

**ESTRATEGIA DE *ENDOMARKETING* PARA LA RETENCIÓN  
DE EMPLEADOS CLAVES. CASO: METROALARMAS LTDA Y  
SEGURTRONIC LTDA.**

**DANIELA RESTREPO GALLEGO**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Ingeniera Administradora**

**Director**

**Hernán Darío Cortés Pérez**

**Magister en Ingeniería Administrativa**



**UNIVERSIDAD EIA  
INGENIERIA ADMINSTRATIVA  
ENVIGADO  
2017**

# CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	10
1. PRELIMINARES .....	11
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.2 Objetivos del proyecto.....	12
1.2.1 Objetivo General .....	12
1.2.2 Objetivos Específicos .....	12
1.3 Marco de referencia .....	12
1.3.1 Antecedentes .....	12
1.3.2 Marco teórico .....	14
2. METODOLOGÍA .....	21
3. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	23
3.1 Elementos de <i>Endomarketing</i> para cada empresa en estudio.....	23
3.2 Percepción de los colaboradores ante los elementos del <i>Endomarketing</i> . .....	30
3.3 Efecto de la estrategia actual de cada empresa en la retención de empleados.....	56
3.4 Estrategia para la retención de empleados claves. ....	58
3.4.1 Análisis comparativo .....	58
4. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES .....	65
REFERENCIAS.....	67

## ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Observación estructurada empresa Metroalarmas LTDA .....</i>	<i>54</i>
<i>Ilustración 2. Observación estructurada empresa Segurtronic LTDA.....</i>	<i>55</i>
<i>Ilustración 3. Matriz de perfil competitivo.....</i>	<i>62</i>

## TABLAS

<i>Tabla 1. Análisis comparativo</i> .....	59
--	----

## FIGURAS

Figura 1. <i>Tipos de compensación</i> .....	18
Figura 2. <i>Mercadeo general Vs Mercadeo interno</i> .....	23
Figura 3. <i>Resultados pregunta 1 encuesta real de Metroalarmas</i> .....	34
Figura 4. <i>Resultados pregunta 2 encuesta real de Metroalarmas</i> .....	35
Figura 5. <i>Resultados pregunta 3 encuesta real de Metroalarmas</i> .....	36
Figura 6. <i>Resultados pregunta 4 encuesta real de Metroalarmas</i> .....	36
Figura 7. <i>Resultados pregunta 5 encuesta real de Metroalarmas</i> .....	37
Figura 8. <i>Resultados pregunta 6 encuesta real de Metroalarmas</i> .....	37
Figura 9. <i>Resultados pregunta 7 encuesta real de Metroalarmas</i> .....	38
Figura 10. <i>Resultados pregunta 8 encuesta real de Metroalarmas</i> .....	38
Figura 11. <i>Resultados pregunta 9 encuesta real de Metroalarmas</i> .....	39
Figura 12. <i>Resultados pregunta 10 encuesta real de Metroalarmas</i> .....	40
Figura 13. <i>Resultados pregunta 11 encuesta real de Metroalarmas</i> .....	40
Figura 14. <i>Resultados pregunta 12 encuesta real de Metroalarmas</i> .....	41
Figura 15. <i>Resultados pregunta 13 encuesta real de Metroalarmas</i> .....	41
Figura 16. <i>Resultados pregunta 14 encuesta real de Metroalarmas</i> .....	42
Figura 17. <i>Resultados pregunta 15 encuesta real de Metroalarmas</i> .....	43
Figura 18. <i>Resultados pregunta 1 encuesta real de Segurtronic</i> .....	43
Figura 19. <i>Resultados pregunta 2 encuesta real de Segurtronic</i> .....	44
Figura 20. <i>Resultados pregunta 3 encuesta real de Segurtronic</i> .....	45
Figura 21. <i>Resultados pregunta 4 encuesta real de Segurtronic</i> .....	45
Figura 22. <i>Resultados pregunta 5 encuesta real de Segurtronic</i> .....	46
Figura 23. <i>Resultados pregunta 6 encuesta real de Segurtronic</i> .....	46

Figura 24. Resultados pregunta 7 encuesta real de Segurtronic .....	47
Figura 25. Resultados pregunta 8 encuesta real de Segurtronic .....	48
Figura 26. Resultados pregunta 9 encuesta real de Segurtronic .....	48
Figura 27. Resultados pregunta 10 encuesta real de Segurtronic .....	49
Figura 28. Resultados pregunta 11 encuesta real de Segurtronic .....	49
Figura 29. Resultados pregunta 12 encuesta real de Segurtronic .....	50
Figura 30. Resultados pregunta 13 encuesta real de Segurtronic .....	50
Figura 31. Resultados pregunta 14 encuesta real de Segurtronic .....	51
Figura 32. Resultados pregunta 15 encuesta real de Segurtronic .....	52

## **ANEXOS**

ANEXO 1. Entrevista final a los directivos de las empresas en estudio.....	69
ANEXO 2. Encuesta para los empleados de las empresas en estudio/Prueba piloto .....	71
ANEXO 3. Tabla de resultados Prueba piloto- Metroalarmas .....	74
ANEXO 4. Tabla de resultados Prueba piloto- Segurtronic.....	76
ANEXO 5. Encuesta a empleados de las empresas en estudio/encuesta real .....	79

## RESUMEN

Este trabajo de investigación se fundamentó en el *endomarketing* como una práctica administrativa en dos empresas importantes del sector de vigilancia en la ciudad de Medellín, Metroalarmas LTDA. y Segurtronic LTDA. Inicialmente se encuentra el planteamiento del problema, el cual consiste en evaluar los efectos del *endomarketing* para la retención de empleados clave, debido a que actualmente según los directivos de dichas compañías, las organizaciones de seguridad se han visto perjudicadas por la necesidad de sus empleados de buscar mejores opciones a nivel profesional, académico o personal. Por tal razón se tiene como objetivo final de este proyecto proponer una estrategia que sirva a Metroalarmas LTDA. y Segurtronic LTDA. para la consecución de la retención de sus colaboradores más importantes.

Este documento tendrá como base el desarrollo de la metodología, la cual se desenvuelve en la investigación de conceptos y la interpretación de los mismos para cada una de las empresas, soportándose además, de una entrevista dirigida a los principales directivos de las mismas. A continuación se prosigue con la medición, a través de una encuesta realizada a un porcentaje de los empleados, de la percepción de los mismos frente a la implementación de la estrategia actual de *endomarketing* que aplica cada organización. Luego, se busca obtener el índice de rotación del personal para cada compañía, con este se determinará si las acciones tomadas por ellas influyen la cantidad de personas que rotan en un periodo determinado de tiempo. Por último se desea proponer algunas estrategias, con base en la matriz de perfil competitivo de Kepner, para conseguir que por medio de ellas dicho índice de rotación sea estable o baje y aumente la seguridad de los colaboradores de pertenecer a la institución en la que laboran.

Por otro lado los resultados del proyecto arrojan, entre otras cosas, que ambas empresas carecen de un plan de incentivos estructurado con una participación activa por parte de los colaboradores, que le permita a la organización retener a los empleados con los cargos más importantes de la organización, de acuerdo a esto se apartó una estrategia para abordar este tema. El clima organizacional en las compañías de este sector debe ser aún más estable que en cualquier otro, esto debido al largo tiempo que pasan los colaboradores en el trabajo con sus respectivos compañeros, para esto se aconseja realizar actividades de integración como otra estrategia que permita retener a los colaboradores claves y además promueva el trabajo en equipo. Por otro lado, de acuerdo a algunos expertos, el índice de rotación no debe superar el 10%; Sin embargo, por la naturaleza del sector este índice se duplica en ambas empresas, la principal razón de esto es la falta de tiempo libre de los empleados, pero además se suman, los extensos horarios laborales que deben afrontar más un salario que concuerda poco con su esfuerzo.

Palabras clave: *Endomarketing*, Retención, Rotación, Sector de Vigilancia, Empleados clave.



## ABSTRACT

This research paper is based in *endomarketing* as a management tool that is used in two important surveillance companies located in Medellin, these companies are Metroalarmas and Segurtronic. Initially there is the problem statement, that is evaluating effects of *endomarketing* in the retention of key employees, this due to managers statement about how these companies are affected by the need of their employees to look for better employment, academic and personal alternatives. For this reason, the main objective in this paper is to come up with a strategy that these companies can use to keep their key employees.

This project will be based on a methodology that includes concept research and interpretation for each company, in addition there will be interviews designed for the main managers. Next, the use of surveys in a portion of the employees to measure how they feel about the current *endomarketing* strategy for each company. Following this step, there will be a measurement of the employee turnover for each company, this will help defining if the management actions are having effect on employee turnover in a specific period of time. Finally coming up with some strategies based on Kepner's competitive profile matrix, which shows results of the comparison between the two companies.

As a result of the project, it can be concluded that both companies lack both, a structured incentives plan and defined budget for it, that allow to keep the key employees as part of the organization, according this issues, an strategy was given in order to solve them.. Organizational climate in companies that belong to the surveillance business, should be even more stable than in any other kind of business, this due to the long work days spend with coworkers. For this reason, it's important to schedule activities like gatherings that can be used also as a strategy to reduce employee turnover and promote teamwork. According to some expert's opinion, employee turnover shouldn't be over 10%, nevertheless, because of the nature of the business this indicator doubles in both companies, the main reason is the employee's lack of free time, but other reasons are the long work hours they have to face every day and the low salaries they receive compared to their effort.

Key words: *Endomarketing*, Retention, Employee turnover, Surveillance Business, key Employees.

