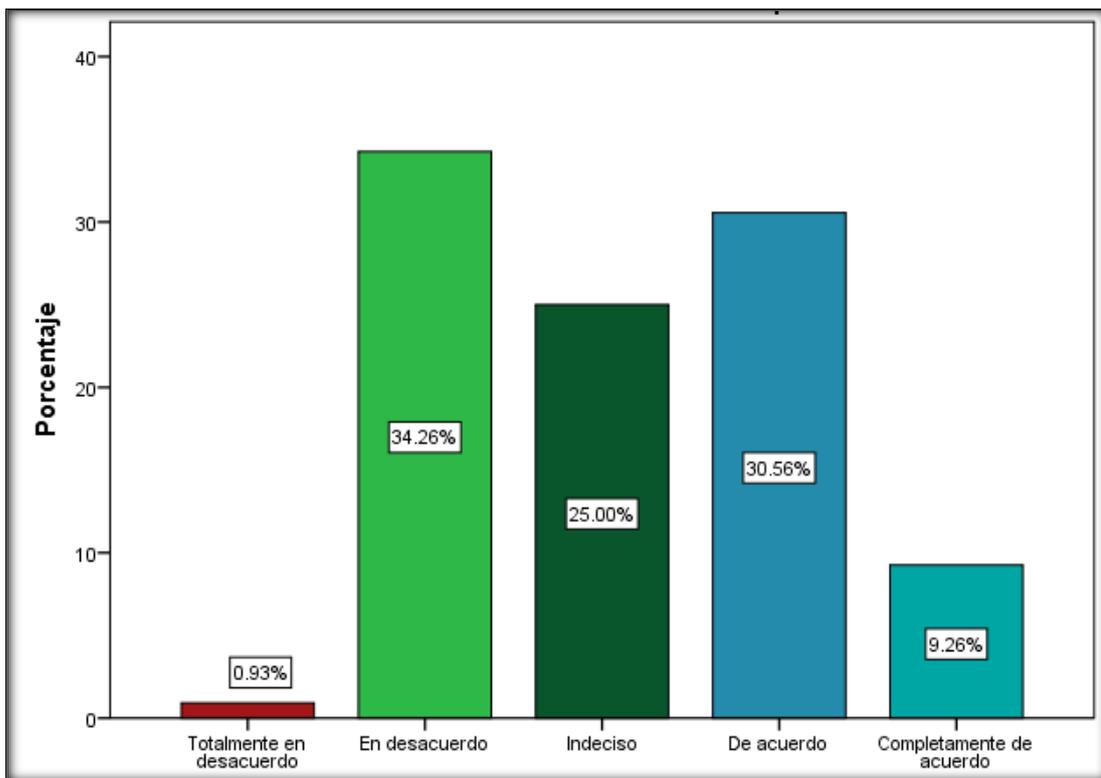
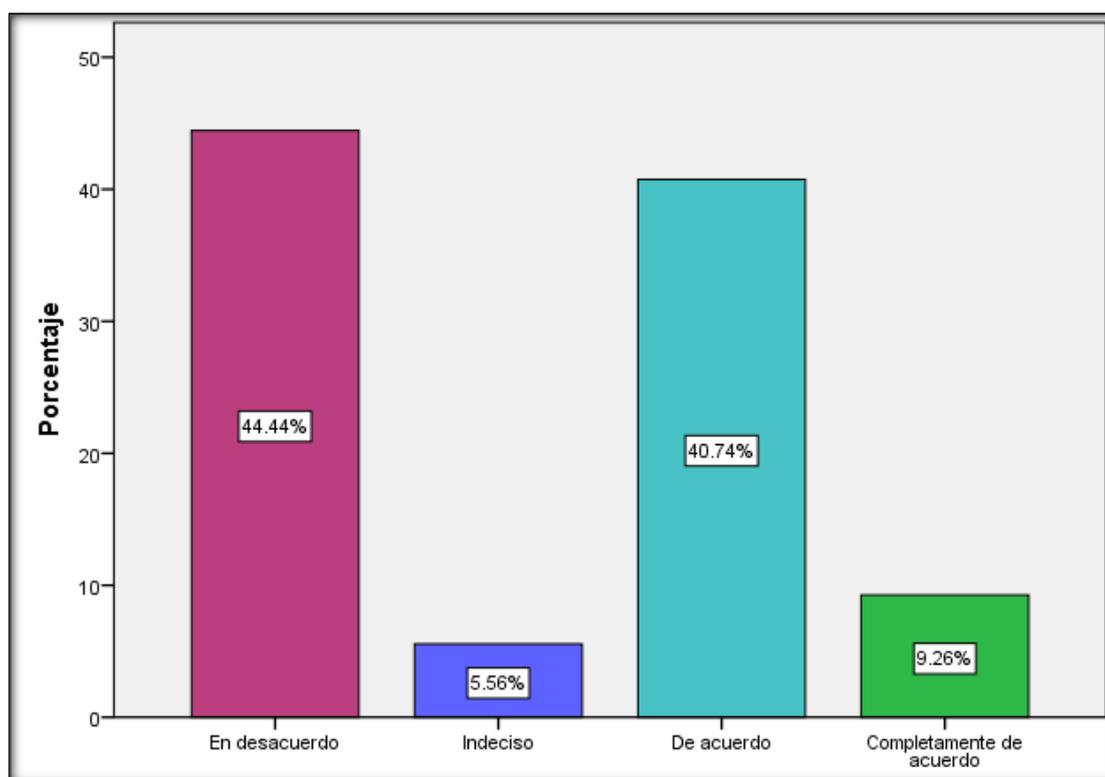


Figura 23: Se encuentra identificado con los valores de la empresa

En la figura 23 se muestra los resultados del cuestionario aplicado respecto a la pregunta: si se encuentra identificado con los valores de la empresa, expresan lo siguiente: el 0.9% están totalmente en desacuerdo, un 34.7% se encuentra en desacuerdo, el 25% está indeciso y un 30.6% está de acuerdo, un 9.3% está completamente de acuerdo.

Tabla 16*La cultura organizacional está acorde con los principios de la calidad de servicio*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido En desacuerdo	48	44.4	44.4	44.4
Indeciso	6	5.6	5.6	50.0
De acuerdo	44	40.7	40.7	90.7
Completamente de acuerdo	10	9.3	9.3	100.0
Total	108	100.0	100.0	

**Figura 24:** La cultura organizacional está acorde con los principios de la calidad de servicio

En la figura 24 se muestra los resultados del cuestionario aplicado respecto a la pregunta: respecto a cultura organizacional está acorde con los principios de la calidad de servicio, afirman lo siguiente: el 44.4% están en desacuerdo, 5.7% se encuentra indeciso 40.7% está de acuerdo, un 9.3% está completamente de acuerdo.

Tabla 17

Son respetuosos con las normas y políticas de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	3	2.8	2.8	2.8
En desacuerdo	49	45.4	45.4	48.1
Indeciso	10	9.3	9.3	57.4
De acuerdo	38	35.2	35.2	92.6
Completamente de acuerdo	8	7.4	7.4	100.0
Total	108	100.0	100.0	

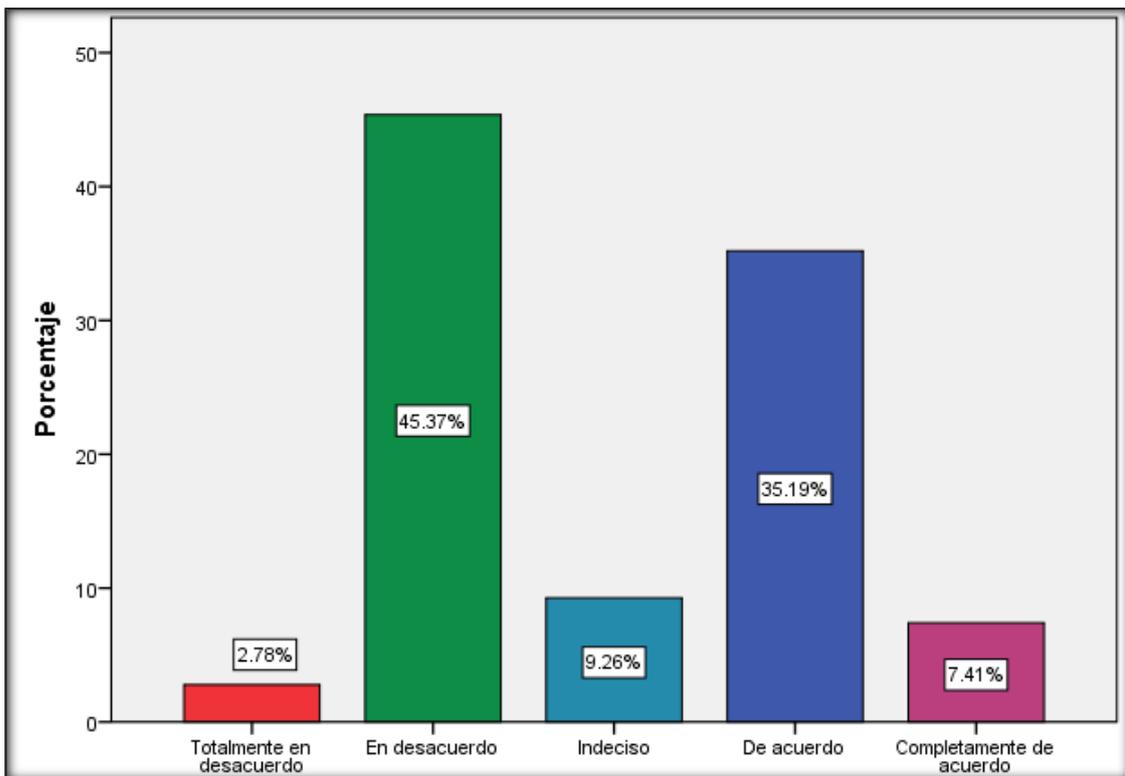


Figura 25: Son respetuosos con las normas y políticas de la empresa

En la figura 25 se muestra los resultados del cuestionario aplicado respecto a la pregunta: si son respetuosos con las normas y políticas de la empresa, expresan lo siguiente: el 2.8% están totalmente en desacuerdo, un 45.4% se encuentra en desacuerdo, el 9.3% está indeciso y un 35.2% está de acuerdo y un 7.4% está completamente de acuerdo.

Tabla 18

El entrenamiento que recibe por parte de la empresa, permite adquirir competencias para el buen desempeño personal y profesional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	1.9	1.9	1.9
En desacuerdo	51	47.2	47.2	49.1
Indeciso	11	10.2	10.2	59.3
De acuerdo	37	34.3	34.3	93.5
Completamente de acuerdo	7	6.5	6.5	100.0
Total	108	100.0	100.0	

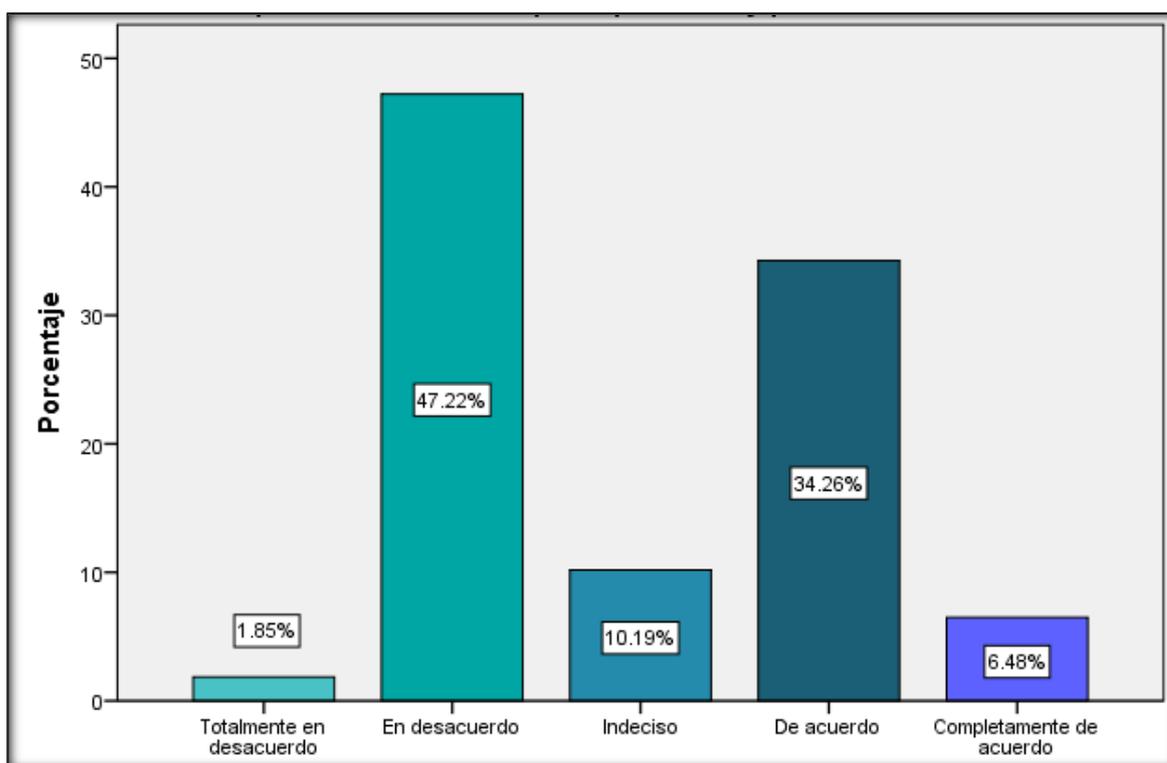


Figura 26: El entrenamiento que recibe por parte de la empresa le permite adquirir competencias para el buen desempeño personal y profesional

En la figura 26 se muestra los resultados del cuestionario aplicado respecto a la pregunta: respecto al entrenamiento que recibe por parte de la empresa le permite adquirir competencias para el buen desempeño personal y profesional, manifestaron lo siguiente: el 1.9% están totalmente en desacuerdo, un 47.2% se encuentra en desacuerdo, el 10.2% está indeciso y un 34.3% está de acuerdo y un 6.5% está completamente de acuerdo.