# INTRODUCCIÓN

El presente documento busca determinar, a través de un estudio de investigación, si las empresas del sector de vigilancia utilizan la estrategia de *endomarketing* para la retención de sus empleados más relevantes, y dependiendo de esto, determinar o redefinir la estrategia más óptima a utilizar.

Como parte inicial del proyecto se presenta el planteamiento del problema, el cual expone las razones por las cuales se decidió hacer dicho estudio y los conceptos más notables sobre el tema a tratar, resaltando la amenaza que viven empresas como Metroalarmas LTDA o Segurtronic LTDA cuando un colaborador clave decide retirarse de la compañía porque sus necesidades no se ven completamente satisfechas.

Una vez se conoce la justificación del trabajo, se enuncian los objetivos a seguir, los cuales, se desarrollarán a lo largo de este documento. Estos fueron trazados con una continuidad para fácil comprensión del lector, es decir, fueron procesados en orden. A continuación se enuncian algunos antecedentes respecto al tema de *endomarketing* y retención de empleados, los cuales sirven de apoyo y sustentación a este proyecto de grado, seguido a estos antecedentes se encuentran definidos, en el marco teórico, los conceptos más relevantes y necesarios para entender con mayor claridad a que se refiere cada palabra clave.

Como paso siguiente se encuentra el desarrollo de la metodología, esta permite determinar las acciones a seguir para el cumplimiento de los objetivos, tales como; Investigaciones en fuentes secundarias e investigaciones en fuentes primarias como las encuestas, entrevistas y observaciones. Una vez estructuradas, aplicadas y analizadas dichas investigaciones se definen los pasos para llegar a la estrategia, es decir, como se desarrollarán en conjuntos todos los objetivos específicos para llegar al objetivo general. Todo lo anterior, parte de los siguientes objetivos; Definir los elementos de *endomarketing* para cada una de las empresas en estudio, determinar la percepción de los colaboradores frente a estos elementos, obtener la variable de índice de rotación para corroborar el efecto de esta estrategia y por ultimo definir la(s) estrategias más acertadas mediante una matriz de perfil competitivo.

Las conclusiones como parte final del trabajo de grado reúnen los resultados obtenidos de todos los instrumentos de investigación utilizados, con el fin de proponer una estrategia viable a partir de estos. En ellas se refleja la percepción de los clientes internos sobre las prácticas de retención actuales, el índice de rotación generado para cada una de las compañías y las estrategias que más se resaltan por la calificación obtenida de los factores que se relacionan en la matriz de perfil competitivo.

# 1. PRELIMINARES

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta que el talento humano según Briseño y Godoy (2012) “Representa el centro de cualquier organización y por ende impulsa con su potencial todas las actividades de las mismas”, es importante retener al personal que es imprescindible por las competencias que posee, además hay que hacerlo de tal forma que despierten el sentido de pertenencia por la compañía y motivación para continuar en ella y en consecuencia incrementar con éxito el potencial de dichas actividades.

Bajo esta perspectiva, se estudiará en esta investigación, el sector de vigilancia en el departamento de Antioquia, específicamente en el área metropolitana. Actualmente son muchas las empresas de seguridad que se ven afectadas por la necesidad de sus empleados de buscar mejores opciones ya sea a nivel profesional, académico o personal, según testimonios de gerentes de las principales empresas de seguridad en Medellín (L. Sánchez y D. Restrepo, comunicación personal, julio 2016). Es así como las organizaciones deben poner especial atención en retener al personal clave o “estratégico” y proveer los medios necesarios para cautivarlo y convencerlo de permanecer en la organización (Gonzales, 2009), y que sus necesidades de buscar otras opciones se desvanezcan al ver las oportunidades que tienen dentro de la compañía en la que laboran.

Partiendo de este hecho es que surge el concepto de mercadeo interno o *endomarketing*, definido por Dávila y Velasco (2013) como aquella acción o implementación que “favorece la relación entre el cliente interno y la estrategia empresarial”, sin embargo, otros autores como Urrego (2013) lo definen como “una herramienta para alcanzar la competitividad” y “como una estrategia integral que permite construir una imagen corporativa unificada”. Pero en general el *endomarketing* es considerado como una estrategia innovadora y globalizada, con el cual se hace un seguimiento a las necesidades de los “clientes internos”, que se traduce en los empleados de la empresa, para determinar cómo satisfacerlas y qué medidas utilizar para implementarlas de la manera más acertada y exitosa. Por lo anteriormente mencionado es que es necesario implementar el *endomarketing* como estrategia de retención de empleados claves específicamente para el sector definido en este estudio.

## 1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.2.1 Objetivo General

Evaluar los efectos en la retención de empleados claves mediante la utilización de *endomarketing* en compañías del sector de vigilancia. Caso: Metroalarmas Ltda. y Securtronic Ltda.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Interpretar los elementos de *endomarketing* para cada una de las empresas de vigilancia en estudio.
- Establecer en las compañías evaluadas si los empleados claves consideran que se está implementando una estrategia de retención mediante el *endomarketing*
- Realizar un diagnóstico para determinar si las políticas establecidas por las compañías evaluadas han generado algún efecto en la retención de empleados claves
- Proponer una estrategia a partir del *endomarketing* para la retención de empleados con base al diagnóstico realizado anteriormente

## 1.3 MARCO DE REFERENCIA

### 1.3.1 Antecedentes

#### *La satisfacción del cliente interno a través del endomarketing*

Trabajo de grado realizado por Ana maría Dávila y Ana maría Velasco (2013) de la Universidad EAN, Colombia, se ejecutó con el propósito de identificar la proximidad que existe entre el mercado interno y sus agentes, y como incrementar el compromiso, la confianza, la pertenencia y motivación de los empleados internos a través del *endomarketing*. Se realizó una investigación en empresas grandes, con presencia en países de Latinoamérica, y a través de una matriz específica se identificó la aplicabilidad de estrategias de *endomarketing* por departamento o gestión empresarial. Entre sus principales resultados y conclusiones se encontró que el sector económico no limita la efectividad de la estrategia y se describieron algunas consecuencias al no implementar esta estrategia.

#### *Análisis del mercadeo interno como estrategia de competitividad en las empresas modernas*

Trabajo hecho por Indira Díaz G. y Roselyn J Rondón G (2016) de la Universidad de oriente-escuela de ciencias sociales y administrativas del departamento de gerencia de RRHH, Venezuela. Trata sobre como las empresas se deben acoplar a la globalización, en la búsqueda de como ajustarse a esta globalización se encontró que el mercadeo interno desarrolla un conjunto de actividades encaminadas a tener empleados satisfechos con todas las posibilidades de crecer y desarrollarse dentro de la organización. Su objetivo principal fue analizar el mercadeo interno como una estrategia de competitividad en las empresas modernas, y se realizó una investigación documental mediante información secundaria, bibliografía, comparaciones y descripciones que arrojó las siguientes conclusiones; el mercadeo interno

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

tiene como objetivo potenciar el recurso humano y por ende aumentar la motivación, el mercadeo interno fortalece e integra los programas de capacitación y desarrollo, delegando y descentralizando el proceso, entre otros.

*Estrategias de marketing interno para el mejoramiento de la calidad de servicio y satisfacción de los clientes de la empresa GREIF VENEZUELA, C.A*

El autor de este trabajo es Naudy Quero (2013) de la universidad José Antonio Páez, Venezuela. Tuvo como propósito fundamental proponer estrategias de marketing interno para el mejoramiento de calidad del servicio y satisfacción de los clientes de la empresa GREIF Venezuela C.A., al final se presentó algunas de estas estrategias de mercadeo interno y su factibilidad en las diferentes áreas de la empresa.

*Endomarketing como una estrategia competitiva para las empresas colombianas*

Artículo realizado por Natalia Urrego Guzmán (2013), publicado en la Revista Publicidad de la UPB, Colombia. Este artículo partió de la necesidad de crear nuevos mecanismos que permitan generar ventajas competitivas, definió el *endomarketing* como estrategia de negocio integral para clientes tanto internos como externos, durante el artículo se puntualiza algunos conceptos importantes como el *endomarketing*, las ventajas competitivas, entre otras, con sus respectivos beneficios, Además presenta algunos estudios realizados sobre el contexto nacional, Colombia, y algunas empresas colombianas. Finalmente se concluye, entre otras cosas, que las empresas deben preguntar a sus empleados como se sienten en cuanto al clima laboral, en ocasiones los bajos niveles de calidad y productividad se generan por un ambiente organizacional contaminado, ya que un empleado que trabaja a gusto es más productivo y contribuye a los objetivos de la compañía.

*Mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en la banca universal*

Este artículo fue realizado por Ronald Prieto, Carlos Burgos, Jesús García y Yanin Rincón (2016) de la universidad de Zulia, Venezuela, publicado en la Revista venezolana de gerencia, su principal objetivo fue analizar el mercadeo interno como factor clave en la optimización de la calidad del servicio en la banca universal de Venezuela, bajo esta premisa se realizó una investigación cuantitativa con una población de 5 bancos a nivel nacional y se obtuvo como resultado la falla en la comunicación entre gerentes y supervisores con el personal operativo, la falta de motivación y satisfacción de las necesidades de los empleados y no se desarrolla la profesión del trabajador, por lo que se concluyó que debe generarse relaciones de confianza entre todos los que trabajan en la empresa, tener en cuenta a los trabajadores en la toma de decisiones, potencializar el mercadeo interno para optimizar el servicio a sus clientes.

*Endomarketing como estrategia para el reclutamiento de personal*

El presente trabajo de grado fue hecho por Luis Carlos Mejias Arismendi (2010) de la Universidad Simón Bolívar, Venezuela, pretendió plantear una nueva forma de ver el conflicto en el que se encuentran las organizaciones en la captación de sus nuevos talentos, de esta manera mediante el marketing interno las organizaciones lograban desarrollar su marca como principal agente empleador en la búsqueda de atraer y retener talento. Profundiza sobre el concepto de innovar en el sentido de la satisfacción de las necesidades de los colaboradores. Llegó a la conclusión que esta aplicación de las estrategias de *endomarketing* según el

mercado laboral les permite a las organizaciones incrementar su efectividad y conseguir elegir a la persona correcta para la organización.

### *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*

Esta tesis doctoral fue realizada por María Cristina Bohnenberger (2005) de la universitat de les illes balears, Islas Baleares-España, tuvo como principal objetivo identificar el proceso de marketing interno y su influencia en el compromiso organizacional de los colaboradores. Se estudió ambos conceptos por aparte (marketing interno y compromiso organizacional) y se realizó una investigación tanto cualitativa como cuantitativa en 5 empresas de Brasil para llegar a la conclusión que hay una asociación positiva entre ambos conceptos, además se identificó que el modelo compuesto por el marketing interno tiene tres dimensiones: orientación al cliente, las prácticas de recursos humanos y la comunicación interna. Se afirmó también que la comunicación interna es una de las variables de la gestión estratégica de recursos humanos.

### *Los tres primeros modelos de gestión del endomarketing*

El presente estudio fue realizado por Nelduby González y Oscar Hernández (2012) de la Universidad Rafael Bellosó Chacín, Venezuela, dicho estudio realizó una comparación e identificación de similitudes o diferencias entre los modelos de gestión (Berry, Gronroos, Rafiq y Ahmed) de mercadeo y el mercadeo interno, a partir de esta investigación con información secundaria se llegó a la conclusión que los elementos de marketing interno no se abarcan en su totalidad al diseñar los modelos de gestión, entre los tres modelos existen algunas diferencias y similitudes que juntas pueden formar un modelo más completo.

### *Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno*

El presente ensayo fue realizado por Jessica Mendoza Moheno, Martín A Hernández Calzada y Carmen Taberero Urbieto (2011) publicado en la Revista de ciencias sociales, este ensayo se hizo con el objetivo de analizar la conceptualización de marketing interno y las principales investigaciones aplicadas, y resaltar así las oportunidades y retos a los que se enfrenta, por medio de una revisión de la literatura que llevan a descubrir algunos retos, oportunidades e investigaciones aplicadas que se detallan en este escrito.

### *Guía para la implementación del mercadeo interno en pymes colombianas*

Este trabajo fue realizado por Sara Serna Escobar y Cristina Zuluaga Sierra (2012) de la universidad EIA, Colombia, se realizó con el objetivo de presentar una guía para las pymes colombianas sobre cómo hacer mercadeo interno en su organización para generar valor, rentabilidad y permanencia de la empresa. Esta guía está basada en información secundaria y en información primaria obtenida de entrevistas realizadas a empleados. A través de un análisis cualitativo se escogieron los factores, aspectos y etapas a implementar en cualquier empresa para lograr un mercadeo interno exitoso. Partiendo de estos elementos más la mezcla de mercadeo surge la guía que puede utilizarse en pymes colombianas.

## **1.3.2 Marco teórico**

### **1.3.2.1 Endomarketing**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

- Conceptos, modelos y elementos del *Endomarketing*.

En las organizaciones se ha venido desarrollando un tema crítico que con el paso del tiempo induce a que estas evolucionen y se desarrollen acorde a la etapa en la que se encuentren, sin embargo, independiente de esta etapa siempre existirá un concepto que innova la forma de crear sinergia entre la organización y sus colaboradores, promoviendo el trabajo en equipo y alcanzando las metas bajo una competencia grupal mas no personal (Merlano, 2011). Lo anterior se refiere al *endomarketing* concebido como una estrategia social que se adapta al entorno de la compañía para crear un lazo entre la empresa y el trabajador de tal forma que este se identifique con los valores, productos, servicios, visión y misión de la compañía, todos estos conceptos se reúnen en uno solo, la cultura organizacional, y al adaptarse, el colaborador logre tener un sentido de pertenencia tal que pueda reflejar la satisfacción, fidelidad y motivación de pertenecer a la empresa (M&M, 2016). Según Cubillo (2008) el objetivo principal del *endomarketing* es aumentar la productividad fomentando la motivación de los colaboradores y alinearlos con los fines de la organización teniendo en cuenta los valores que esta profesa.

Otra definición de *endomarketing* que reúne todos los conceptos es la realizada por Gasco y Rabassa (1999) citados por Mejias (2010) quien precisa el *endomarketing* como “El conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa a un mercado constituido por los trabajadores (clientes internos) que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de aumentar su motivación y como consecuencia directa su productividad”

Este término de mercadeo interno o *internal marketing* se remonta al siglo XX (1981), explica Cubillo (2008), cuando *Leonard Berry* emite su primer concepto sobre el tema en el cual afirma que los empleados deben cooperar con la consecución de los objetivos sin dejar a un lado que estos tienen necesidades y deseos que se deben satisfacer para lograr las metas de manera óptima y efectiva, es decir, es una visión del empleado como cliente.

Para los 90's *Berry* y *Parasunaman* (1991) modifican el modelo anterior para añadir el hecho de que no solo es satisfacer las necesidades de los que ya son trabajadores de la compañía, se trata también de atraer y desarrollar a los potenciales empleados aumentando su satisfacción que se traducirá en mayor productividad y su enfoque se basa en siete elementos o acciones estratégicas, como el empeño por atraer talento, la visión sencilla de la empresa, entrenamiento continuo, trabajo en equipo traducido en buen clima organizacional, libertad para el trabajo, evaluación y reconcomiendo y conocer las necesidades de los clientes internos (Dávila & Velasco, 2013).

*Rafiq* y *Ahmed* (2000) Citados por González y Hernández (2012), refutan la teoría anterior, pues para ellos, prevalece el cliente externo sobre el interno, y ambos son muy diferentes, mientras que uno tiene la posibilidad de elegir el producto que quiere en infinidad de posibilidades, el otro debe acomodarse a lo que la empresa pueda ofrecerle y está obligado a recibirlo, sin embargo, ratifican la necesidad de crear lazos entre el marketing interno y la satisfacción del cliente interno,

Finalmente aparece Christian Gronroos afirmando que para él el mercadeo interno es más cuestión de desarrollar en los colaboradores mentalidad de mercado y atención del cliente en vez de usar la motivación como medio para aumentar la productividad (Cubillo, 2008).

Este trabajo puede desenvolverse más fácilmente mediante el método de Berry puesto que reúne sus esfuerzos en la necesidad de satisfacer los deseos del cliente interno y de trabajar en

equipo para lograr alcanzar los objetivos propuestos con el alineamiento total de los trabajadores, este método será desarrollado en la metodología del trabajo.

Los elementos que reúne el *endomarketing* según Mejias (2010) son esencialmente:

1. Cliente=Empleado

Este es considerado el cliente interno de la organización y sus deseos, necesidades, preocupaciones y preferencias deben ser conocidos para así desarrollar con éxito la estrategia social, se le debe vender la idea de que él es vital para el desarrollo futuro de la empresa convirtiéndose en un colaborador y esta idea se vende a través del *endomarketing*, con acciones que satisfagan y motiven su trabajo profesional y personal.

2. Producto= Empresa

El producto ofrecido al cliente interno es la empresa como tal, la organización con sus fortalezas, oportunidades, amenazas, debilidades, objetivos, políticas, visión, misión, estructura organizacional y estrategias para fomentar su participación en la elaboración de planes y procesos en busca de un mejor resultado, los atributos de este producto se resumen en mejores condiciones de trabajo, políticas justas de salario, buen clima organizacional, mayor participación en la toma de decisiones y alta motivación y productividad.

3. Técnica de ventas= comunicación interna / participación

Este elemento se caracteriza por la comunicación como la clave para el éxito y logro de los objetivos, esta se promueve a través de un plan de comunicación que permita manejar información en todos los niveles. Este plan se debe informar a todos los colaboradores, en todos los niveles y en todos los sentidos y direcciones para activar la participación de los mismos.

Esta comunicación se divide en dos; la comunicación descendente que se refleja en los objetivos, políticas y acciones y la comunicación ascendente la cual facilita el conocimiento de la opinión del mercado interno. (Dávila & Velasco, 2013)

4. Fuerza de ventas= equipo directivo/Mandos medios

Está constituida por el equipo directivo o de recursos humanos, quienes se convierten en los vendedores ideales de los objetivos de la organización para promover la participación y fidelidad de cada uno de los colaboradores. El mercadeo interno es considerado una estrategia de la dirección.

5. Objetivo= incrementar la motivación y productividad

Incrementar la motivación como método para aumentar la productividad y mejorar el clima organizacional.

El *endomarketing* entonces es una estrategia transversal a toda la compañía y por ende debe aplicarse en las diferentes áreas, procesos y pasos tanto internos como externos que sigue la compañía en su cadena de valor en la cual involucra a los colaboradores directos, las etapas de

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



una organización que se evidencian en la planeación de recursos humanos son la identificación de vacantes, requerimientos e información del puesto o perfil, métodos de reclutamiento, selección del candidato adecuado, incentivos y motivación, remuneración y compensación, desarrollo, formación y retención, y en cada una de estas actúa el mercadeo interno (Chiavenato, 2002).

- Reclutamiento, selección e inducción.