Tabla 19

El equipo de trabajo promueve buen clima laboral.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	.9	.9	.9
	En desacuerdo	45	41.7	41.7	42.6
	Indeciso	25	23.1	23.1	65.7
	De acuerdo	32	29.6	29.6	95.4
	Completamente de acuerdo	5	4.6	4.6	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

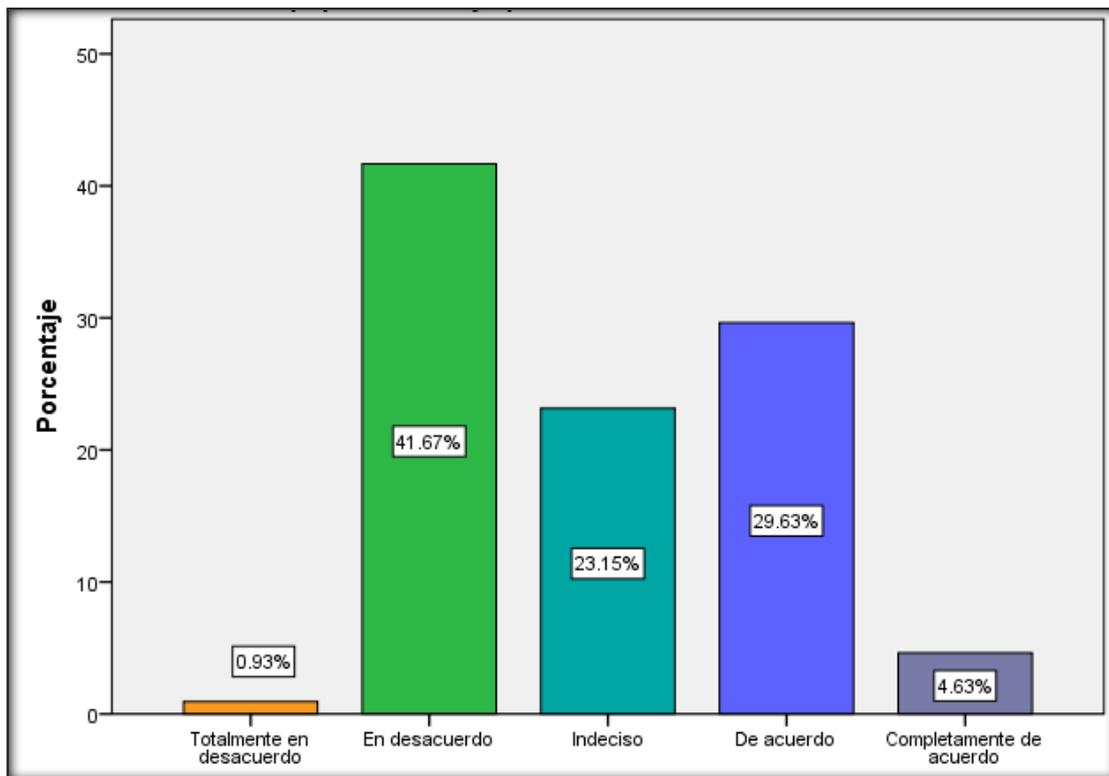


Figura 27: El equipo de trabajo promueve buen clima laboral.

En la figura 27 se muestran los resultados del cuestionario aplicado respecto a la pregunta: respecto si el equipo de trabajo promueve buen clima laboral, manifestaron lo siguiente: el 0.9% están totalmente en desacuerdo, un 41.7% se encuentra en desacuerdo, el 23.2% está indeciso y un 30% está de acuerdo y un 4.6% está completamente de acuerdo.

Tabla 20

Se fomenta el compañerismo entre el equipo de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	3.7	3.7	3.7
En desacuerdo	48	44.4	44.4	48.1
Indeciso	19	17.6	17.6	65.7
De acuerdo	32	29.6	29.6	95.4
Completamente de acuerdo	5	4.6	4.6	100.0
Total	108	100.0	100.0	

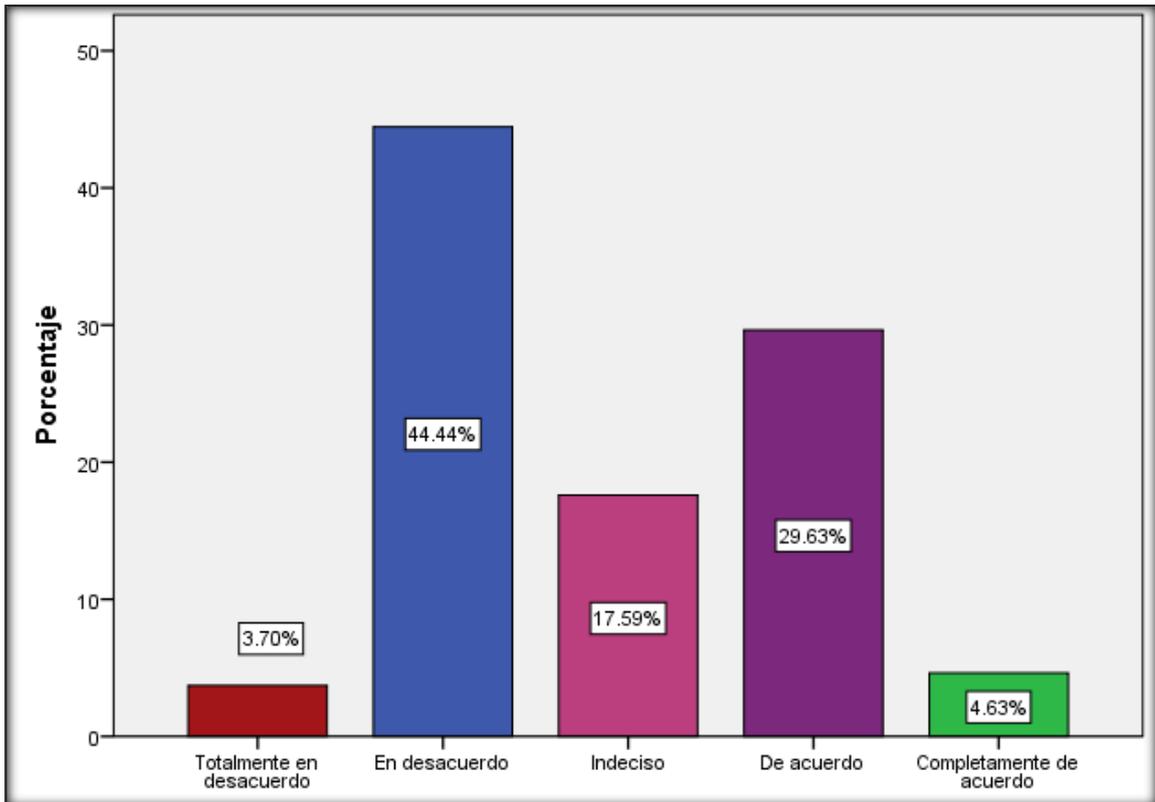


Figura 28: Se fomenta el compañerismo y trabajo en equipo dentro de la empresa.

En la figura 28 se muestra los resultados del cuestionario aplicado respecto a la pregunta: respecto si el equipo de trabajo promueve buen clima laboral, manifestaron lo siguiente: el 3.7 % están totalmente en desacuerdo, un 44.4% se encuentra en desacuerdo, el 17.6% está indeciso y un 29.7% está de acuerdo y un 4.6% está completamente de acuerdo.

Tabla 21

La comunicación entre jefes y colaboradores es asertiva.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	1	.9	.9	.9
En desacuerdo	47	43.5	43.5	44.4
Indeciso	17	15.7	15.7	60.2
De acuerdo	35	32.4	32.4	92.6
Completamente de acuerdo	8	7.4	7.4	100.0
Total	108	100.0	100.0	

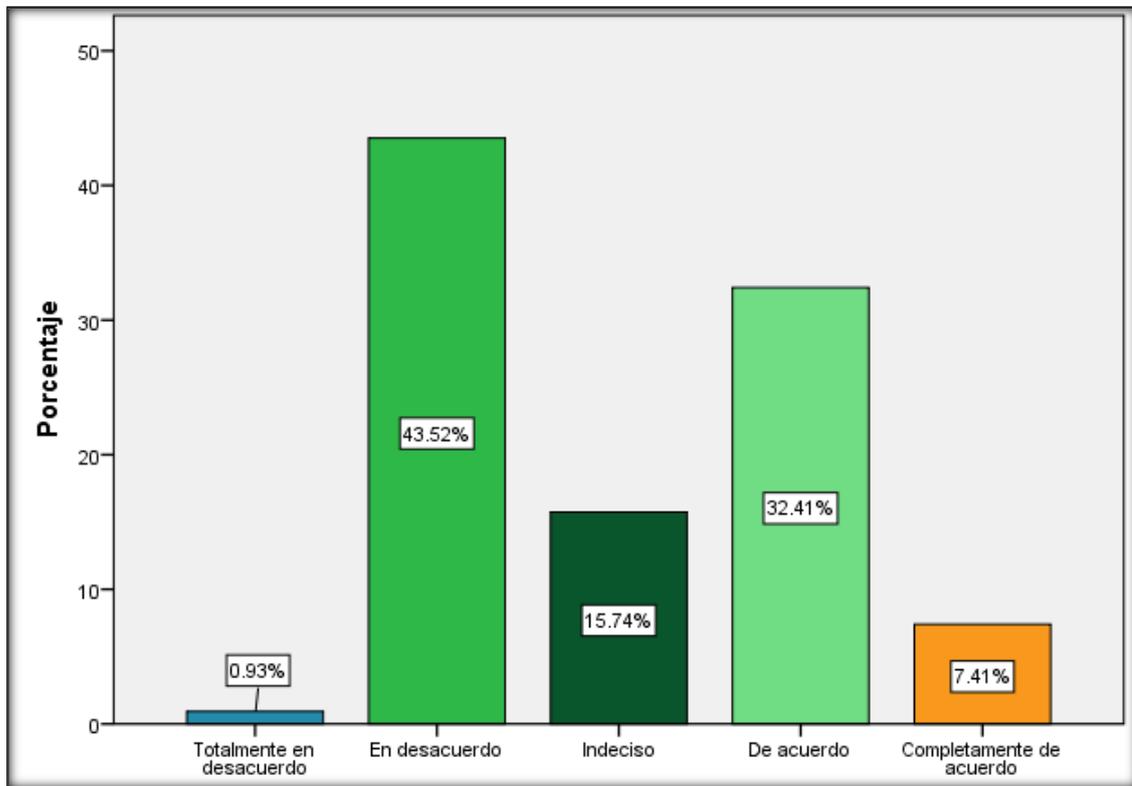


Figura 29: La comunicación entre jefes y colaboradores es asertiva

En la figura 29 se muestra los resultados del cuestionario aplicado respecto a la pregunta: respecto a la comunicación entre jefes y colaboradores es asertiva, manifestaron lo siguiente: el 0.9 % están totalmente en desacuerdo, un 43.5% se encuentra en desacuerdo, el 15.7% está indeciso y un 32.4% está de acuerdo y un 7.4% está completamente de acuerdo.

Tabla 22

El jefe inmediato promueve liderazgo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	55	50.9	50.9	50.9
Indeciso	7	6.5	6.5	57.4
De acuerdo	38	35.2	35.2	92.6
Completamente de acuerdo	8	7.4	7.4	100.0
Total	108	100.0	100.0	

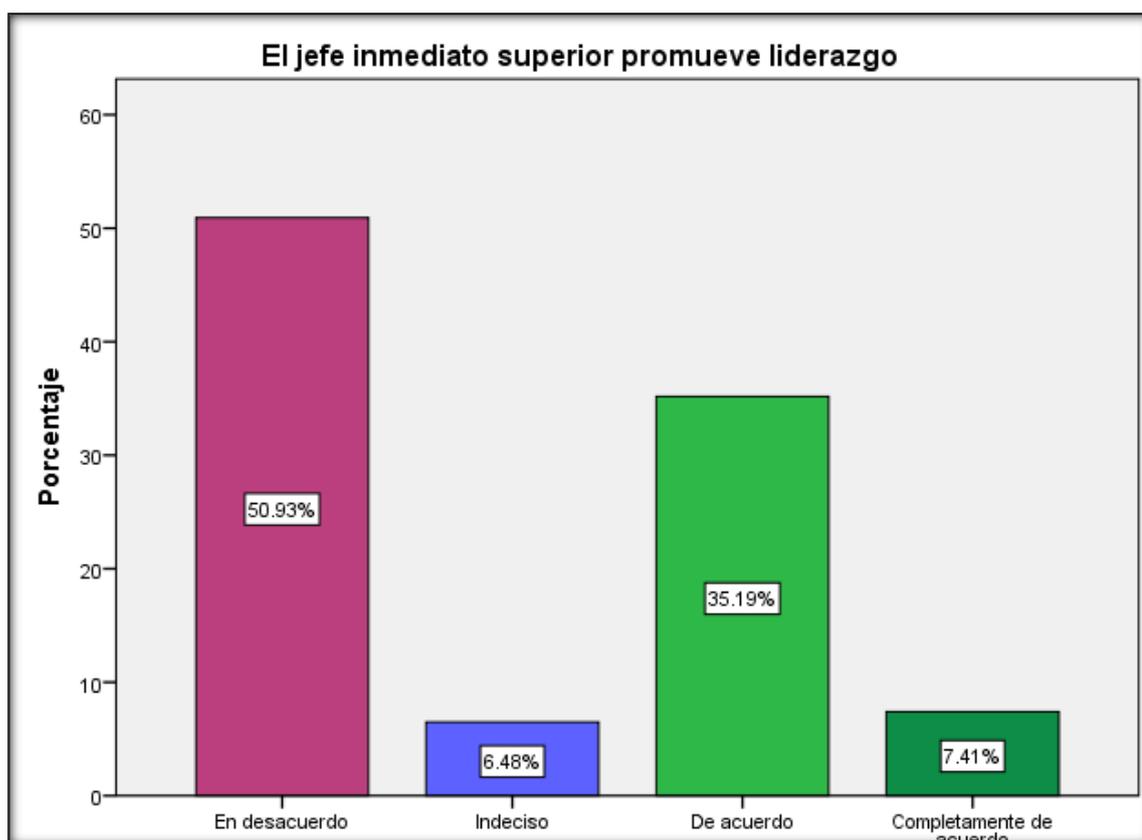


Figura 30: El jefe inmediato promueve liderazgo.

En la figura 30 se muestra los resultados del cuestionario aplicado respecto a la pregunta: si el jefe inmediato promueve liderazgo, afirman lo siguiente: el 51% están en desacuerdo, un 6.5% se encuentra en indeciso, el 35.2% está de acuerdo y un 7.4% está completamente de acuerdo.

Tabla 23

Las tareas están acorde con el grado de instrucción.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	45	41.7	41.7	41.7
Indeciso	41	38.0	38.0	79.6
De acuerdo	20	18.5	18.5	98.1
Completamente de acuerdo	2	1.9	1.9	100.0
Total	108	100.0	100.0	

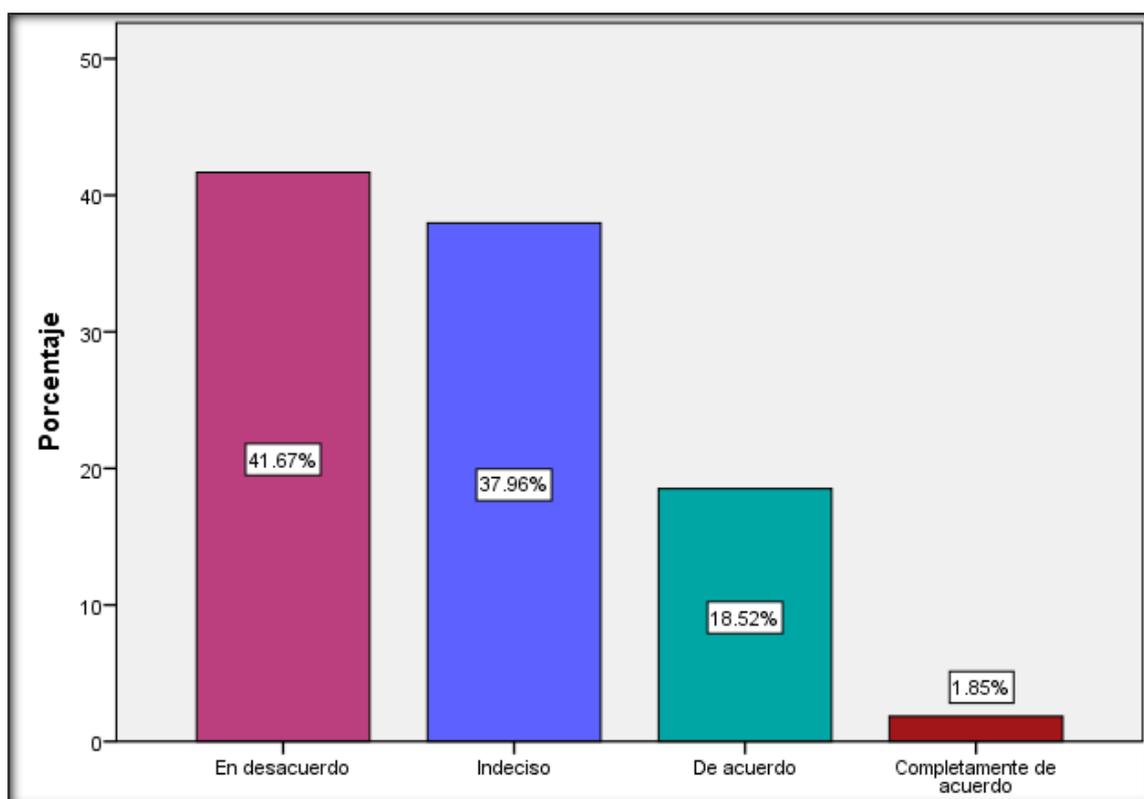


Figura 31: Las tareas están acorde con el grado de instrucción

En la figura 31 se muestra los resultados del cuestionario aplicado respecto a la pregunta: si las tareas están acorde con el grado de instrucción, afirman lo siguiente: el 41.7% están en desacuerdo, un 38% se encuentra en indeciso, el 18.5% está de acuerdo y un 1.9% está completamente de acuerdo.

Tabla 24

La empresa les permite realizar línea de carrera.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	52	48.1	48.1	48.1
	Indeciso	29	26.9	26.9	75.0
	De acuerdo	26	24.1	24.1	99.1
	Completamente de acuerdo	1	.9	.9	100.0
	Total	108	100.0	100.0	

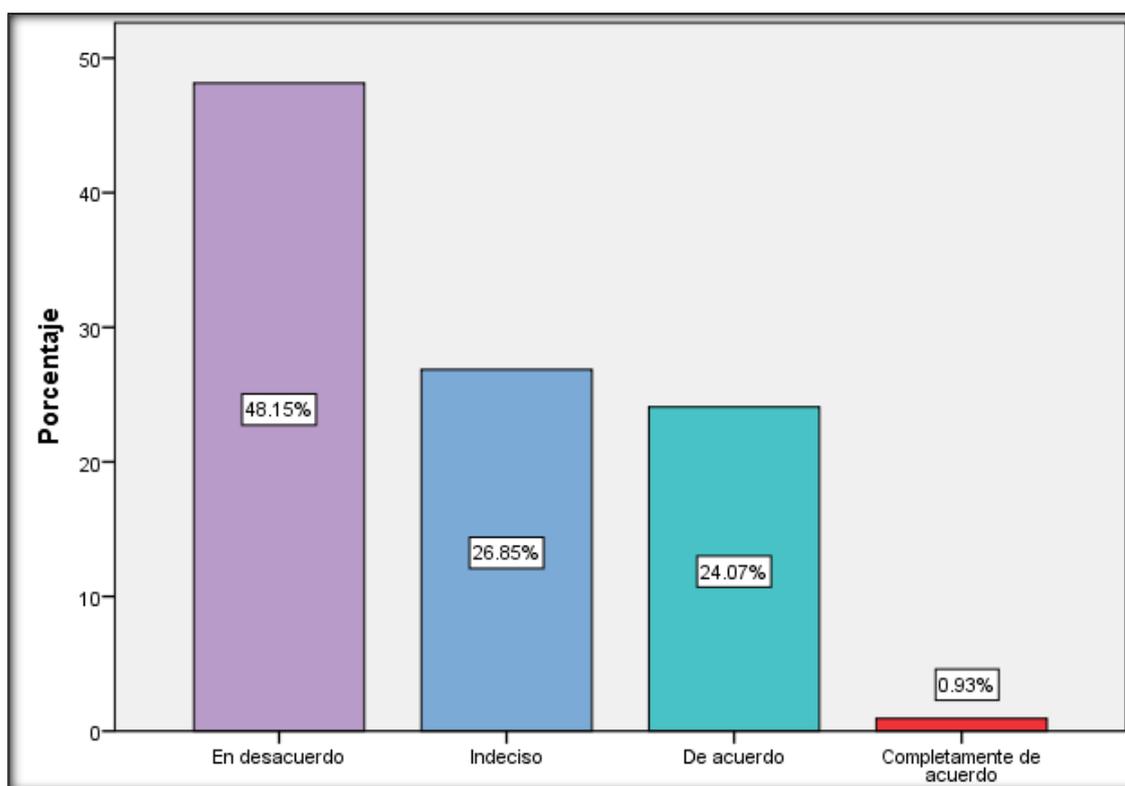


Figura 32: La empresa permite realizar línea de carrera

En la figura 32 se muestra los resultados del cuestionario aplicado respecto a la pregunta: si la empresa le permite realizar línea de carrera, afirman lo siguiente: el 48.2% están en desacuerdo, un 26.9% se encuentra en indeciso, el 24.1% está de acuerdo y un 0.9% está completamente de acuerdo.

Tabla 25

Considera que su trabajo es indispensable y muy bien valorado y que no lo cambiaria, así se le presente una nueva oportunidad laboral, con mejor remuneración.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	67	62.0	62.0	62.0
Indeciso	16	14.8	14.8	76.9
De acuerdo	23	21.3	21.3	98.1
Completamente de acuerdo	2	1.9	1.9	100.0
Total	108	100.0	100.0	

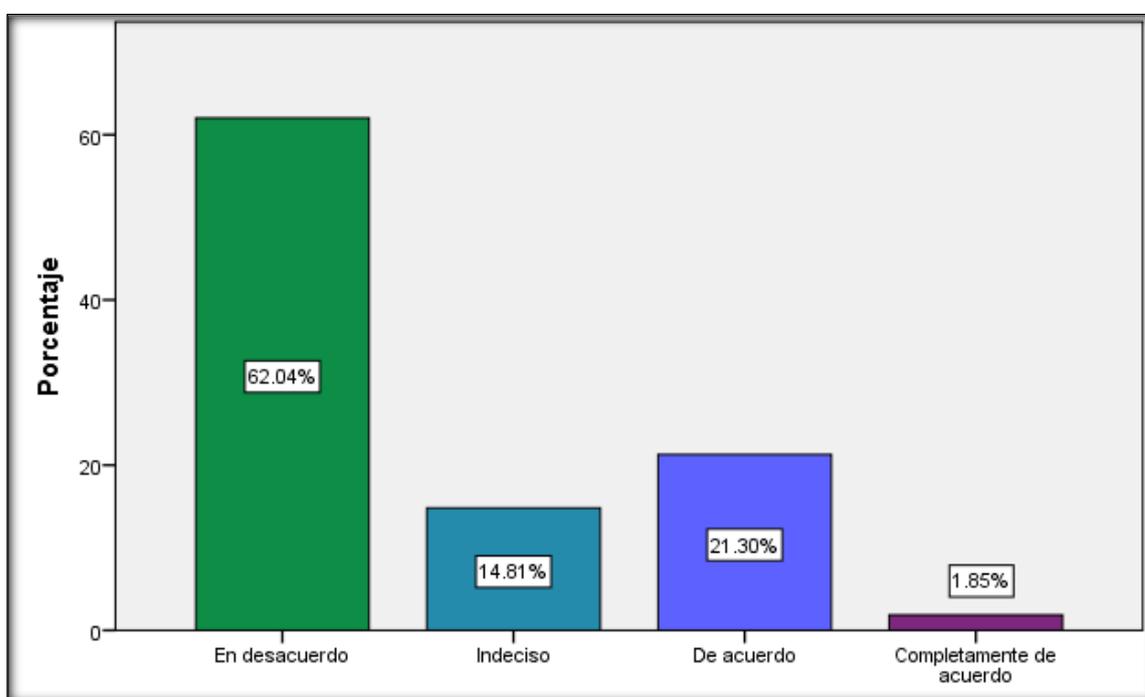


Figura 33: considera que su trabajo es indispensable y muy bien valorado y que no lo cambiaria, así se le presente una oportunidad laboral con mejor remuneración

En la figura 33 se muestra los resultados del cuestionario aplicado respecto a la pregunta: si considera que su trabajo es indispensable y muy bien valorado y que no lo cambiaria, así se le presente una oportunidad laboral con mejor remuneración, expresaron lo siguiente: el 62% están en desacuerdo, un 14.8% se encuentra en indeciso, el 21.3% está de acuerdo y un 1.9% está completamente de acuerdo.

4.2.2. Resultados a Nivel de Dimensiones

Factor Entorno

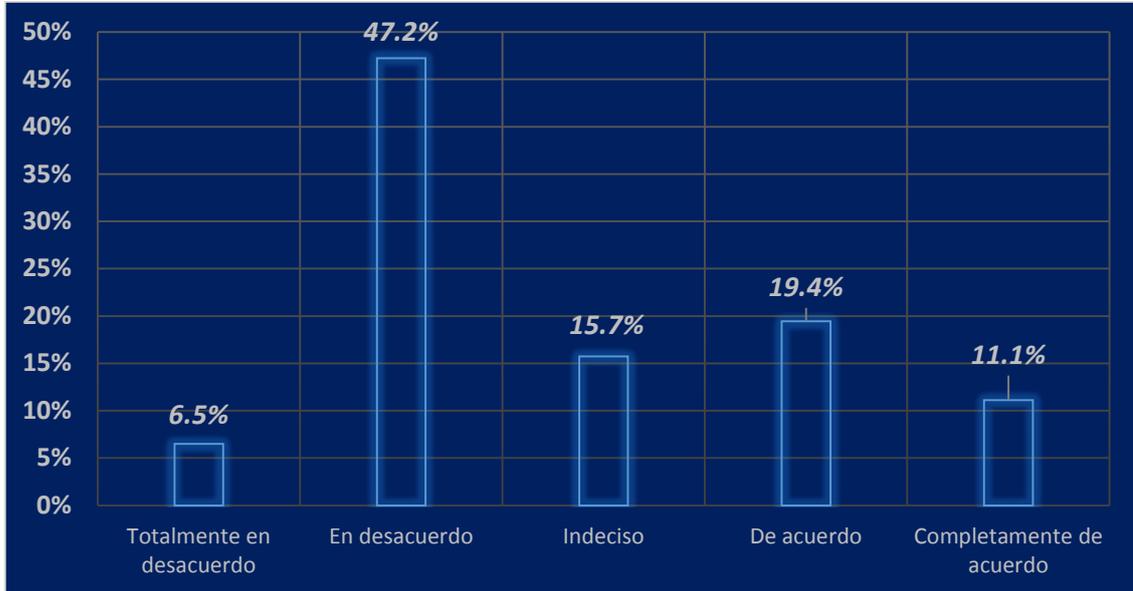


Figura 34: Resultados respecto al Factor Entorno

En la figura 34 se muestran los resultados respecto al factor entorno, el cual involucra aspectos como, el colaborador se esfuerza por la solución a los problemas de los clientes logrando su satisfacción, si considera que la eficiencia está en ayudar a solucionar problemas, desempeño laboral satisface las necesidades de los clientes. Los resultados del cuestionario aplicado fueron los siguientes: 6.5% se encuentra totalmente en desacuerdo, 47.2% en desacuerdo, 15.7% está Indeciso, 19.4% de acuerdo, 11.1% completamente de acuerdo.

Factor Formalidad Organizacional

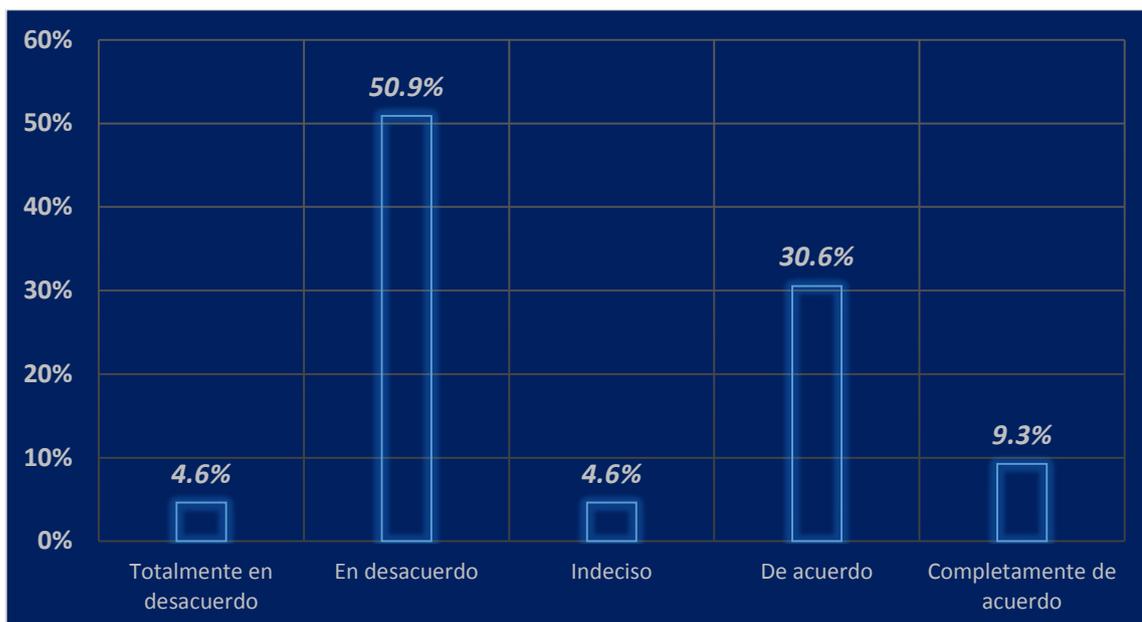


Figura 35 Resultados respecto al factor Formalidad Organizacional

En la figura 35 se muestran los resultados respecto al factor formalidad organizacional, el cual involucra aspectos como, se comunicó el organigrama de la empresa, a empresa aplica sistemas de reconocimiento y ascensos, existen manuales y procedimientos que sirven como guías de trabajo, empresa supervisa sus funciones, la empresa cuenta con infraestructura adecuada, la remuneración es una fuente de motivación, se realiza capacitaciones. Los resultados del cuestionario aplicado fueron los siguientes: 4.6% se encuentra totalmente en desacuerdo, 50.9% en desacuerdo, 4.6% está Indeciso, 30.6% de acuerdo, 9.3% completamente de acuerdo.