La atracción o reclutamiento del personal es una de las variables clave en las que se desenvuelve el *endomarketing*, debido a que la captación del talento humano es la responsable de la operación y el éxito del desarrollo de los objetivos del negocio, es decir, cuando se realiza la búsqueda de la persona idónea para ocupar el cargo debe identificarse en ese instante las necesidades y deseos que esta tiene en su formación profesional y personal para buscar las herramientas necesarias y satisfacerlas, cuando se realiza el proceso de atracción o reclutamiento la empresa desde ese instante debe posicionar a la compañía en la mente de los potenciales clientes internos, que su deseo principal ya no sea satisfacer solo sus necesidades sino trabajar y pertenecer en dicha empresa, además cuando una persona se vincula a la organización, en el proceso de inducción, es el momento oportuno para exponer los valores organizacionales y las acciones necesarias para alcanzar el éxito de los objetivos (Mejias, 2010).

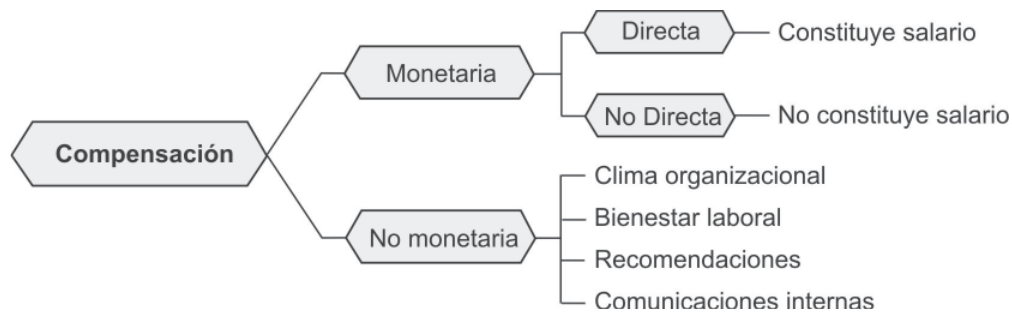
Tanto el reclutamiento, como la selección y la inducción necesitan tener claros los valores organizacionales ya que estos rigen el comportamiento del cliente interno desde el momento que entra a formar parte de la empresa, y con base en estos puede buscarse satisfacer sus necesidades y además crearles un sentido de pertenencia tal que sienta la obligación de alcanzar los objetivos.

- Remuneración y compensación.

La remuneración y compensación es el área encargada de otorgar todos los incentivos, monetarios o no monetarios, designados a los colaboradores para o cuando logran alcanzar las metas de la organización guiados por los valores organizacionales, sin embargo estas acciones deben lograrse mediante un equilibrio (interno y externo) entre los ellos sin dejar de apalancar la competitividad dentro del mercado laboral, entre los elementos que compone esta herramienta están los beneficios sociales, no salariales, reconocimientos, pagos fijos y variables, comisiones, entre otros. Además, es importante mencionar que una alta remuneración en cuanto a política salarial y sus complementos puede facilitar el proceso de reclutar al personal, teniendo en cuenta que las condiciones de oferta y demanda influyen en la decisión del participante en convocatoria. Es necesario concebir que esta inversión debe alinearse a los costos asociados a la producción de la empresa ya que ante toda una empresa debe ganar por su actividad y ser sostenible a largo plazo (Mejias, 2010)

En este sentido, en la figura 1 se presenta un modelo de compensación de González (2009), en el que se expone tanto los incentivos monetarios como no monetarios orientados a satisfacer las necesidades de los empleados.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



**Figura 1.** Tipos de compensación

Fuente: González (2009)

- Desarrollo y formación.

Según M&M, una revista colombiana especializada en la industria madera-inmueble, las empresas u organizaciones, sin importar su tamaño o naturaleza, deben invertir en sus colaboradores a corto, medio y largo plazo para promover el desarrollo no solo de estos sino de la actividad principal de la empresa, siguiendo con el concepto de *endomarketing* las empresas deben reconocer la importancia de mejorar las condiciones de vida de los colaboradores, otorgando incentivos, bonificaciones y capacitaciones de tal manera que con el conocimiento adquirido por los trabajadores y el entusiasmo para desempeñar su labor puedan aportar a la empresa tanto en la cultura organizacional como en la productividad de la misma. Este tipo de incentivos son inversión más no gasto puesto que son retribuidos de manera inmediata y aunque son esfuerzos grandes que la compañía debe asumir, estos son los que hacen que la empresa no sólo funcione bien, sino que optimice procesos, encuentre oportunidades de negocio en otras líneas donde los empleados se desempeñan bien gracias a conocimientos técnicos que adquirieron en las capacitaciones, entre otros (M&M, 2016).

### 1.3.2.2 Retención y Fidelidad

Esta etapa de la planeación de recursos humanos es una de las más álgidas en cuanto a *endomarketing* se refiere, la retención se entiende como la capacidad de conservar un empleado en la empresa, ya sea por sus capacidades o conocimientos técnicos o por sus habilidades personales, por medio de incentivos, motivación, satisfacción de sus deseos, y lo anteriormente mencionado. En otras palabras, según Álvarez, Arocha, Ortiz & morales (2011) es “mantener a los empleados vinculados a la empresa a través de diferentes estrategias”. La retención de empleados genera estabilidad en la compañía y permite formar lazos entre las personas que trabajan en ella, así es como un colaborador puede encontrar la diferencia de una compañía a otra, por sus compañeros, un clima organizacional saludable, los años de experiencia que adquiere en la empresa y el agradecimiento que tiene hacia esta por estar vinculado tanto tiempo, valorando su esfuerzo y trabajo para la consecución de utilidades, todo esto sumado a las estrategias de *endomarketing* hace que la organización adquiera un tesoro cuando decide conservar su personal más valioso (Santacruz, 2011).

- Personas clave.

Esta persona es aquella que la compañía considera crítica, ideal, esencial, de soporte o fundamental para el logro de los objetivos de la empresa, ya que le generan valor a esta, y se realiza la acción de retener por criterios como; capacidades, habilidades, conocimientos, competencias, compromiso, relación con los clientes, y otros más que hacen de esta persona un activo valioso, y es con estos que se debe formalizar un trabajo de preservación, porque una compañía puede ser diferenciadora por su producto, su calidad, su servicio, pero cuando una compañía se diferencia por sus colaboradores puede permanecer indefinidamente en el tiempo y convertirse en una empresa sólida y competitiva con altos niveles de productividad y efectividad en sus procesos (González, 2009).

- Fuga de talento.

Esta se refiere al retiro voluntario de un empleado clave o calificado para vincularse a otra empresa o espacio laboral, esto suele suceder cuando los empleados no se sienten satisfechos totalmente ya sea con la labor que desempeñan, la compensación que reciben por esta o por el clima organizacional en donde ejercen sus funciones (Álvarez, Arocha, Ortiz & morales, 2011).

Ante esta situación se ve la necesidad de crear o implementar el mercadeo interno, las organizaciones no visualizan la importancia que este tema requiere, se trata de dejar ir a un empleado, calificado o ideal en lo que hace, a otra empresa donde puede aplicar todo lo aprendido en la empresa anterior, sin tener en cuenta que esta puede ser la competencia, o una empresa que puede lucrarse con la experiencia que el empleado adquirió. Teniendo como base las razones por las cuales un empleado decide retirarse de la compañía se utilizan las herramientas o acciones del *endomarketing* para tratar de retenerlo y satisfacer sus deseos y necesidades que provocan dichas razones.

- Rotación del personal.

La rotación del personal por su parte es la acción de desertar o contratar empleados en una compañía, independientemente de las cualidades o capacidades que tenga la persona, cuando hay una alta rotación, la empresa es la responsable ya sea porque el diseño del perfil es ineficiente, la remuneración del mismo no es la apropiada para las actividades que debe realizar o simplemente la empresa busca una persona que no concuerda con el perfil ideal, es decir, trata de encontrar a un empleado que no existe, ya sea porque los requerimientos del puesto no concuerdan con el perfil desarrollado.

### 1.3.2.3 Clima organizacional

Según Méndez (2009) citado por García (2009) el clima organizacional es el “resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

ambiente interno”, en esencia el clima organizacional o cultural involucra el ambiente o relación que hay entre los colaboradores de una misma empresa, además es la suma de comportamientos interrelacionados, de los cuales se puede desprender una buena o mala productividad.

El clima organizacional es un factor clave para trabajar en el tema de *endomarketing* por que dependiendo de este una persona puede sentir la necesidad de renunciar debido a un ambiente pesado, o por el contrario sentirse en “familia” a tal punto de querer cooperar en el logro de los objetivos organizacionales al adquirir sentido de pertenencia por la empresa. (M&M, 2016)

Urrego (2013) opina que una empresa tiene bajos niveles de productividad cuando su clima organizacional está contaminado, es decir, se evidencian incoherencia entre los ideales, metas y objetivos de la compañía y la realidad, además de la falta de comunicación, la desconfianza y la discordia interna entre los colaboradores que tienen estilos de liderazgo diferentes.

Dentro del clima organizacional esta la motivación y satisfacción que llevan a la fidelización de cliente interno, la motivación por su parte, afirman Dávila & Velasco (2013), son un conjunto de estímulos que recibe una persona ante un deseo que posee y sirve para mejorar su desempeño laboral o personal, puesto que estos pueden venir de la familia, amigos o directamente del trabajo.