Factor Identidad

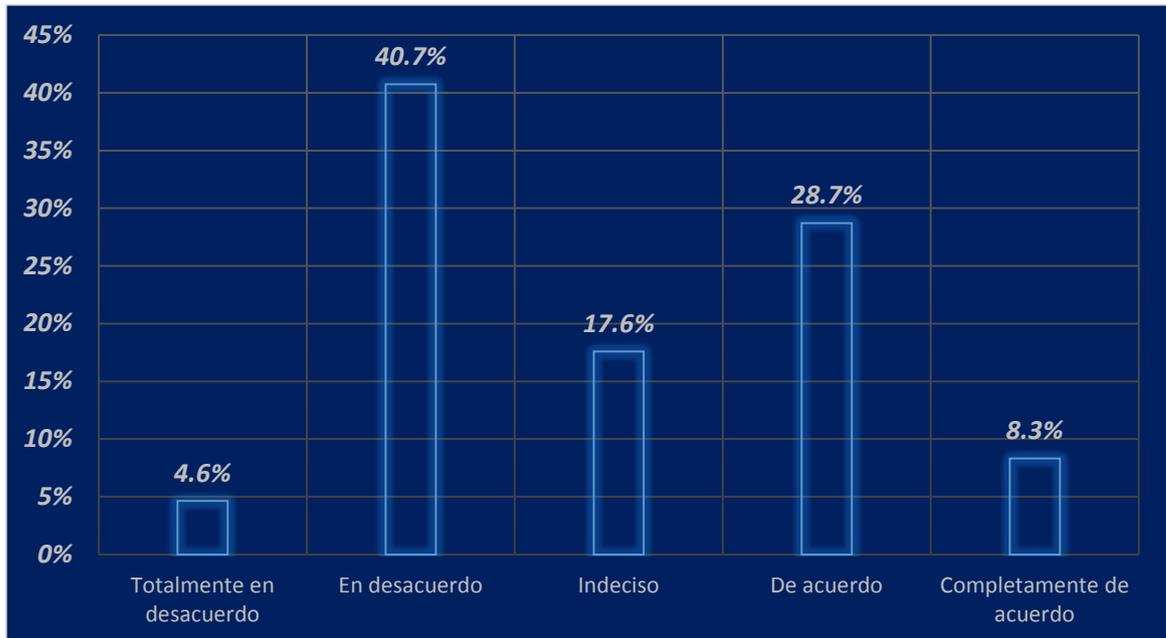


Figura 36 Resultados respecto al Factor Identidad

En la figura 36 se muestran los resultados respecto al factor identidad, el cual involucra aspectos como, conoce la misión y visión de la empresa, desempeño laboral está orientado a la consecución de los objetivos de la empresa, se identifica con los valores de la organización, la cultura organizacional va acorde con los principios de la calidad de servicio, es respetuoso con las normas y políticas implantadas dentro de la organización, el entrenamiento que recibe por parte de la empresa se le permite alcanzar las competencias necesarias para el buen desempeño personal y profesional. Los resultados del cuestionario aplicado fueron los siguientes: 4.6% se encuentra totalmente en desacuerdo, 40.7% en desacuerdo, 17.6% está Indeciso, 28.7% de acuerdo, 8.3% completamente de acuerdo.

Factor relacional

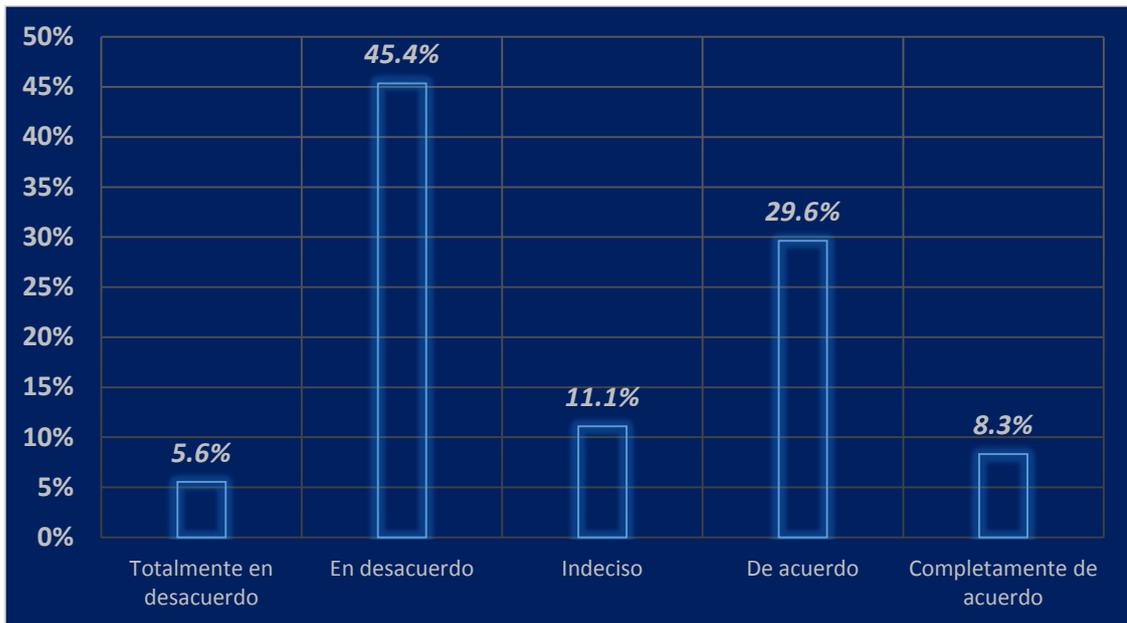


Figura 37 Resultados respecto al Factor Relacional

En la figura 37 se muestran los resultados respecto al factor relacional, el cual involucra aspectos como, las tareas y actividades distribuidos equitativamente entre el equipo de trabajo promueve un buen clima laboral, la empresa se preocupa por fomentar el compañerismo y trabajo en equipo, la comunicación entre jefes y colaboradores es asertiva, el jefe inmediato superior promueve liderazgo en el equipo de trabajo. Los resultados del cuestionario aplicado fueron los siguientes: 5.6% se encuentra totalmente en desacuerdo, 45.4% en desacuerdo, 11.1% está Indeciso, 29.6% de acuerdo, 8.3% completamente de acuerdo.

4.2.3. Validación Estadística del Instrumento

4.2.3.1. Estadístico Alfa de Cronbach

Tabla 26

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.953	23

Tabla 27

Estadísticas de total de elemento.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Esfuerzo por la solución de problemas	51.90	377.433	.572	.955
Eficiencia está en ayudar a solucionar problemas	50.80	346.622	.829	.952
Usted considera que su desempeño laboral satisface las necesidades de los clientes	51.20	369.956	.794	.953
Se le comunico el organigrama de la empresa	51.90	375.211	.633	.954
Tiene conocimiento de reconocimientos y ascensos	51.00	363.333	.781	.953
Tiene conocimiento sobre manuales y procedimientos	51.10	357.433	.853	.952
La empresa supervisa sus funciones	51.30	396.900	.018	.962
La empresa cuenta con infraestructura adecuada	51.80	376.622	.869	.953
La remuneración es una fuente de motivación	50.90	358.544	.772	.953
Ha recibido capacitaciones	51.10	368.100	.577	.955
Conoce la misión y visión	51.60	366.267	.768	.953
Consecución de objetivos de la empresa	51.30	364.678	.665	.954
identificación con los valores de la empresa	51.50	354.500	.867	.951
Cultura organizacional	51.70	361.789	.781	.953
Respetuoso con normas y políticas de la empresa	51.50	356.500	.774	.953
El entrenamiento que recibo de la empresa me permite adquirir competencias para el buen desempeño personal y profesional	51.50	360.944	.856	.952
El equipo de trabajo promueve buen clima laboral	50.90	364.767	.826	.952
Se fomenta el compañerismo y trabajo en equipo	50.90	352.767	.892	.951
La comunicación entre jefes y colaboradores es asertiva	50.60	372.933	.473	.956
El jefe inmediato superior promueve liderazgo	50.80	374.178	.461	.956
Las tareas están acorde con el grado de instrucción	50.70	369.344	.741	.953
La empresa permite realizar línea de carrera	50.70	376.678	.625	.954
Considera que su trabajo es indispensable y muy bien valorado y que no lo cambiaría, así se le presente una nueva oportunidad laboral, con mejor remuneración.	50.30	365.344	.651	.954

4.2.4. Validez de constructo

La validez de constructo se refiere a que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones, de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que concierne a los conceptos que están siendo medidos, para ello se llevó a cabo con el SPSS el Análisis Factorial; obteniéndose la matriz de componente rotado.

Tabla 28
Matriz del componente rotado.

		Matriz de componente rotado				
		Componente				
		1	2	3	4	5
1	Esfuerzo por la solución de problemas	,105	,806	,111	-,131	-,078
2	Eficiencia esta en ayudar a solucionar problemas	,605	,143	,381	,290	-,016
3	Usted considera que su desempeño laboral satisface las necesidades de los clientes	,807	,337	,040	-,159	-,009
4	Se le comunico el organigrama de la empresa	,146	,272	,803	,367	-,009
5	Tiene conocimiento de reconocimientos y ascensos	,537	,631	-,150	,275	,048
6	Tiene conocimiento sobre manuales y procedimientos	,266	,894	,045	,219	,093
7	La empresa supervisa sus funciones	,061	,040	,047	,102	,940
8	La empresa cuenta con infraestructura adecuada	,131	,603	,553	,009	,086
9	La remuneración es una fuente de motivación	,217	,805	,382	,186	,001
10	Ha recibido capacitaciones	,145	,772	,414	,196	,131
11	Conoce la misión y visión	,226	,848	-,075	,228	-,015
12	Consecución de objetivos de la empresa	,048	,829	,302	,387	,099
13	identificación con los valores de la empresa	,241	,449	,367	,711	-,113
14	Cultura organizacional	,139	,316	,063	,862	,248
15	Respetuoso con normas y políticas de la empresa	,539	,646	,318	,176	-,035
16	El entrenamiento que recibo de la empresa me permite adquirir competencias para el buen desempeño personal y profesional	,658	,414	,394	,315	,100
17	El equipo de trabajo promueve buen clima laboral	,765	,195	,291	,160	,029
18	Se fomenta el compañerismo y trabajo en equipo	,866	,233	,150	,096	-,241
19	La comunicación entre jefes y colaboradores es asertiva	,651	,195	,482	-,191	,146
20	El jefe inmediato superior promueve liderazgo	,653	,166	,485	-,158	,004
21	Las tareas están acorde con el grado de instrucción	,876	,008	-,132	,218	-,050
22	La empresa permite realizar línea de carrera	,715	,113	,316	,200	,280
23	Considera que su trabajo es indispensable y muy bien valorado y que no lo cambiaría, así se le presente una nueva oportunidad laboral, con mejor remuneración.	,742	,139	-,190	,113	,288

Método de extracción: análisis de componentes principales.
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.
a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Tabla 29
Ordenando los puntajes obtenidos.

		Componente				
		I	II	III	IV	V
21	Las tareas están acorde con el grado de instrucción	,876				
18	Se fomenta el compañerismo y trabajo en equipo	,866				
3	Usted considera que su desempeño laboral satisface las necesidades de los clientes	,807				
17	El equipo de trabajo promueve buen clima laboral	,765				
23	Considera que su trabajo es indispensable y muy bien valorado y que no lo cambiaria, así se le presente una nueva oportunidad laboral, con mejor remuneración.	,742				
22	La empresa permite realizar línea de carrera	,715				
16	El entrenamiento que recibo de la empresa me permite adquirir competencias para el buen desempeño personal y profesional	,658				
20	El jefe inmediato superior promueve liderazgo	,653				
19	La comunicación entre jefes y colaboradores es asertiva	,651				
2	Eficiencia está en ayudar a solucionar problemas	,605				
6	Tiene conocimiento sobre manuales y procedimientos		,894			
11	Conoce la misión y visión		,848			
12	Consecución de objetivos de la empresa		,829			
1	Esfuerzo por la solución de problemas		,806			
9	La remuneración es una fuente de motivación		,805			
10	Ha recibido capacitaciones		,772			
15	Respetuoso con normas y políticas de la empresa		,646			
5	Tiene conocimiento de reconocimientos y ascensos		,631			
8	La empresa cuenta con infraestructura adecuada		,603			
4	Se le comunico el organigrama de la empresa			,803		
14	Cultura organizacional				,862	
13	Identificación con los valores de la empresa				,711	
7	La empresa supervisa sus funciones					,940

4.3. Contrastación de hipótesis

Una vez obtenidos los resultados del instrumento aplicado, se está presto a llevar a cabo la contratación de hipótesis, el cual permite juzgar si una propiedad que se supone en una población estadística es compatible con lo observado en una muestra de dicha población.

La finalidad de la constatación de la hipótesis consiste en constatar: la presencia o ausencia de un fenómeno o de una propiedad de un fenómeno en el caso de la hipótesis de primer grado o hipótesis descriptiva, la presencia o ausencia de una relación casual o asociativa entre dos o más fenómenos empíricos en sistemas o procesos naturales y sociales o, de dos o varios aspectos de un mismo fenómeno.

4.3.1. Proceso de prueba de hipótesis.

4.3.1.1. Prueba de hipótesis General

La hipótesis general de la investigación demuestra si existe correlación entre la Gestión de Talento Humano basada en el Endomarketing y la Retención del personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo, para ello se siguieron los siguientes pasos:

Paso 01: Planteamiento de la hipótesis estadística.

H₀: No existe correlación entre la Gestión del Talento Humano basado en el Endomarketing y la Retención de Personal en la Tienda Maestro Perú de la ciudad de Huancayo.

$$H_0: \rho = 0$$

H₁: Existe correlación entre la Gestión del Talento Humano basado en el Endomarketing y la Retención de Personal en la Tienda Maestro Perú de la ciudad de Huancayo.

$$H_1: \rho \neq 0$$

Paso 02: Elección del estadístico de prueba.