Para lograr satisfacer las necesidades o deseos de los clientes internos es necesario conocer primero cuales son, mediante el clima organizacional se crea este espacio de interacción donde los colaboradores dejan a la vista estas necesidades que aspiran satisfacer, y es ahí cuando se adopta la técnica más adecuada para lograr solucionarlas y satisfacerlas, las técnicas o estrategias que adoptan las empresas para lograr motivar y satisfacer a los clientes internos se dividen en monetarias y no monetarias; las monetarias incluyen, según González (2009),

Beneficios económicos como facilidades de crédito para vivienda, educación o salud, los incentivos o bonificaciones que se otorgan según los logros o resultados que se obtienen en un lapso de tiempo específico como es el caso de primas, comisiones o bonos, las políticas salariales como estrategia de retención si se ofrece un salario superior al salario mínimo mensual legal vigente, este salario es el resultado de una comparación a nivel sectorial para lograr una equidad o una diferenciación dependiendo de las utilidades, salarios variables y desalarización (SIC)

Por su parte las estrategias no monetarias, según Gonzales (2009) incluyen; formación y capacitación mediante el desarrollo de competencias, flexibilidad en cuanto a horarios, citas, permisos, desarrollo profesional (ascender dentro de la organización), actividades de integración familiares, la estabilidad laboral mediante un contrato, el reconocimiento y participación de los clientes internos en la toma de decisiones, sentido de pertenencia y retos que aporten al crecimiento del empleado y de la compañía.

En conclusión la clave fundamental para aumentar la productividad y permanecer en el tiempo como una empresa sólida y sostenible es sin duda alguna la motivación y satisfacción de los cliente internos mediante un buen clima organización, además de la retención de los empleados claves o ideales, quienes aportan y apoyan con todo el conocimiento técnico y psicológico en la actividad de la empresa, y todo esto guiado por una estrategia de *endomarketing* que estimule el sentido de pertenencia y satisfaga las necesidades y deseos del cliente interno a través de las diferentes acciones mencionadas con anterioridad (Santacruz, 2011).

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

## 2.METODOLOGÍA

A continuación se exponen los pasos, técnicas y recursos que se realizarán y emplearán para el logro de los objetivos específicos establecidos previamente, de tal forma que permita un desarrollo adecuado de esta propuesta y llegar finalmente al cumplimiento del objetivo general.

### 1. Interpretación de los elementos de *endomarketing* para cada una de las empresas en estudio.

Se realizará una búsqueda de información sobre los conceptos más relevantes del tema de *endomarketing* en fuentes secundarias, como bases de datos científicas, trabajos de grado, libros, entre otras. Una vez recopilada esta información, se estudiará y analizará con el fin de estructurar una entrevista dirigida principalmente a los directivos de cada una de las empresas en estudio. La información obtenida de esta técnica permitirá determinar los elementos que caracterizan al *endomarketing* en las empresas anteriormente mencionadas.

### 2. Consideración de los empleados respecto a si se está implementando una estrategia de retención mediante el *endomarketing*.

Se recolectará información a través de una encuesta de autoría propia, basada en los resultados del objetivo anterior, se respaldará su efectividad por medio de una prueba piloto al 2% del total de empleados de cada una de las empresas mencionadas, tanto directivos como administrativos y operarios, aplicable a ambos sexos. Los empleados serán seleccionados de forma aleatoria entre los presentes en la jornada laboral. A partir de los resultados de esta prueba se logrará detectar las fallas del cuestionario e implementar soluciones a estas para el esquema definitivo de la encuesta.

El tamaño de la muestra se calculará mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_0 = p^*(1-p)^* \left[ \frac{z(1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right]^2$$

Teniendo en cuenta que n: Tamaño de la muestra, N: Tamaño del universo, p: Probabilidad de ocurrencia, con un valor de 0.5, z y  $\alpha$ : nivel de confianza, 1.96 y 0.025 respectivamente y d: Error máximo de estimación

Es importante tener en cuenta que esta fórmula se aplicará a los empleados vinculados a las empresas Metroalarmas LTDA. Y Segurtronic LTDA., además, como se mencionó anteriormente, se seleccionará a toda la población, es decir, el nivel administrativo, directivo y operativo, contando con el debido permiso.

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta anterior, se complementarían y ajustarán con los resultados de una observación general la cual, según Moreno y Gallardo (1999), debe ser

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

“registrada sistemáticamente y relacionada con las teorías” lo que permitirá finalmente verificar la veracidad de la información obtenida.

Todos los resultados se tabularán para así realizar un análisis mediante las herramientas estadísticas que permitirá identificar si se aplica o no la estrategia de *endomarketing* en la actualidad para las dos empresas de estudio. Siguiendo los criterios establecidos en el primer objetivo, acerca de cada uno de los conceptos de *endomarketing* asociados a cada empresa.

### **3. Realización de un diagnóstico para determinar si las políticas establecidas por las compañías evaluadas han generado efectos en la retención de empleados.**

Se realizará el diagnóstico mediante el cálculo del índice de rotación del personal, el cual, según Aguilar (2015) “Expresa el valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al número promedio de empleados con los que cuenta la organización.”, con base en esta medida puede identificarse el grado de insatisfacción que los empleados sienten respecto a lo personal o profesional. Dicho indicador se realiza en un periodo determinado y se expresa, según Aguilar (2015), de la siguiente manera;

$$\text{Índice de rotación: } \frac{E+S}{PE} \times 100, \text{ Siendo}$$

E: Entradas del personal/ número de personas contratadas en el periodo

S: Salidas del personal/ personas desvinculadas de la empresa en el periodo

PE: Promedio efectivo;  $\frac{\text{trabajadores al comienzo del periodo} + \text{trabajadores al final del periodo}}{2}$

A partir de este índice se podrá determinar, según sus resultados, si el *endomarketing* ha generado efectos en la retención de empleados, conociendo que la estrategia de esta práctica administrativa se implementará al inicio del periodo a evaluar.

### **4. Propuesta de una estrategia a partir del *endomarketing* para la retención de empleados.**

Se realizará un análisis comparativo, con base en la información obtenida anteriormente, entre las compañías, para determinar las falencias de ambas empresas y así poder implementar una estrategia a nivel general para estas, similares a las estudiadas en el sector de vigilancia. Es decir, mediante la recolección de los resultados que se obtuvieron del objetivo 2 y 3 presentar una estrategia que se adapte exitosamente a nivel sectorial para disminuir el índice de rotación de empleados.

### 3. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a lo trazado anteriormente en el anteproyecto; El planteamiento del problema, los objetivos, el marco de referencia y finalmente la metodología, se procede a ejecutar cada uno de las actividades estipuladas en el cronograma con el fin de presentar una estrategia a partir del *Endomarketing* para la retención de empleados claves en las dos compañías en estudio pertenecientes al sector de vigilancia en Antioquia. A continuación se discuten los resultados obtenidos por cada objetivo,

#### 3.1 ELEMENTOS DE *ENDOMARKETING* PARA CADA EMPRESA EN ESTUDIO.

En primera instancia se interpretarán los elementos de la estrategia de *Endomarketing* para cada una de las empresas de vigilancia en estudio, con el fin de determinar cuáles de estos, para los directivos y colaboradores, caracterizan al *Endomarketing* en su respectiva compañía, teniendo en cuenta esto, el capítulo se divide en subcapítulos que presentan las diferentes actividades realizadas para llegar al fin del respectivo capítulo.

##### 3.1.1 Estudio de los conceptos de *Endomarketing*:

Como solución al primer objetivo se procedió con la recolección de información en fuentes secundarias, esta información recopilada se resume en un cuadro comparativo que establece los elementos tanto para mercadeo interno como para mercadeo externo haciendo un paralelo entre ambos.

Marketing general	Marketing Interno
Cliente	Trabajador
Producto	Empresa
Técnicas de Ventas	Comunicación interna /Participación
Fuerza de Ventas	Equipo directivo / mandos medios
Objetivo	Incrementar la motivación. Incrementar la Productividad

**Figura 2.** Mercadeo general Vs Mercadeo interno

Fuente: Mejias (2010)

De acuerdo a este cuadro comparativo vemos que cada elemento de *Endomarketing* se vuelve esencial para cumplir con el fin de esta estrategia, incrementar la motivación y la productividad. Sin embargo, además del cuadro, se realizará una breve explicación, tomada del marco teórico, para definir que variables están altamente ligadas a cada elemento y a partir de allí determinar la información que permitirá consolidar la entrevista y por ende conocer si existe esta estrategia en las empresas.

A partir de la literatura estudiada se han definido brevemente cada uno de los elementos que componen la estrategia de *Endomarketing*, con el fin de dar claridad al lector de los conceptos más importantes que cabe resaltarse en cada uno de ellos.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Según la definición del elemento **Ciente= Empleado** la base del mismo esta en conocer los deseos, necesidades, preocupaciones y preferencias del empleado, y así darle a entender, por medio de acciones que lo satisfagan y motiven, lo vital que es él para el desarrollo futuro de la organización realizando su importancia. Para asegurar el éxito de este elemento es necesario realizar una segmentación de los empleados para conocer su entorno y gustos. Esto será útil para determinar si este elemento esta visible o palpable en cada empresa.

Por otro lado el elemento **Producto= Empresa** propone la idea en la cual el producto a vender es la empresa, por ende, si se ha trabajado en ello, los empleados deben conocer la organización con sus fortalezas, oportunidades, amenazas, debilidades, objetivos, políticas, su visión, misión, estructura organizacional, condiciones de trabajo y estrategias.

Este tercer elemento **Técnica de ventas= Comunicación interna** promueve un plan de comunicación (inculcando una visión sencilla pero comunicada con pasión) en todos los niveles. Por ende para conocer si hay una comunicación asertiva es necesario conocer si existe en la organización una comunicación descendente (objetivos, políticas y acciones) y/o ascendente (opinión del mercado interno).

El elemento de **Fuerza de ventas= Equipo directivo** se refiere al papel que toman los integrantes del área de recursos humanos, y como apoyo adicional los directivos, como vendedores del producto, la empresa, es decir, promover y comunicar los objetivos y acontecimientos de la organización para aumentar la participación y sentido de pertenencia de cada uno de los empleados.

Este último elemento **Objetivo= Incrementar la motivación y productividad** Promueve el aumento de la motivación como método para acrecentar la productividad y mejorar el clima organizacional. El pensar en las necesidades de los demás genera en los empleados compromiso, fidelidad, respeto y reconocimiento a la organización. Este elemento finalmente se deduce de las diferentes compensaciones y motivaciones monetarias o no monetarias que la fuerza de ventas comparte con sus colaboradores.

### **3.1.2 Entrevista dirigida a los directivos.**

Una vez consolidada, estudiada y analizada la información obtenida de fuentes secundarias se procede a estructurar una entrevista que se realizará a un porcentaje de los directivos de cada una de las empresas para determinar si estos elementos son aplicados en la organización.

Esta entrevista se puede visualizar en el **ANEXO 1: Entrevista final a los directivos de las empresas en estudio.**

### **3.1.3 Definición de los elementos de cada una de las empresas en estudio.**

De acuerdo a la entrevista estructurada en el ítem anterior se procede a tomar la muestra del total de directivos a entrevistar. En el caso de Metroalarmas LTDA., existe una población de 18 directivos, sin embargo, esta empresa exige que el número de personas a entrevistar no supere las 5 personas, esto debido a que estas entrevistas pueden afectar el tiempo y las labores cotidianas de la empresa, incurriendo en un gasto de recursos. Por este motivo y para no sesgar el resultado, para ambas empresas se decidió entrevistar a 5 personas, nombradas a

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



continuación con sus respectivas dependencias con el fin de analizar las respuestas desde el punto de vista de cada una de estas áreas;

Para el caso de Segurtronic LTDA., las áreas fueron las siguientes: Dirección administrativa, Dirección central de monitoreo, Control interno CRM, Dirección técnica y Gerencia General.

Para el caso de Metroalarmas LTDA., se entrevistaron las siguientes áreas: Gerencia General, Gerencia de Monitoreo, Gerente de gestión humana y calidad, Director de supervisión y Gerente de servicio al cliente.

Después de aplicar la encuesta anteriormente descrita a cada uno de los directivos mencionados en cada una de las empresas, se obtuvo las siguientes respuestas, de las cuales se pudieron determinar los elementos que para ellos caracterizan la estrategia de *Endomarketing* en cada empresa,

### **3.1.3.1 Resultados Metroalarmas LTDA.**

Se realizó una entrevista a los directivos de la empresa Metroalarmas LTDA. en Medellín con el fin de interpretar los elementos del *Endomarketing* para cada una de las empresas de vigilancia en estudio. La entrevista se llevó a cabo con 5 directivos por requerimiento de la empresa, se escogieron de diferentes áreas para no dejar por fuera las áreas más relevantes y susceptibles a los cambios de la empresa. De acuerdo a las respuestas de Alejandro Arcila, gerente general, Bernardo Zapata, gerente de monitoreo, Gladys Alzate, gerente de gestión humana y calidad, Jose Gonzalez, director de supervisor y Roger Calle, gerente de servicio al cliente, se analizó cada uno de los elementos que conforman el *endomarketing* para determinar si es aplicado o no por la compañía.

- **Elemento 1 → Clientes= Empleados.**

Los resultados que se obtuvieron varían poco entre lo que la teoría afirma y lo que la empresa práctica, en el primer elemento, Cliente= Empleado, conceptos como la necesidad del cliente interno, los intereses y aspiraciones, la motivación o las oportunidades de crecimiento toman gran relevancia a la hora de definir si se está aplicando un adecuado mercadeo interno, Metroalarmas LTDA. busca siempre satisfacer las necesidades de sus empleados brindando herramientas como el fondo de empleados en cuanto a necesidad económica, los convenios con centros educativos y becas en cuanto a lo académico, reclutamiento interno en cuanto a lo profesional o pólizas de vida en cuanto a la salud, sin embargo, necesidades como el reconocimiento no han cobrado tanta importancia. Este proceso de satisfacción se apoya en el cuadro de control creado por la organización con el fin de hacerle seguimiento al perfil de cada empleado de tal manera que a medida que este avanza se registra su progreso.

La empresa parte de la convicción que lo realmente importante es centrar su atención en los empleados, conocerlos a profundidad para encontrar las causas que afectan su desempeño en la labor que realizan dentro de la organización, para esto poseen una base de datos y un software de georreferenciación que arroja las características más relevantes de sus colaboradores. Además tienen muy presente que el proceso de selección e inducción es determinante en la decisión, tanto de la persona que quiere pertenecer a la compañía como de la empresa, de escogerse entre sí, pues es desde este proceso que se sabe si el puesto o cargo a ocupar atiende a los intereses o aspiraciones y que oportunidades ofrece la organización.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Por otro lado existe un limitante en el desarrollo de las habilidades de un empleado dentro de esta organización, el esquema orgánico pequeño, esto debido a que hay un régimen ligado a una norma que hace a algunos cargos muy operativos y la única manera de desarrollar las habilidades que ha adquirido es aplicándolas a otros cargos o en su vida personal.

Sin embargo, algunas personas de la organización si han crecido profesionalmente en ella, lo han logrado por mérito y convicción en lo que hacen y en lo que la empresa hace por ellos, dicho mérito parte de la certeza de que los empleados son las cabezas de la organización y la presentación frente al cliente externo. También se hace necesario la asistencia por parte de ellos o estar al tanto de todas las reuniones y los temas que se hablan allí, a través de los chats grupales, el correo electrónico y la fanpage. Temas como los nuevos desarrollos, las respuestas más acertadas, las metas a cumplir y los indicadores a seguir. Una manera de evidenciar esto es a través de la clínica de atención, una actividad que desarrolla el área de servicio al cliente para enfrentarse a múltiples situaciones con los clientes.

El clima organizacional en la empresa es un ítem importante para el desarrollo de sus actividades cotidianas, sin embargo, a veces, hay trabajo bajo presión, retos, diferentes preferencias y horarios extendidos que generan algo de rotación en los cargos primarios. Además, si llega a presentarse alguna inconformidad entre compañeros existe un comité de convivencia que regula el clima de trabajo.

- **Elemento 2→ Producto=Empresa.**

Este elemento evidencia como los directivos venden los beneficios y atractivos de la empresa como el producto que los clientes internos quisieran tener y del cual quisieran ser parte. Por tal motivo conceptos como la visión, misión, objetivos, valores y estrategias de la compañía son necesarios para determinar qué tan viable es la venta de la empresa al cliente interno.

Metroalarmas LTDA. por su parte se encarga de que cada persona que ingresa a la compañía pase por un proceso de selección e inducción, formativo, esto con el fin de dar a conocer al nuevo empleado las funciones, los compañeros, los beneficios, los retos y las estrategias de cada área de la compañía, formándolo a nivel global dentro de esta, entre otras cosas, por temas de auditorías.

Una vez pasa por este proceso a nivel general, continua un proceso formativo a nivel particular en el área y el cargo que empezará a ocupar, finalmente el área de calidad y comunicaciones le da a conocer dichos conceptos, como la misión, visión o políticas, a través de carteleras, pendones, correos y la ruta M, esta ruta, se deriva en la plataforma estratégica a la que tienen acceso todos los empleados directos de la empresa y se caracteriza por tener toda la información de cada una de las áreas y la información general de la compañía.

En consecución de este plan formativo y la realización de sus propias funciones, los empleados asumen conciencia del espacio donde comenzarán su vida laboral, haciéndolos más sensibles a los cambios del entorno que rodea a la empresa, adoptando mayor conocimiento sobre las amenazas o debilidad, fortalezas u oportunidades que aborda la organización siendo ellos la principal fuente de información sobre lo que sucede en el entorno tanto interno como externo y ayudando a tomar medidas al respecto.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Lo anterior va ligado a una serie de capacitaciones sobre la importancia de retener al cliente externo, capacitaciones como la clínica de ventas, conocimiento sobre los beneficios y ventajas de la empresa por medio de difusiones realizadas por el área de mercadeo, estas permiten que el cliente interno entienda que no solo la empresa está vendiendo un servicio sino también una experiencia, además de interiorizarse que al haber tanta competencia deben vender más por los valores agregados que por la misma seguridad, como ejemplo, la tarjeta CityPass. Estos talleres son otra forma de vender la organización como el lugar ideal para trabajar.

- **Elemento 3→ Técnica de ventas=Comunicación interna**

Este elemento busca sensibilizar a los directivos sobre la importancia de la comunicación interna y la participación activa de los empleados dentro de la empresa, por ende, busca que la técnica de venta, para dar a conocer el producto (Empresa) que se desea vender a los clientes internos, es la comunicación interna, con base en esto, Metroalarmas LTDA. tiene actualmente un área de comunicación interna donde se origina la información relacionada con el ¿Qué se comunica?, ¿Cómo se comunica?, ¿A quién? y los medio a utilizar para tener una comunicación más acertada y activa.

Todas las áreas de la empresa se comunican utilizando medios como el correo, carteleras, banners, stikers, chats y la fanpage para dar a conocer a nivel nacional los logros, los retos y los acontecimientos que están pasando a nivel interno y externo en la organización, además tratan de tener una comunicación personal con sus empleados directos a través de reuniones para retroalimentar sobre las vivencias y así realizar planes de acción y ejecución.