El estadístico de prueba que se utilizó es la t de Student:

$$t_0 = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}}$$

Donde r es el coeficiente de correlación y n es el tamaño de la muestra

Paso 03: Nivel de significancia, valor crítico y regla de decisión

Como se desea tener la mayor precisión posible en la décima se escogió un nivel de significancia $\alpha = 0,01$; por otro lado el valor crítico se calcula con $n-2$ grados de libertad, es decir con $108-2= 106$ grados de libertad, el cual es $t_0 = \pm 2,623$. La regla de decisión indica que se rechaza la H₀ si:

$$t_0 > t_{\frac{\alpha}{2}} \quad \text{ó} \quad t_0 < -t_{\frac{\alpha}{2}}$$

Gráficamente tenemos:

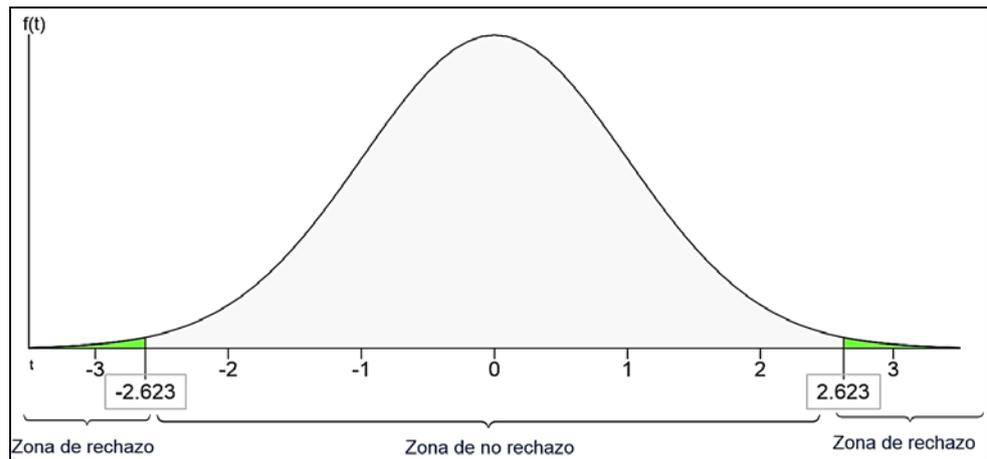


Figura 38: Zonas de rechazo y no rechazo de H_0

Paso 04: Cálculo del estadístico de prueba

Utilizamos el software estadístico SPSSv.23 para la obtención del coeficiente de correlación de Pearson r que se obtiene correlando la suma de puntajes de cada variable estudiada como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 30
Cálculo del estadístico de prueba

Gestión del talento	Retención de personal
20	3
46	7
68	10
31	8
43	11
32	11
56	12
.	.
.	.
.	.

El resultado obtenido en el SPSS es:

Tabla 31
Correlaciones

		Gestión del talento	Retención de personal
Gestión del talento	Correlación de Pearson	1	,686**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	108	108
Retención de personal	Correlación de Pearson	,686**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	108	108

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se aprecia en la tabla el coeficiente de correlación de Pearson es $r=0,686$; con este coeficiente calculamos el estadístico de prueba:

$$t_0 = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}} = \frac{0,69}{\sqrt{\frac{1-0,69^2}{108-2}}} = 9,81$$

Paso 05: Decidir si la Ho se rechaza o no se rechaza.

Como podemos apreciar el estadístico de prueba es mayor que el valor crítico de la derecha y cae en la zona de rechazo, por lo tanto se rechaza la Hipótesis nula.

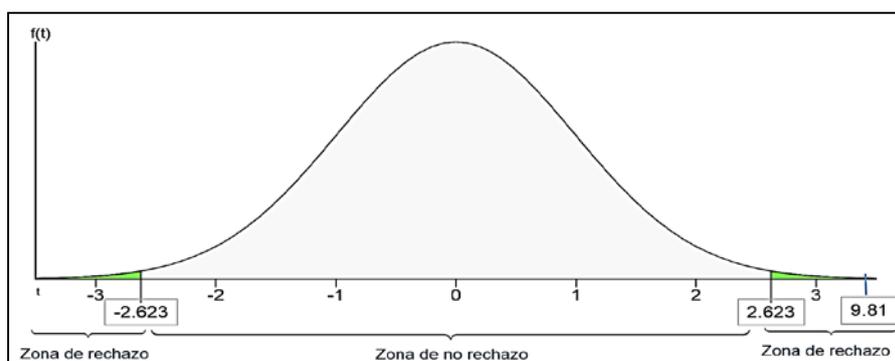


Figura 39: Decidir si la Ho se rechaza o no se rechaza.

Simbólicamente: $t_0 = 9.81 > t_{\frac{\alpha}{2}} = 2.623$ entonces se rechaza la hipótesis nula.

Paso 06: Conclusión

Por lo tanto podemos concluir existe evidencia muestral suficiente que nos permite afirmar con un nivel de significancia del 0,01 que si existe correlación entre La Gestión del Talento Humano basado en el Endomarketing y la Retención de Personal en la Tienda Maestro Perú de la ciudad de Huancayo. De acuerdo a ello la relación tiene una fuerza positiva de $r = 0,686$.

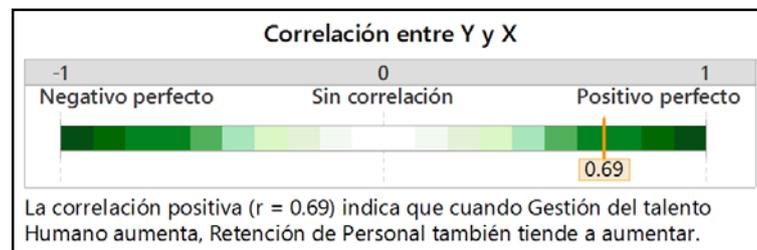


Figura 40: correlación entre Y y X

Este coeficiente de acuerdo a Hernández (2014) se puede interpretar como:

-1.00 = *correlación negativa perfecta*. ("A mayor X, menor Y", de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una unidad, Y disminuye siempre una cantidad constante). Esto también se aplica "a menor X, mayor Y".

- 0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
- 0.75 = Correlación negativa considerable.
- 0.50 = Correlación negativa media.
- 0.25 = Correlación negativa débil.
- 0.10 = Correlación negativa muy débil.

0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.

- +0.10 = Correlación positiva muy débil.
- +0.25 = Correlación positiva débil.
- +0.50 = Correlación positiva media.
- +0.75 = Correlación positiva considerable.
- +0.90 = Correlación positiva muy fuerte.
- +1.00 = *Correlación positiva perfecta* ("A mayor X, mayor Y" o "a menor X, menor Y", de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante).

4.3.1.2. Prueba de hipótesis específica

Prueba de hipótesis específica 1

La primera hipótesis específica demuestra si existe relación entre el factor entorno y la Retención de Personal en la Tienda Maestro -Perú de la ciudad de Huancayo.

Paso 01: Planteamiento de la hipótesis estadística.

H₀: No existe relación entre el Factor Entorno y la Retención de Personal en la Tienda Maestro -Perú de la ciudad de Huancayo.

$$H_0: \rho = 0$$

H₁: Si existe relación entre el Factor Entorno y la Retención de Personal en la Tienda Maestro -Perú de la ciudad de Huancayo.

$$H_1: \rho \neq 0$$

Paso 02: Elección del estadístico de prueba.

El estadístico de prueba que se utilizó es la T -Student:

$$t_0 = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}}$$

Donde r es el coeficiente de correlación y n es el tamaño de la muestra

Paso 03: Nivel de significancia, valor crítico y regla de decisión

Como se desea tener la mayor precisión posible en la décima se escogió un nivel de significancia $\alpha = 0,01$; por otro lado el valor crítico se calcula con $n-2$ grados de libertad, es decir con $108-2 = 106$ grados de libertad, el cual es $t_0 = \pm 2,623$. La regla de decisión indica que se rechaza la H₀ si:

$$t_0 > t_{\frac{\alpha}{2}} \quad \text{ó} \quad t_0 < -t_{\frac{\alpha}{2}}$$

Gráficamente tenemos:

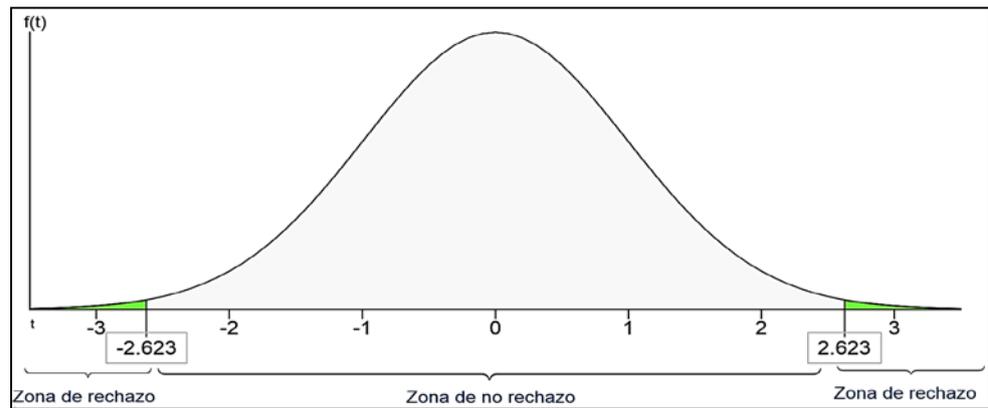


Figura 41: Zonas de rechazo y no rechazo de H_0

Paso 04: Cálculo del estadístico de prueba

Utilizamos el software estadístico SPSSv.23 para la obtención del coeficiente de correlación de Pearson r que se obtiene correlando la suma de puntajes de cada variable estudiada como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 32
Cálculo del estadístico de prueba

Factor Entorno	Retención de personal
3	3
7	7
9	10
4	8
8	11
6	11
9	12
.	.
.	.
.	.

El resultado obtenido en el SPSS es:

Tabla 33
Correlaciones

		Factor Entorno	Retención de personal
Factor Entorno	Correlación de Pearson	1	,494**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	108	108
Retención de personal	Correlación de Pearson	,494**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	108	108

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se aprecia en la tabla el coeficiente de correlación de Pearson es $r = 0,494$; con este coeficiente calculamos el estadístico de prueba:

$$t_0 = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}} = \frac{0,494}{\sqrt{\frac{1-0,494^2}{108-2}}} = 5,849$$

Paso 05: Decidir si la Ho se rechaza o no se rechaza.

Como podemos apreciar el estadístico de prueba es mayor que el valor crítico de la derecha y cae en la zona de rechazo, por lo tanto se rechaza la Hipótesis nula.

Gráficamente tenemos:

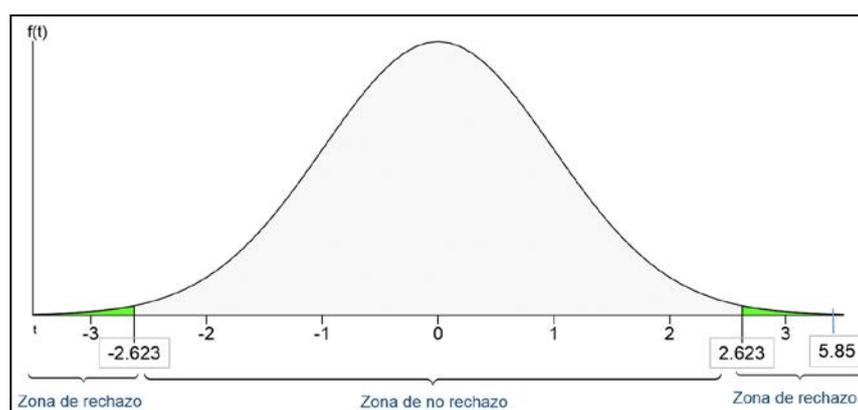


Figura 42: Decidir si la Ho se rechaza o no se rechaza.

Simbólicamente: $t_0 = 5,85 > t_{\frac{\alpha}{2}} = 2,623$ entonces se rechaza la hipótesis nula.

Paso 02: Elección del estadístico de prueba.

El estadístico de prueba que se utilizó es la T -Student:

$$t_0 = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}}$$

Donde r es el coeficiente de correlación y n es el tamaño de la muestra

Paso 03: Nivel de significancia, valor crítico y regla de decisión

Como se desea tener la mayor precisión posible en la décima se escogió un nivel de significancia $\alpha=0,01$; por otro lado el valor crítico se calcula con $n-2$ grados de libertad, es decir con $108-2=106$ grados de libertad, el cual es $t_0=\pm 2,623$. La regla de decisión indica que se rechaza la H_0 si:

$$t_0 > t_{\frac{\alpha}{2}} \text{ ó } t_0 < -t_{\frac{\alpha}{2}}$$

Gráficamente tenemos:

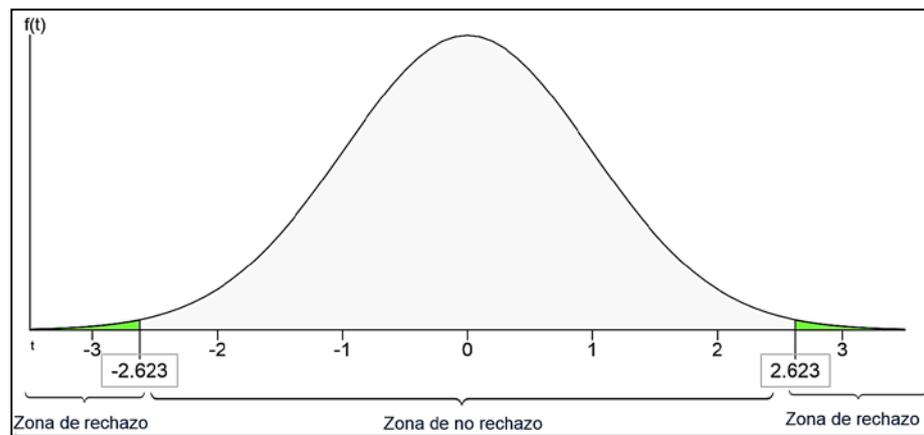


Figura 44: Zonas de rechazo y no rechazo de H_0

Paso 04: Cálculo del estadístico de prueba

Utilizamos el software estadístico SPSSv.23 para la obtención del coeficiente de correlación de Pearson r que se obtiene correlando la suma de puntajes de cada variable estudiada como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 34
Cálculo del estadístico de prueba

Factor	
Formalidad Organizacional	Retención de personal
7	3
22	7
21	10
10	8
14	11
10	11
21	12
.	.
.	.
.	.

El resultado obtenido en el SPSS es:

Tabla 35
Correlaciones

		Factor	
		Formalidad Organizacional	Retención de personal
Factor Formalidad Organizacional	Correlación de Pearson	1	,620**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	108	108
Retención de personal	Correlación de Pearson	,620**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	108	108

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se aprecia en la tabla el coeficiente de correlación de Pearson es $r = 0,620$; con este coeficiente calculamos el estadístico de prueba:

$$t_0 = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}} = \frac{0,620}{\sqrt{\frac{1-0,620^2}{108-2}}} = 8,136$$

Paso 05: Decidir si la H_0 se rechaza o no se rechaza.

Como podemos apreciar el estadístico de prueba es mayor que el valor crítico de la derecha y cae en la zona de rechazo, por lo tanto se rechaza la Hipótesis nula.