- **Elemento 4→ Fuerza de ventas=Directivos**

Los directivos hacen presencia constante en las actividades de sus empleados buscando su bienestar. Sin embargo, no dejan de reconocer que aún falta por mejorar y se comprometen con sus empleados en esto ya que ellos son el motor de la organización y quienes permiten el cumplimiento de los objetivos, no se trata de ser jefe sino líder.

- **Elemento 5→ Objetivo= Incrementar la Motivación**

Finalmente este elemento complementa todos los anteriores y es el más crítico a la hora de definir si se aplica o no el Endomarketing. En Metroalarmas LTDA., empresa en estudio, existe actualmente un plan de incentivos y recompensas, este cuenta con estímulos monetarios y no monetarios. Entre los monetarios encontramos, comisiones por retención e incorporación de nuevos clientes, bonos sodexo o de canasta, bonificaciones por cumplimiento de metas, 50 becas y convenios con instituciones para tecnologías, póliza de vida, fondo de empleados, cajas de compensación y bonos para graduados.

Por otro lado entre los no monetarios se encuentran día remunerado por cumpleaños, semana de la salud, tarjeta CityPass, celebración de días especiales, flexibilidad en horarios y permisos, incentivos emocionales-reconocimiento en el trabajo del otro y tiempo remunerado. Las recompensas son el resultado de los incentivos, por tal motivo, los estímulos mencionados anteriormente corresponden tanto a incentivos como a las recompensas que la empresa ofrece para quien cumple satisfactoriamente con sus funciones y objetivos.

### 3.1.3.2 Resultados Securtronic LTDA.

Se realizó una entrevista a los directivos de la empresa Securtronic LTDA. en Medellín con el fin de interpretar los elementos del *Endomarketing* para cada una de las empresas de vigilancia en estudio. La entrevista se llevó a cabo con 5 directivos por requerimiento de la empresa, se escogieron de diferentes áreas para no dejar por fuera las áreas más relevantes y susceptibles a los cambios de la empresa. De acuerdo a las respuestas de Luz Dary Sánchez, gerente general, Andrea Villa, gerente control interno CRM, Marisol, gerente administrativa, Luis Norberto Castaño, gerente central de monitoreo y Wilmar Yesid Toloza, gerente de dirección técnica. Se analizó cada uno de los elementos que conforman el *endomarketing* para determinar si es aplicado o no por la compañía.

- **Elemento 1→ Clientes= Empleados**

Para este primer elemento se deben tener en cuenta conceptos como los intereses, aspiraciones, motivaciones y oportunidades del cliente interno. Con base en esto todos los directivos están de acuerdo en que la formación es un factor crítico en las necesidades de sus empleados, que no hay exigencia en el nivel académico de los cargos y no promueven el desarrollo profesional de los colaboradores. Hay un total desconocimiento en el historial de formación del personal lo que impide ofrecer las oportunidades profesionales correctas a través de convenios con instituciones académicas, además, el salario para áreas como la de monitoreo y control no es suficiente comparado con el tiempo que deben permanecer en su horario laboral.

En compensación a lo anterior actualmente cuentan con muy buena comunicación y conocimiento de los aspectos más relevantes del empleado, como la cultura, el lugar de residencia, el transporte o la edad, acercándose más a la persona que trabaja para la empresa y no al empleado que se registra al entrar, todos buscan la relación más persona a persona para lograr buenos trabajadores.

Por otro lado muy pocas áreas permiten que las funciones que realizan los empleados realmente los satisfagan, esto debido a la certificación ISO9001 donde los empleados deben regirse a lo que el cargo les indique, limitando la oportunidad de demostrar las capacidades y habilidades que puede desarrollar en pro de la empresa, además, esta norma implica que las personas que ocupen un determinado cargo deban tener experiencia o conocimiento en algo similar a este, el grado de escolaridad no es importante ni relevante para contratarlo.

Aun así, hay varias personas que han logrado ascender en la empresa por su actitud y proactividad, pues es el empleado es quien finalmente decide si quiere desarrollar o no sus habilidades de acuerdo a sus aspiraciones, todo depende de la actitud y la exigencia con la que hacen el trabajo diario.

En cuanto a la comunicación interna, todos los directivos creen que la información y temas que se tratan en las reuniones deben replicarse y bajarse a cada uno de los empleados a través de actas, correos o comunicación verbal, pues ellos a través de sus funciones buscan cumplir las metas y objetivos trazados allí. Además de replicar la información buscan estar enterados de lo que le sucede al empleado para tener un buen clima organizacional, por ende tienen un comité de convivencia laboral para que no trasciendan las cosas y haya justicia laboral.

- **Elemento 2→ Producto=Empresa**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Para el elemento de Producto= Empresa, Securtronic LTDA. esta alienada con la estrategia a través de Safetyirst, una de las empresas del grupo Record, encargada de la calidad, salud, seguridad ocupacional, contratación y entrenamiento del personal. Esta busca que los empleados nuevos conozcan los objetivos, la misión, visión, manual del empleado y los indicadores.

Safetyirst realiza un proceso de inducción y entrenamiento general para cada cargo con el propósito de dar a conocer las funciones de cada área de la empresa y tener un conocimiento global de esta para poder ser un empleado íntegro y con mayor sentido de pertenencia. Realizan además convocatorias internas, entrevistas y exámenes para desarrollar el recurso humano que tiene la empresa. Además, a cada uno de los empleados se les muestra los beneficios del producto a través de capacitaciones de análisis de riesgo, vulnerabilidades del producto y charlas sobre las certificaciones, la inseguridad, la seguridad vial, el peligro y riesgo. En la empresa cada asesor debe ser un gestor de riesgo, venden el producto para evitar el riesgo. Les inculcan la forma en que se debe tratar al cliente en una visita, cada cliente es particular y único y la forma de tratarlo determina la fidelización del mismo. Estos talleres son otra forma de vender la empresa, ya que por medio de ellos es que se conoce más a fondo todo el concepto de la organización.

Por otro lado, parte importante de conocer la empresa es conocer y considerar las amenazas, aunque estas son más susceptibles al área comercial, pues allí se enteran de las novedades del mercado y la competencia por estar en el campo, existe una DOFA para cada área con su respectivo lenguaje y se construye según la información que brindan los empleados en cada uno de sus procesos. En cuanto a debilidades internas realizan reuniones de sensibilización y de acompañamiento, donde muestran la matriz de riesgos definidos por procesos.

- **Elemento 3→ Técnica de ventas= Comunicación interna**

El tercer elemento, para determinar si se aplica la estrategia de *endomarketing*, es reemplazar la técnica de ventas por la comunicación interna, en particular Securtronic LTDA. tienen un área de comunicación interna nueva en la empresa, vio la necesidad de asignar las actividades internas de la compañía a un área como tal, de acuerdo con esto, se ha logrado desarrollar un chat empresarial, lcards, banners o correos informativos, con felicitaciones o recomendaciones, novedades o ingresos/salidas, haciendo más didáctica la comunicación, celebran días especiales o día remunerado en el cumpleaños.

Realizan con frecuencia reuniones administrativas y grupos primarios para destacar los lineamientos a seguir, además cuando se contrata a un empleado cada cargo tiene dentro de sus funciones los indicadores, riesgos del cargo y los objetivos informando de esta manera a sus empleados las acciones a seguir.

- **Elemento 4→ Fuerza de ventas=Directivos**

Los directivos hacen presencia constante en lo que se refiere a sus empleados buscando su bienestar. No dejan de reconocer que aún faltan muchas cosas por mejorar y se comprometen con sus colaboradores en esto pues son ellos quienes impulsan la organización y permiten el cumplimiento de los objetivos, no se trata de ser jefe sino líder.

- **Elemento 5→ Objetivo= Incrementar la Motivación**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Este elemento es el que determina la efectividad de aplicar la estrategia de *Endomarketing*, Segurtronic LTDA. busca recompensar a sus trabajadores a través de estímulos monetarios y no monetarios, en primera instancia, inculcan las bonificaciones por referido, comisión por venta, auxilio educativo, bonificaciones por exceder la utilidad de la compañía. En cuanto a lo no monetario, felicitan públicamente el día de cumpleaños y es día libre remunerado, reconocimiento de logros, permisos flexibles, título en el área de monitoreo del operador con mejor desempeño, tiempo de descanso, sábado libre y felicitaciones por cumplimiento de objetivos.

Dentro del plan de motivación que tiene la empresa, se busca interactuar con la parte emocional, según la gerente general, al dar incentivos económicos la gente no trabaja por ser buena sino por el dinero. Realizan algunos retos para incentivar la llegada temprano o el buen trato, tienen capacitaciones con una persona especializada en conferencias de motivación, a nivel de área el presupuesto no da para tener un plan de incentivos pero siempre están dispuestos y abiertos a peticiones o acciones con tal de promover los buenos resultados. Se retroalimentan del desempeño mensual para determinar qué acciones proponer con los empleados como agradecimiento.

Culminadas las actividades del objetivo número uno, se prosigue con el desarrollo de las actividades del objetivo número dos con el fin de establecer en las compañías evaluadas si los empleados consideran que se aplica o no la estrategia de *endomarketing*, a través de una encuesta estructurada, con la idea de hacer un comparativo entre lo que los directivos respondieron anteriormente y lo que los empleados perciben frente a los mismos temas.

### **3.2 PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES ANTE LOS ELEMENTOS DEL *ENDOMARKETING*.**

Una vez analizada y consolidada la información de cada una de las entrevistas de los directivos para determinar los elementos que para ellos definen la estrategia de *endomarketing* en sus empresas, se pasa a estructurar una encuesta que será aplicada a un porcentaje de la población del total de empleados de toda la organización con el fin de establecer si los colaboradores claves consideran que se está implementando esta estrategia de retención mediante el *endomarketing* y así contrarrestar o apoyar la información suministrada por los directivos.