Gráficamente tenemos:

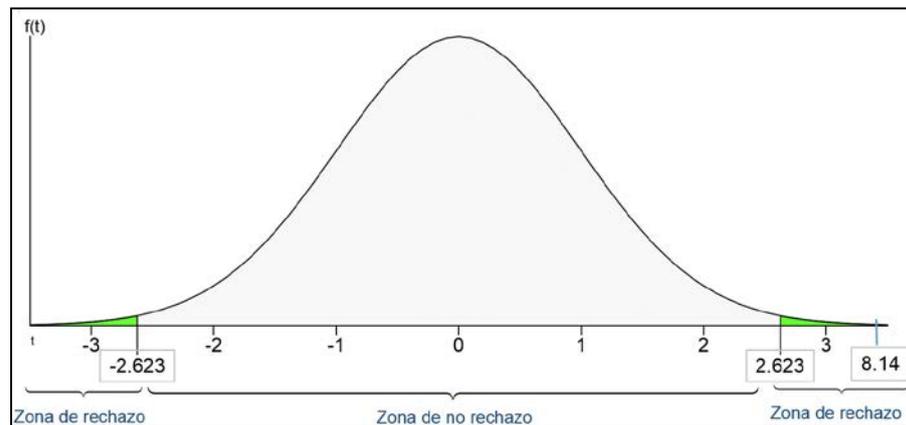


Figura 45: Decidir si la H_0 se rechaza o no se rechaza.

Simbólicamente: $t_0 = 8,14 > t_{\frac{\alpha}{2}} = 2,623$ entonces se rechaza la hipótesis nula.

Paso 06: Conclusión

Por lo tanto podemos concluir existe evidencia muestral suficiente que nos permite afirmar con un nivel de significancia del 0,01 que si existe correlación entre el Factor Formalidad Organizacional y la Retención de Personal en la Tienda Maestro Perú de la ciudad de Huancayo. De acuerdo a ello la relación tiene una fuerza positiva de $r = 0,620$.

2 grados de libertad, es decir con $108-2= 106$ grados de libertad, el cual es $t_0=\pm 2,623$. La regla de decisión indica que se rechaza la H_0 si:

$$t_0 > t_{\frac{\alpha}{2}} \text{ ó } t_0 < -t_{\frac{\alpha}{2}}$$

Gráficamente tenemos:

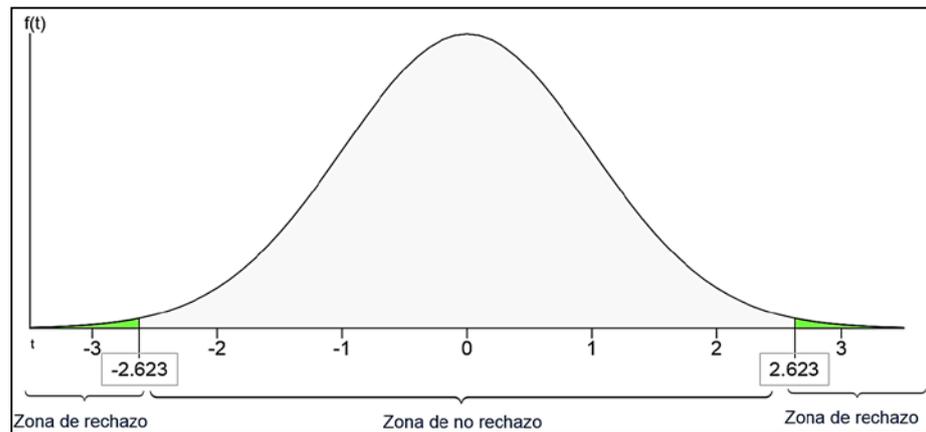


Figura 47: Zonas de rechazo y no rechazo de H_0

Paso 04: Cálculo del estadístico de prueba

Utilizamos el software estadístico SPSSv.23 para la obtención del coeficiente de correlación de Pearson r que se obtiene correlando la suma de puntajes de cada variable estudiada como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 36
Cálculo del estadístico de prueba

Factor Identidad	Retención de personal
6	3
9	7
23	10
9	8
7	11
8	11
13	12
.	.
.	.
.	.

El resultado obtenido en el SPSS es:

Tabla 37
Correlaciones

		Factor Identidad	Retención de personal
Factor	Correlación de	1	,547**
Formalidad	Pearson		
Identidad	Sig. (bilateral)		,000
	N	108	108
Retención de	Correlación de	,547**	1
personal	Pearson		
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	108	108

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se aprecia en la tabla el coeficiente de correlación de Pearson es $r = 0,547$; con este coeficiente calculamos el estadístico de prueba:

$$t_0 = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}} = \frac{0,547}{\sqrt{\frac{1-0,547^2}{108-2}}} = 6,727$$

Paso 05: Decidir si la Ho se rechaza o no se rechaza.

Como podemos apreciar el estadístico de prueba es mayor que el valor crítico de la derecha y cae en la zona de rechazo, por lo tanto se rechaza la Hipótesis nula.

Gráficamente tenemos:

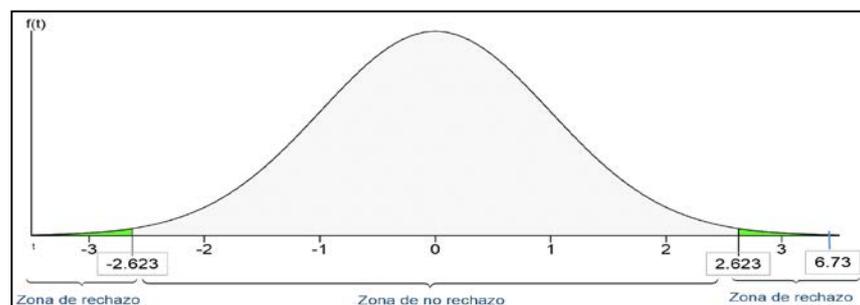


Figura 48: Decidir si la Ho se rechaza o no se rechaza.

Simbólicamente: $t_0 = 6,73 > t_{\frac{\alpha}{2}} = 2,623$ entonces se rechaza la hipótesis nula.

Paso 06: Conclusión

Por lo tanto podemos concluir existe evidencia muestral suficiente que nos permite afirmar con un nivel de significancia del 0,01 que si existe correlación entre el Factor Identidad y la Retención de Personal en la Tienda Maestro Perú de la ciudad de Huancayo. De acuerdo a ello la relación tiene una fuerza positiva de $r = 0,547$.

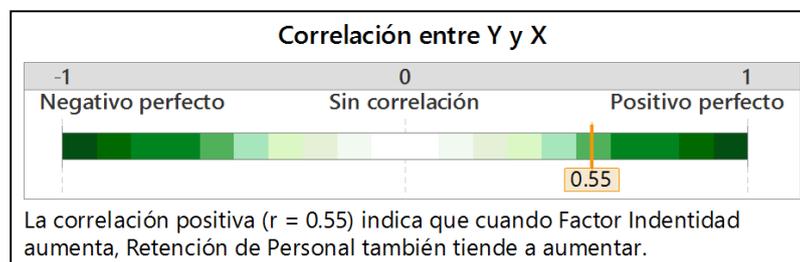


Figura 49: Correlación entre Y y X.

Este coeficiente de acuerdo a Hernández (2014) se puede interpretar como correlación positiva media.

Prueba de hipótesis específica 4

La cuarta hipótesis específica demuestra si existe relación entre el Factor Relacional y la Retención de Personal en la Tienda Maestro -Perú de la ciudad de Huancayo.

Paso 01: Planteamiento de la hipótesis estadística.

H_0 : No existe relación entre el Factor Relacional y la retención de personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo.

$$H_0: \rho = 0$$

H_1 : Existe relación entre el Factor Relacional y la retención de personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo.

$$H_1: \rho \neq 0$$

Paso 02: Elección del estadístico de prueba.

El estadístico de prueba que se utilizó es la T -Student:

$$t_0 = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}}$$

Donde r es el coeficiente de correlación y n es el tamaño de la muestra

Paso 03: Nivel de significancia, valor crítico y regla de decisión

Como se desea tener la mayor precisión posible en la décima se escogió un nivel de significancia $\alpha=0,01$; por otro lado el valor crítico se calcula con $n-2$ grados de libertad, es decir con $108-2=106$ grados de libertad, el cual es $t_0=\pm 2,623$. La regla de decisión indica que se rechaza la H_0 si:

$$t_0 > t_{\frac{\alpha}{2}} \text{ ó } t_0 < -t_{\frac{\alpha}{2}}$$

Gráficamente tenemos:

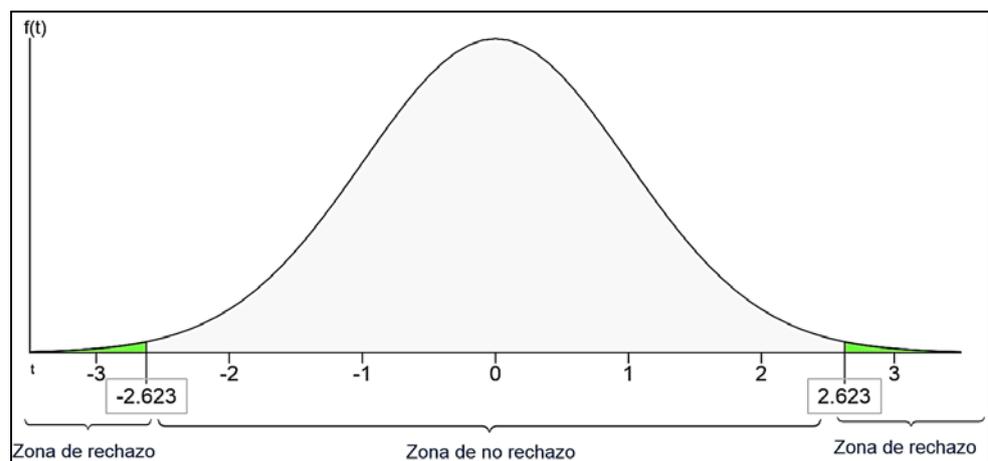


Figura 50: Zonas de rechazo y no rechazo de H_0

Paso 04: Cálculo del estadístico de prueba

Utilizamos el software estadístico SPSSv.23 para la obtención del coeficiente de correlación de Pearson r que se obtiene correlando la suma de puntajes de cada variable estudiada como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 38
Cálculo del estadístico de prueba

Factor Relacional	Retención de personal
4	3
8	7
15	10
8	8
14	11
8	11
13	12
.	.
.	.
.	.

El resultado obtenido en el SPSS es:

Tabla 39
Correlaciones

		Factor Relacional	Retención de personal
Factor Relacional	Correlación de Pearson	1	,758**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	108	108
Retención de personal	Correlación de Pearson	,758**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	108	108

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se aprecia en la tabla el coeficiente de correlación de Pearson es $r = 0,758$; con este coeficiente calculamos el estadístico de prueba:

$$t_0 = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}} = \frac{0,758}{\sqrt{\frac{1-0,758^2}{108-2}}} = 11,965$$

Paso 05: Decidir si la H_0 se rechaza o no se rechaza.

Como podemos apreciar el estadístico de prueba es mayor que el valor crítico de la derecha y cae en la zona de rechazo, por lo tanto se rechaza la Hipótesis nula.

Gráficamente tenemos:

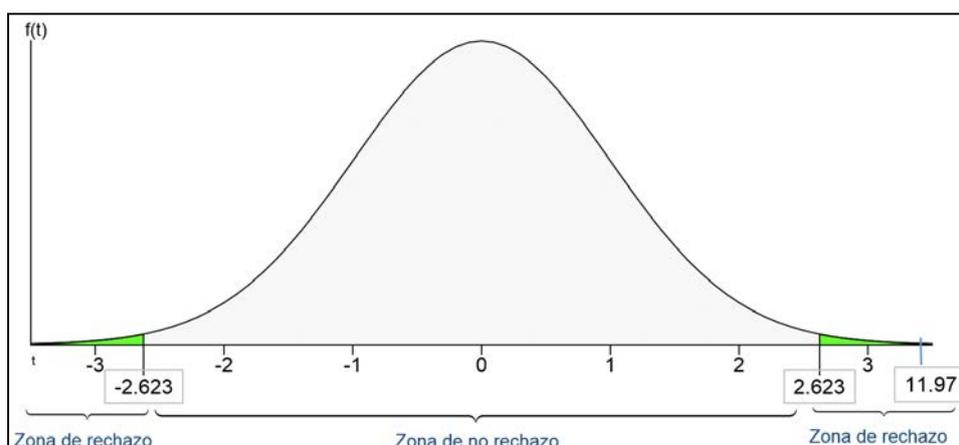


Figura 51: Decidir si la H_0 se rechaza o no se rechaza.

Simbólicamente: $t_0 = 11,97 > t_{\frac{\alpha}{2}} = 2,623$ entonces se rechaza la hipótesis nula.

Paso 06: Conclusión

Por lo tanto podemos concluir existe evidencia muestral suficiente que nos permite afirmar con un nivel de significancia del 0,01 que si existe correlación entre el Factor Relacional y la Retención de Personal en la Tienda Maestro Perú de la ciudad de Huancayo. De acuerdo a ello la relación tiene una fuerza positiva de $r = 0,758$.

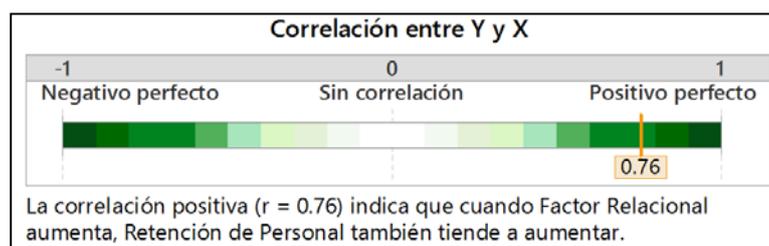


Figura 52: correlación entre Y y X.

Una vez llevado a cabo al contrastación de las hipótesis se concluye lo siguiente: que si existe correlación entre el Factor Entorno y la Retención de Personal en la Tienda Maestro Perú de la ciudad de Huancayo. De acuerdo a ello la relación tiene una fuerza positiva de $r = 0,494$.

Respecto a la hipótesis n°02 si existe correlación entre el Factor Formalidad Organizacional y la Retención de Personal en la Tienda Maestro Perú de la ciudad de Huancayo. De acuerdo a ello la relación tiene una fuerza positiva de $r = 0,620$.

Respecto a la hipótesis n°03 si existe correlación entre el Factor Identidad y la Retención de Personal en la Tienda Maestro Perú de la ciudad de Huancayo. De acuerdo a ello la relación tiene una fuerza positiva de $r = 0,547$.

Respecto a la hipótesis n°04 si existe correlación entre el Factor Relacional y la Retención de Personal en la Tienda Maestro Perú de la ciudad de Huancayo. De acuerdo a ello la relación tiene una fuerza positiva de $r = 0,758$.

En tal sentido, dado que las hipótesis específicas están contrastadas y todas tienen una relación de fuerza positiva, finalmente se concluye que si existe correlación entre La Gestión del Talento Humano basado en el Endomarketing y la Retención de Personal en la Tienda Maestro Perú de la ciudad de Huancayo. De acuerdo a ello la relación tiene una fuerza positiva de $r = 0,686$.

4.1. Discusión de resultados

En esta sección y parte fundamental del informe de tesis se realiza el análisis y discusión de los resultados hallados en el proceso de la investigación, en tal sentido para conceptualizar y contrastar lo que nos mencionan los autores de las diferentes bibliografías, con respecto a los resultados obtenidos en la empresa Maestro Perú – Tienda Huancayo en referencia al problema de Gestión del Talento Humano.

Para dicho efecto empezaremos mencionando autores que definen talento humano según Chiavenato (2009) define como: El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Berry y Parasuraman (1991), establecen lo siguiente: "El endomarketing es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de productos - empleo que satisfagan sus necesidades. El endomarketing es la filosofía de tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de dar forma a productos de trabajo para adaptarse a las necesidades humanas".

Las dimensiones del Endomarketing desde la perspectiva de los autores Rafiq y Ahmed (2000), se enfocan en la primero en la motivación y satisfacción del cliente interno y el empowerment, estos mismos autores mencionan que es muy indispensable desarrollar y analizar las siguientes dimensiones: factor entorno, factor formalidad organizacional, factor identidad y el factor relacional, a continuación se dará a conocer de qué se trata esta dimensiones del Endomarketing

Considerando tales definiciones, los resultados de la investigación consideran que la empresa Maestro Perú – Tienda Huancayo, no cuenta con colaboradores altamente comprometidos con la empresa, es así que respecto al **Factor Entorno**, los resultados del cuestionario aplicado fueron los siguientes: 6.5% se encuentra totalmente en desacuerdo, 47.2% en desacuerdo, 15.7% está Indeciso, 19.4% de acuerdo, 11.1% completamente de acuerdo. En cuanto **Factor Formalidad Organizacional**, los resultados del cuestionario aplicado fueron los siguientes: 4.6% se encuentra totalmente en desacuerdo, 50.9% en desacuerdo, 4.6% está Indeciso, 30.6% de acuerdo, 9.3% completamente de acuerdo. En relación al **Factor Identidad**, los resultados del cuestionario aplicado fueron los siguientes: 4.6% se encuentra totalmente en desacuerdo, 40.7% en desacuerdo, 17.6% está Indeciso, 28.7% de acuerdo, 8.3% completamente de acuerdo. Respecto al **Factor Relacional**, los resultados del cuestionario aplicado fueron los siguientes: 5.6% se encuentra totalmente en desacuerdo, 45.4% en desacuerdo, 11.1% está Indeciso, 29.6% de acuerdo, 8.3% completamente de acuerdo.

En relación a estos resultados Sevilla (2013) en su investigación “Diseño de un Plan de Endomarketing en la empresa Confía S.A para lograr Competitividad en el Mercado Local” señala que con la implementación de un plan de endomarketing se puede obtener mejoras significativas, evidenciándose en la satisfacción de los clientes internos como en la de los externos, asimismo se asegura un vínculo entre los empleados y los clientes finales, minimizando las barreras para poder lograr una efectiva comunicación interna. De igual manera esta investigación resalta que la satisfacción de los colaboradores, se ve reflejado en su estrecha vinculación y permanencia en la empresa, también involucra aspectos como un buen sistema retributivo, es decir, salario, recompensas e incentivos, el clima laboral, la imagen y posicionamiento de la empresa, su gestión, entre otros.

Por otro lado, Avellaneda (2015) desarrollo la investigación titulada “Gestión de recursos humanos basado en el endomarketing para incrementar la satisfacción laboral del capital humano de la empresa de transportes Rhinost Trailers S.A.C” quien afirma que la gestión de recursos humanos basada en el Endomarketing nos da la posibilidad de generar un clima organizacional sano, en el que los trabajadores se sienten a gusto y cómodos, en consecuencia el nivel de rotación de personal se ve disminuida debido al aumento de la satisfacción y cumplimiento de las expectativas de los colaboradores.

Del mismo modo Camelo, Vallejo y Gómez (2015) en el desarrollo de su investigación “Diseño de una propuesta de un modelo de endomarketing para el restaurante Burger King del centro comercial el tesoro en la ciudad de Medellín para el segundo semestre del año 2015” manifiestan que un modelo de Endomarketing promueve el compromiso y motivación del personal, aumentando su rendimiento y responsabilidad en las tareas que ejecutan en su día a día, mejorando el clima laboral y la lealtad tanto en clientes internos como externos, del mismo modo contribuye a reforzar efectividad y salud interna dentro de la empresa, de esa manera se evitará la deserción del personal calificado.

En cuanto a Retención de Personal, autores como Tracy (2001) afirma que la fuerza critica en el crecimiento y el éxito de la de cualquier empresa, es la habilidad de atraer y retener a los mejores empleados. Todos los demás recursos están libremente disponibles y pueden ser adquiridos con relativa facilidad.

Pérez (2008) actualmente la palabra asociada al talento en las empresas, no es desarrollo, ni descubrimiento, ni aprovechamiento sino con un significado más siniestro: retención. Si queremos empresas flexibles, profesionales con iniciativa, gestionar el conocimiento y muchas otras cosas más, es necesario dar a las personas la importancia que merecen.

Considerando tales definiciones, los resultados de la investigación fueron lo siguiente: en el ítem si las tareas están acorde con el grado de instrucción: el 41.7% están en desacuerdo, un 38% se encuentra en indeciso, el 18.5% está de acuerdo y un 1.9% está completamente de acuerdo, en el ítem si la empresa le permite realizar línea de carrera: el 48.2% están en desacuerdo, un 26.9% se encuentra en indeciso, el 24.1% está de acuerdo y un 0.9% está completamente de acuerdo, en el ítem si considera que

su trabajo es indispensable y muy bien valorado y que no lo cambiaría, así se le presente una oportunidad laboral con mejor remuneración: el 62% están en desacuerdo, un 14.8% se encuentra en indeciso, el 21.3% está de acuerdo y un 1.9% está completamente de acuerdo

En relación a estos resultados, la investigación realizada por Mejías (2010) titulada “El endomarketing como estrategia para el reclutamiento de personal” demuestra que los factores considerados como imprescindibles para que la retención del talento humano se lleve a cabo de una manera idónea dentro de la organización, tiene que ver directamente con los mecanismos de remuneración con los que cuentan los trabajadores y que los mismos permitan satisfacer las necesidades del empleado, otro de los factores es que la organización provea planes de formación y desarrollo del personal.

De igual manera Cantu (2006) en su investigación titulada “Factores que se aplican para la Atracción y Retención de Personal en Organizaciones grandes de Manufactura del Estado de Nuevo León” sostiene que los colaboradores se quedan en las empresas porque se le dan oportunidades de desarrollo profesional, es decir se le brinda la facilidad de desarrollar proyectos por iniciativa propia, también al tener la estabilidad laboral necesaria para vivir. Asimismo el personal de las empresas también toman como un factor de importancia para quedarse en las mismas, el clima laboral presente en la organización, tomando en cuenta las relaciones jefe- subordinado y el tipo de comunicación existente.

En definitiva la investigación realizada conlleva a señalar que la Gestión del Talento Humano Basada en el Endomarketing está muy relacionada con la retención de personal en la empresa Maestro Perú – Tienda Huancayo, en tal sentido Prieto (2013) en su investigación titulada “Modelo de Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención del Personal” concluyó que la generación de ventajas competitivas, los procesos de captación, desarrollo y retención del talento, son fundamentales para las empresas. De ellos, específicamente la retención del talento se ha convertido en el principal reto debido al crecimiento de las propias empresas y la escasez de talento en el mercado. La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto decisivo, pues si el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar

grandes beneficios. El principal objetivo de gestionar el talento humano es lograr que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización, la búsqueda y retención de los mejores talentos, y con ello mantener un clima de satisfacción como factor diferenciador con otras empresas.

CONCLUSIONES

1. Dada la investigación, se puede afirmar lo siguiente: la gestión del talento está asociada con retener a aquellas personas con potencial para desarrollar una carrera dentro de la compañía y ocupar posiciones gerenciales en el futuro. Esta investigación demostró que: Si existe correlación entre La Gestión del Talento Humano basado en el Endomarketing y la Retención de Personal en la Tienda Maestro Perú de la ciudad de Huancayo. De acuerdo a ello la relación tiene una fuerza positiva de $r = 0,686$.
2. La empresa Maestro Perú – Tienda Huancayo, cuenta con un 47.2% de colaboradores en desacuerdo respecto al factor entorno, lo cual es preocupante puesto que demuestra que el desempeño de los colaboradores no está rindiendo efectivamente cabe decir que cuentan con un 19.4% de acuerdo y un 11.1% completamente de acuerdo, lo cual representa una ligera ventaja para trabajar con este porcentaje de colaboradores y tratar que estos involucren a ese otro porcentaje de trabajadores insatisfechos.
3. Por otro lado respecto al factor formalidad organizacional, existe un preocupante 50.9% de colaboradores en desacuerdo, esto demuestra que, las condiciones de trabajo que brinda la empresa a sus trabajadores no son las más adecuadas, esto se refiere a que las condiciones ambientales del puesto de trabajo, políticas de la empresa, remuneración, reconocimiento, preocupación por las necesidades físicas y de seguridad, sistema de incentivos, la eficiencia de los procesos de selección no son lo suficientemente apropiadas.
4. En relación al factor identidad, se evidencia un 40.7% de colaboradores en desacuerdo, es decir los colaboradores no se sienten identificados, ni existe un nivel de compromiso significativo con la organización por lo tanto aspectos como actitud de servicio, percepción de los objetivos, innovación y cambio, conocimiento de la filosofía de la empresa están deteriorados, en consecuencia aportar ideas por parte del cliente interno para el crecimiento de la empresa no es una prioridad.
5. Respecto al factor relacional la empresa cuenta con el 5.6% y 45.4% de colaboradores totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respectivamente. Lo cual no es lo óptimo dado que estas escalas demuestran la falencias en relación a este factor, es decir las relaciones laborales dentro de la empresa entre los

trabajadores no es adecuada y mucho menos promueve el trabajo en equipo generando problemas de insatisfacción, asimismo corrobora que no se promueve el liderazgo en los trabajadores.

6. En tal sentido queda en evidencia que las dimensiones identificadas en la variable de investigación: factor entorno, factor formalidad, factor identidad y factor relacional tienen relación con la gestión de recursos humanos basada en el Endomarketing el cual permite incrementar la satisfacción del capital humano, con esto se puede afirmar que a través de la aplicación de la gestión de recursos humanos basada en el Endomarketing no solo se incrementa la satisfacción del capital humano, además se logra conseguir un bajo nivel de rotación de personal, dotando de estabilidad a las empresas.
7. Finalmente se concluye que la competencia en el mundo se da a nivel de talento. El talento humano es lo que genera ideas que son únicas de la empresa, logrando establecer la diferencia entre una empresa y otra. Por eso, el talento es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones, cabe decir que en las organizaciones avanzadas del mundo, la lucha está en atraer, seleccionar y retener a los mejores talentos.

RECOMENDACIONES

1. La gerencia debe lograr la integración de todo su personal al proyecto de negocio, que todos sus miembros compartan su visión. Se debe capacitar al personal de la empresa en aspectos claves para el fortalecimiento del desempeño de Endomarketing, crear incentivos que estimulen la motivación del factor humano para evitar el ausentismo, como un buen sistema de compensaciones y reconocimiento, y por último dotar al personal de herramientas efectivas que fomenten la comunicación asertiva como mecanismo de mejora del desempeño laboral.
2. Se sugiere en las líneas futuras de investigación un estudio más profundo de la relación entre el Endomarketing y la efectiva orientación al cliente externo, evidenciando de esta forma el alcance de aplicar estrategias de Endomarketing y su incidencia tanto a nivel interno como externo.
3. Se recomienda implementar estrategias que impulsen el desarrollo del factor formalidad organizacional, invirtiendo en el mejoramiento de las condiciones ambientales de trabajo; proponer a quienes toman las decisiones reestructurar las políticas de la empresa, respecto a remuneración, reconocimiento, sistema de incentivos, procesos de selección; mostrar mayor preocupación por la necesidades físicas y de seguridad.
4. Se recomienda socializar y capacitar a todos quienes forman parte de la empresa, a fin de manejar un mismo lenguaje, sumando esfuerzos para el logro de la misión y visión institucional con el objetivo de lograr en cada uno de los colaboradores el sentido de pertenencia hacia la institución. Poner en práctica un Plan de Motivación e Incentivos, no solo desde el punto de vista económico sino rescatando valores del cliente interno a fin de lograr en ellos su sentido de pertenencia hacia la institución.
5. Se recomienda contar con directivos y jefes que promuevan el liderazgo dentro de la empresa, no obstante también es necesario que los empleados puedan opinar y participar en las decisiones, en cuanto a las recompensas al personal, dado que es parte de la motivación extrínseca que el trabajador valora la empresa debería fomentar la posibilidad de crecimiento y ascenso de los colaboradores en sus de puestos.

6. Se propone abordar en profundidad en un próximo estudio, la implementación y aplicación de un Plan de Endomarketing el mismo que permitirá fortalecer las relaciones internas en Maestro Perú. Beneficiando íntegramente a los colaboradores y esto se vea reflejado en su desempeño dentro la empresa.
7. Finalmente se sugiere a los responsables del Área de Recursos Humano de la empresa Maestro Perú sede central, tomar en consideración la necesidad de contar con colaboradores altamente motivados y por ende comprometidos con la empresa, puesto que la tendencia de las empresas en el Perú a la actualidad viene siendo el tema de fidelización al cliente interno es decir orientar la estrategias de marketing hacia los colaboradores, vender la empresa primero al público interno de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ahmed, P., Rafiq, M., & Saad, N. (2003). *Internal Marketing and the Mediating Role of Organisational Competencies*. European Journal of Marketing.
- Alcaide, J. (2010). *Fidelización de Clientes*. Madrid: Esic Editorial.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alvarado, L. (Miércoles de Agosto de 2013). *Diario Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/tendencias/empresas-telefonía-tienen-que-comprometer-su-personal-mejorar-su-servicio-2072926>
- Avellaneda Ingaruca, M. (2015). *Gestión de recursos humanos basado en el endomarketing para incrementar la satisfacción laboral del capital humano de la empresa de transportes Rhinost Trailers S.A.C*. Huancayo: Universidad Continental.
- Bansal, Mendelson, & Sharma. (2001). *The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes*. Canada: Journal of Quality Management.
- Barragán, A. (2013). *Pymerang*. Obtenido de <http://www.pymerang.com/administracion-de-empresas/recursos-humanos/funciones-de-recursos-humanos/cultura-organizacional/491-el-endomarketing-una-estrategia-para-motivar-y-fidelizar-al-empleado>
- Beckwith. (1998). *La mercadotecnia de los servicios intangibles*. Mexico: México Prentice – Hall hispanoamericana, S.A.
- Berry, & Parasuraman. (1991). *Marketing Services*. Toronto: library of congress.
- Browell, s. (2000). *Retenga con éxito a sus empleados*. Barcelona: Ediciones Gestión 200 S.A.
- Cantu, L. (2006). *Factores que se aplican para la Atracción y Retención de Personal en Organizaciones grandes de Manufactura del Estado de Nuevo León*. Nuevo León: Universidad Autónoma de Nuevo León.

- Carmelo, Vallejo, & Gómez. (2015). *Diseño de una propuesta de un modelo de endomarketing para el restaurante Burger King del centro comercial el tesoro en la ciudad de Medellín para el segundo semestre del año 2015*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Castillo, S. C. (2009). *Estrategia de Gestion Comercial*. Mexico: Artes Graficas Cuesta SAC.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw Hill.
- Cobra, M., & Brezzo, R. (2010). *O Novo Marketing*. Río de Janeiro: Elsevier Editora.
- Del Campo Villares, J. L. (martes de septiembre de 2011). *Motivos por los cuales el talento se va de las organizaciones*. Obtenido de <http://delcampovillares.com/5-motivos-por-los-cuales-el-talento-se-va-de-las-organizaciones-infografia/>
- Dessler, G. (1996). *Administración de Personal*. Mexico: Hall Hispanoamericana S.A.
- Día, N. (Miércoles de abril de 2015). *El nuevo Día*. Obtenido de <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/especiales/negocios/253634-marca-empendedor-estrategia-de-empresas-sostenibles>
- González, R. (Martes de Julio de 2014). *El Financiero*. Obtenido de http://www.elfinancierocr.com/gerencia/talento-definira-comercial-organizaciones-cercano_0_564543545.html
- González, E., & Victorio, C. (Lunes de octubre de 2103). *Revista Focus*. Obtenido de <http://www.revistafocus.pe/gestion-del-talento-hablemos-de-endomarketing/>
- Grimme, D. (2008). *Grimme's Top Ten Tips: To Attract, Retain and Motivate Employees*. Obtenido de <http://www.businessknowhow.com/manage/crisisside.htm>
- Grönroos, C. (1990). *Marketing y gestión de Servicio*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Guillermo Silva, M. (2014). *Blog Puro Marketing*. Obtenido de <http://www.puromarketing.com/14/22076/tus-empleados-son-mas-importantes-clientes.html>
- Jovell, A. (2007). *Liderazgo Efectivo*. Barcelona: Grafos Arte Sobre Papel.

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lings. (1999). *Internal marketing and supply chain management*. Nueva York: Journal of Services.
- M&M, R. (2013). *Revista M&M*. Obtenido de http://www.revista-mm.com/ediciones/rev76/admin_endo.pdf
- Martínez Guillen, D. (2012). *Calidad Total y Marketing Interno*. Madrid: Ediciones Díaz de Santo.
- Mejía Arismendi, L. C. (2010). *El Endomarketing como Estrategia para el Reclutamiento de Personal*. Carácas: Universidad Simón Bolívar.
- Montero, V. (2013). *Endomarketing el camino a seguir*. Obtenido de <http://www.fernandovelizmontero.cl/textos/org%20comunicada.pdf>
- Montes, A. J., & Gonzales, R. P. (2006). *Selección de Personal*. España: Ideaspropias Editorial S.L.
- Pérez, A. (2008). *Marca Personal*. Madrid: Graficas Dehon.
- Prieto, P. (2013). *Modelo De Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención del Personal*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., & Mijael. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno*. Perú: Esan Ediciones.
- Sevilla, M. J. (2013). *Diseño de un Plan de Endomarketing en la empresa Confía S.A para lograr Competitividad en el Mercado Local*. Ambato: Pontificia universidad Católica del Ecuador.
- Tomas, D. (2000). *Capital Humano*. San Francisco: Ediciones Gestión.
- Tracy, B. (2001). *Como Contratar y Retener a los Mejores Empleados*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Valdés. (2006). *El Marketing Interno, herramienta esencial de la competitividad empresarial*. Cuba: Casa Consultora DISAIC.

- Vega Dionisio, E. (12 de marzo de 2012). *En la retención del talento, los aspectos cualitativos y cuantitativos son igualmente importantes*. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/entrevistas/en-la-retencion-del-talento-los-aspectos-cualitativos-y-cuantitativos-son-igualmente-importantes/>
- Viera, R. (2008). *Estrategia Empresarial y de Recursos Humanos*. Brasil: Curitiba IESDE SAC.
- Vogel, M. (2012). *El Capital Humano como Cliente Interno de una Organización*. Obtenido de http://170.210.83.98:8080/jspui/bitstream/123456789/204/1/Articulo7_Vogel.pdf
- Wayne, M., & Robert, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Zubieta Pacco, R. (Miércoles de Septiembre de 2014). *Diario El Comercio*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/sodimac-adquirio-su-competidora-maestro-s1404-millones-noticia-1757597>

APÉNDICE

Apéndice A

Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMAS GENERALES</p> <p>¿Qué relación existe entre la Gestión del Talento Humano basada en el Endomarketing y la retención del personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>¿Qué relación existe entre el factor entorno y la retención de personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo?</p> <p>¿Qué relación existe entre el factor formalidad organizacional y la retención de personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo?</p> <p>¿Qué relación existe entre el factor identidad para la retención de personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo?</p> <p>¿Qué relación existe entre el factor relacional para la retención de personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la relación existe entre la Gestión de Talento Humano basada en el endomarketing para la retención del personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Analizar la relación existe entre el factor entorno y la retención de personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo.</p> <p>Analizar la relación existe entre el factor formalidad organizacional y la retención de personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo.</p> <p>Analizar la relación existe entre el factor identidad y la retención de personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo.</p> <p>Analizar la relación existe entre el factor relacional y la retención de personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>H1: Existe relación entre la Gestión del Talento Humano basado en el Endomarketing y la retención de personal en la Tienda Maestro Perú de la ciudad de Huancayo.</p> <p>HO: No existe relación entre la Gestión del Talento Humano basado en el Endomarketing y la retención de personal en la Tienda Maestro Perú de la ciudad de Huancayo</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</p> <p>Existe relación entre el factor entorno y la retención de personal en la Tienda Maestro Perú de la ciudad de Huancayo.</p> <p>Existe relación entre el factor formalidad y la retención de personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo.</p> <p>Existe relación entre el factor identidad y la retención de personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo.</p> <p>Existe relación entre el factor relacional y la retención de personal en la Empresa Maestro Perú S.A – Tienda Huancayo.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>Gestión del Talento Humano basado en el Endomarketing</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>Retención de personal</p>	<p>MÉTODO: Científico</p> <p>TIPO: Básica</p> <p>NIVEL: Correlacional</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: no experimental transeccional – correlacional</p> <p>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS: cuestionario</p> <p>TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS: se desarrollará con un soporte electrónico de datos, basado en el SPSS v. 21.</p>

Apéndice B

Operacionalización de Variables de la investigación

	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
VARIABLES INDEPENDIENTE Gestión del Talento Humano basado en el Endomarketing	El Endomarketing es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de productos - empleo que satisfagan sus necesidades. El Endomarketing es la filosofía de tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de dar forma a productos de trabajo para adaptarse a las necesidades humanas	1. Factor entorno	Encuesta	Cuestionario
		2. Factor formalidad organizacional	Encuesta	Cuestionario
		3. Factor identidad	Encuesta	Cuestionario
		4. Factor relacional	Encuesta	Cuestionario
VARIABLE DEPENDIENTE	Retención de personal			

Apéndice C

Permiso para acceder a información de la empresa



"Año de la Diversificación Productiva y del Fortalecimiento de la Educación"

Huancayo, 17 de agosto de 2015

SEÑORA
BEATRIZ FORTINIC
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESA MAESTRO PERÚ S.A.
CIUDAD:-

Es grato dirigirse la presente para saludarlo cordialmente, asimismo presentar a Srta.:

Nº	ALUMNO	CÓDIGO
01	Huamán Huamán, Fiorela Mirella	2010204593

Egresada de la Escuela Académico Profesional de Administración y Marketing de esta Universidad; quien tiene la iniciativa de aportar conocimientos mediante trabajos de investigación que se concretarán mediante el plan de tesis titulado **"Factores del endomarketing que influyen en la retención de personal"**

En tal sentido solicito a usted, se sirva brindar las facilidades que usted estime convenientes para que dicha tesis pueda cumplir con el estudio trazado que redundará en beneficio de la institución que usted tan acertadamente dirige y la sociedad en su conjunto.

Esperando contar con su valioso apoyo, aprovecho la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración.

Nota: Adjunto información necesaria a requerir por el investigador.

Atentamente,


Ing. Miguel E. Sánchez Morúa
Director de la E.A.P. de
Administración y Recursos Humanos
UNIVERSIDAD CONTINENTAL

Maestro Perú S.A.
SOLICITUD DE
ATENCION

17/08/15

INFORMACIÓN NECESARIA A REQUERIR POR EL INVESTIGADOR:

1. Historia de la empresa.
 2. Organigrama de la empresa
 3. Cantidad de colaboradores.
 4. Remuneración del personal.
 5. Nivel de instrucción de los colaboradores de la empresa.
 6. División de los trabajadores.
 7. Cantidad de rotación de personal.
 8. Cuenta con políticas de retención de personal.
 9. Cuáles son las características para retener al personal más idóneo.
 10. Cuenta con políticas de incentivo.
 11. Realiza encuestas de satisfacción al personal.
 12. Razones por las cuales los colaboradores son separados de la empresa.
 13. Motivos por los cuales el personal renuncia a sus labores dentro de la empresa.
 14. Cuenta con un manual de organización de funciones.
 15. Como es la comunicación entre jefes y colaboradores dentro de la empresa.
 16. Realiza capacitaciones, cada cuanto tiempo lo lleva a cabo.
-

Apéndice D

Entrevista piloto dirigido a la jefe de personal Sulen Jacobo

1. *¿La empresa Maestro Perú y Sodimac comparten la misma misión? Podría mencionarlo?*
2. *¿Cómo se encuentra organizada la empresa respecto a sus áreas de trabajado?*
3. *¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa Maestro Perú en la ciudad de Huancayo?*
4. *¿Cuáles son las características con las que debe contar el personal que desea formar parte de la empresa Maestro Perú?*
5. *¿Cuál es el objetivo de la empresa en relación a sus colaboradores?*
6. *¿Usted considera que en los años que maestro Perú tiene en Huancayo se ha ido cumpliendo su objetivo en relación a sus colaboradores?*
7. *¿Realizan encuestas de satisfacción a los clientes externos de la empresa?*
8. *¿La empresa dota al personal con todo lo necesario para realizar sus funciones de la manera más segura y correcta?*
9. *¿Cómo trabajan el tema de capacitación a los colaboradores?*
10. *¿La empresa cuenta con políticas de incentivos para los colaboradores?*
11. *¿Se realiza encuestas de satisfacción laboral al personal de la empresa?*
12. *¿El personal aporta con ideas innovadoras para mejorar el servicio que ofrece la empresa?*
13. *¿Cómo es la comunicación entre jefes y colaboradores dentro de la empresa?*
14. *¿Cómo es que se da el tema de rotación de personal?*
15. *¿Maestro cuenta con políticas de retención de personal?*
16. *¿Cuánto es el tiempo de permanencia promedio de un colaborador?*
17. *¿Cuáles son los motivos por los cuales el personal renuncia o son separado de la empresa?*

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO



PRESENTACIÓN

Soy egresada de la Universidad Continental y estoy desarrollando el trabajo de investigación “**RELACION DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADA EN EL ENDOMARKETING PARA LA RETENCION DE PERSONAL DE LA EMPRESA MAESTRO PERU TIENDA HUANCAYO**” Mi principal objetivo es cumplir el requerimiento académico de optar el grado de Licenciada en Administración, y al mismo tiempo es contribuir con los esfuerzos a las empresas y la gestión de las organizaciones respecto al manejo del capital humano.

FINALIDAD DEL CUESTIONARIO

Obtener la información relevante sobre la situación actual de la organización y expectativas de los colaboradores respecto al tema de investigación y la empresa en estudio.

CONFIDENCIALIDAD

La información que Ud. suministre es confidencial y será utilizada únicamente para lograr nuestro objetivo académico. Por ello, las respuestas serán analizadas con respecto a la metodología que estamos utilizando.

INSTRUCCIONES GENERALES:

Lea cuidadosamente cada enunciado antes de seleccionar una alternativa. Seleccione únicamente una sola respuesta, marque con una equis (X) antes de seleccionar alguna de ellas.

Dicho instrumento estará estructurado por 20 ítems con una escala cualitativa, la cual es la siguiente:

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Indeciso	3
En desacuerdo	2
Completamente en desacuerdo	1

ITEMS		1	2	3	4	5
01	Usted se esfuerza por la solución a los problemas de los clientes logrando su satisfacción.					
02	Usted considera que la eficiencia está en ayudar a solucionar problemas y no en la cantidad de clientes que atienda.					
03	Usted considera que su desempeño laboral satisface las necesidades de los clientes.					
04	Cuando usted ingreso a la empresa se le comunico el organigrama el cual le permitió ubicar el cargo que desempeña.					
05	Usted tiene conocimiento que la empresa aplica sistemas de reconocimiento y ascensos.					
06	Usted tiene conocimiento sobre la existencia de manuales y procedimientos que sirven como guías de trabajo para los cargos existente.					
07	Considera usted que la empresa supervisa sus funciones y esto le permita mejorar su desempeño laboral.					

08	Usted cree que la empresa cuenta con infraestructura, mobiliario y tecnología necesaria para el desarrollo de sus actividades.					
09	Considera que la remuneración que percibe es una fuente de motivación e incentivo para el desarrollo de sus labores.					
10	Usted, ha recibido capacitación en temas relacionados sobre atención y calidad de servicio al cliente.					
11	Usted conoce la misión y vela por el cumplimiento de la visión de la empresa.					
12	Considera que su desempeño laboral está orientado a la consecución de los objetivos de la empresa.					
13	Usted se siente identificado con los valores de la organización.					
14	Usted considera que la cultura organizacional va acorde con los principios de la calidad de servicio.					
15	Usted se muestra respetuoso con las normas y políticas implantadas dentro de la organización.					
16	El entrenamiento que recibo de la empresa se basa en una secuencia y un alcance de objetivos hacia la adquisición de las competencias necesarias para el buen desempeño personal y profesional.					
17	Usted considera que las tareas y actividades distribuidos equitativamente entre el equipo de trabajo promueve un buen clima laboral.					
18	Considera que la empresa se preocupa por fomentar el compañerismo y trabajo en equipo entre los miembros de la organización.					
19	Considera que la comunicación entre jefes y colaboradores es asertiva.					
20	Considera que su jefe inmediato superior promueve liderazgo en el equipo de trabajo.					
21	Usted considera que las tareas que lleva a cabo están acorde con su grado de instrucción.					
22	Usted cree que la empresa le da la posibilidad de hacer línea de carrera y crecer profesionalmente.					
23	Considera que su trabajo es indispensable y muy bien valorado dentro de la empresa y que no lo cambiaría, así se le presente una nueva oportunidad laboral, con mejor remuneración.					