#### **3.2.1 Elaboración de la encuesta Piloto:**

De acuerdo a lo anterior se procede con la estructuración de la encuesta que se realizará inicialmente al 2% de la población, como prueba piloto, y una vez corregida, a un porcentaje mayor del total de la población. Este 2% se traduce en una condición propuesta por ambas empresas en estudio, la cual indica que esta prueba debe realizarse a 5 personas aproximadamente, para no interferir en las labores diarias de las organizaciones.

Esta encuesta puede ser observada en el **ANEXO 2: Encuesta para los empleados de las empresas en estudio/Prueba piloto**

#### **3.2.2 Ejecución prueba piloto:**

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Una vez establecidas las preguntas, se prosigue con una prueba piloto para consolidar una encuesta de fácil entendimiento y poco tiempo para no interferir con las labores cotidianas de la empresa. Se obtuvo los siguientes resultados, partiendo del hecho que la cantidad de entrevistados para ambas empresas fue de 8 personas por requerimiento de las mismas.

### 3.2.2.1 Resultados generales para ambas empresas

La encuesta se realizó a las siguientes áreas de Metroalarmas LTDA.: Servicio al cliente, gestión humana, facturación, monitoreo, jurídica, contable y mercadeo y ventas. Y a las siguientes áreas de Segurtronic LTDA.: Contabilidad, Administrativa, central de monitoreo, facturación, gestión documental y cartera. Obteniendo las siguientes respuestas, las cuales serán evaluadas para determinar que preguntas se pueden omitir o cambiar tanto el contexto como la redacción. Cabe recordar que la cantidad de encuestados fueron 8 por requerimiento de la empresa lo que arroja respuestas típicamente aisladas unas de las otras.

La pregunta #1, acerca del uso de los beneficios del fondo de empleados, arroja para Metroalarmas una participación activa del 90% aproximadamente de la población encuestada y en el caso de Segurtronic alrededor de un 75% está situado entre *siempre*, *frecuentemente* y *ocasionalmente*; Esta pregunta es necesaria para determinar la participación y conocimiento que los empleados tienen acerca de estos elementos que la empresa les proporciona para incrementar su desempeño.

Para la pregunta #2, sobre el reconocimiento de las acciones de los empleados por parte del jefe, el 75% de los colaboradores de Metroalarmas asegura que *siempre* son reconocidas en el cumplimiento de los objetivos mientras que el 66% aproximadamente de Segurtronic asegura que es *ocasional*, *frecuente* y *siempre*; Esta pregunta permite determinar si los colaboradores evidencian el reconocimiento por parte de los directivos, además, demostrarles la relevancia de los incentivos no monetarios.

La pregunta #3, referente a la comunicación de los temas de las reuniones por parte del jefe, para Metroalarmas el 50% considera que *siempre* se les comenta lo que se discutió en la reunión y para Segurtronic el 77% considera que si no es *siempre* es *frecuente* u *ocasional*; Esto permite corroborar que tan asertiva es la comunicación y como potenciarla, y así lograr una sinergia entre jefe y colaborador en pro de los objetivos. Al considerar una población mayor.

La pregunta #4 indaga sobre buen clima organizacional, según esto el 75% de los empleados de Metroalarmas considera que *siempre* hay un buen clima, sin embargo el 55% de Segurtronic considera que *frecuentemente* hay un buen clima, seguido de un 45% que considera que *siempre* existe. Esta pregunta permite identificar el grado de importancia que tiene el clima organizacional en los colaboradores y cómo actuar al respecto.

Para la pregunta #5, sobre la participación en las diferentes capacitaciones o talleres que proporciona la empresa, un 63% de los colaboradores de Metroalarmas *siempre* participa, mientras que para Segurtronic las respuestas se dividen igualmente entre *siempre*, *frecuente* y *ocasional*; Esta pregunta refleja la participación y conocimiento de los empleados acerca de las actividades que la empresa les proporciona.

La pregunta #6 examina la disposición de los directivos a escuchar al empleado, el 75% de Metroalarmas considera que *siempre*, para Segurtronic un 33% considera que *siempre* y *frecuentemente* son escuchados; Esta pregunta determina si existe reconocimiento o no en la

empresa, evaluando una muestra más grande de la población, ya que preocupa, para Securtronic, el hecho de que más de la mitad de la muestra opine que la escucha es ocasional o muy poca.

La pregunta #7 consulta sobre la eventualidad que el cargo que ocupa limite las posibilidades de desarrollarse, para Metroalarmas el 38% considera que *ocasionalmente* si podría sucederle esto, por su parte en Securtronic un 33% considera que *siempre y frecuentemente* le podría suceder esto; Esta pregunta se torna confusa debido a que no se puede responder con la medida de frecuencia actual, por lo cual es necesario redactarla de tal forma que se adapte a la frecuencia de respuesta. Para evaluar si hay posibilidad de crecimiento, aporte personal y profesional del cargo. **(Cambio redacción)**

Para la pregunta #8, sobre si se ha beneficiado de los convenios educativos con instituciones acreditadas, el 37% de Metroalarmas *no* lo ha hecho al igual que el 77% de Securtronic, debido a que la mayoría no están enterados; Esta pregunta es necesaria para determinar la participación, conocimiento que los empleados tienen acerca de estos elementos que la empresa les proporciona y las razones por las cuales no lo hace.

Para la pregunta #9, sobre si ha participado en el proceso de reclutamiento y selección interno, en el caso de Metroalarmas el 50% dijo que *no* debido en gran parte al desconocimiento de los mismos, igualmente para Securtronic el 66% siente lo mismo; Esta pregunta permite determinar cuál es el proceso de crecimiento de los empleados dentro de la organización, observar que razones existen para impedir que se desarrollen dentro de la empresa.

La pregunta #10 muestra la rigurosidad en el proceso de selección, el 88% de Metroalarmas afirma que *si* es un proceso muy estricto, por su parte el 44% de Securtronic también afirma que *si* es un proceso muy estricto; Esta pregunta **se omitirá en la encuesta real** ya que debe enfocarse en un aspecto aún más particular del concepto de riguroso y estricto, ante esto es necesario redefinir la pregunta sobre el hecho de revisar el perfil formativo y profesional, tema que ya está planteado más adelante en la pregunta 15 con la misma esencia.

Para la pregunta #11, sobre si se le da conocer funciones, beneficios y tareas para usted escoger si pertenecer o no a la compañía, en ambas empresas el 100% de los empleados contestaron que *sí*; La razón es que no se hace porque se quiera, es obligación que cualquier empleado reciba dentro del proceso de reclutamiento esta información, esta afirmación fue hecha en las entrevistas por los directivos, por ende **esta pregunta se omitirá para la encuesta.**

La pregunta #12 cuestiona si en el proceso de selección conoce a todas las personas con las que podría interactuar, para Metroalarmas el 75% afirmó que *sí*, para Securtronic el 88% dijo lo mismo; Esta pregunta es similar a la anterior ya que cuando hay un proceso de inducción los empleados deben, por obligación y políticas de la compañía, conocer sus funciones, beneficios, personas, entre otros, **por ende se omitirá para la encuesta.**

Para la pregunta #13, sobre la aspiración de ocupar un cargo superior, el 100% de Metroalarmas afirmó que *sí*, sin embargo, solo el 78% de Securtronic afirmó que *sí*. Aun así es obvio pensar que un alto porcentaje de la población siempre querrá ascender dentro de la empresa, sin embargo se conserva porque permite realizar una comparación con la pregunta 14, cuantos quieren ascender y a cuantos se les ha dado la oportunidad, es una buena relación para medir si se escucha o no las necesidades y aspiraciones de los colaboradores.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



La pregunta #14 refleja la oportunidad de ascender en la empresa el 63% de Metroalarmas afirma que *si* ha tenido la opción, por su parte el 56% de Segurtronic afirma lo mismo; Esta pregunta es relevante para determinar el proceso de crecimiento de los empleados dentro de la organización y observar que elementos impiden que asciendan dentro de la empresa.

Para la pregunta #15, sobre la exigencia de un nivel educativo para ocupar un cargo, en el caso de Metroalarmas el 63% asegura que *si* se lo han exigido, mientras que el 78% de Segurtronic también lo afirma pero el 22% restante explica que no porque no cumple con la experiencia o es aprendiz en la actualidad; Esto es importante para determinar el grado de exigencia que tiene la empresa al decidir contratar a un empleado en el sentido de que tan conformista es o si por el contrario incentiva la formación en el empleado.

La pregunta #16 aborda que tan conocida es el área de comunicación interna, en ambas empresas el 100% respondió que *sí*. Por medio de esta área es que se difunden los medios de comunicación y la información relevante para el funcionamiento correcto de la organización, por tal razón debe ser conocida por todos los empleados, entonces **esta pregunta se omitirá para la encuesta.**

Para la pregunta #17, sobre los medios de comunicación por los que se entera el empleado de la información importante, el 100% de ambas compañías lo hace por el *correo*. Para Metroalarmas los porcentajes más bajitos o nulos corresponden a *Banner, chat e lcards*; Esta pregunta es necesaria para que la empresa refuerce los medios que casi no tienen acogida o los elimine según su importancia.

Para la pregunta #18, sobre que incentivos ha recibido en la empresa, el 63% de Metroalarmas respondió que *ambos* mientras que el 37% solo *monetario*, sin embargo para Segurtronic, el 33% respondió que *ambos* mientras que el 22% solo *monetario* y 33% *no monetarios*; Esta pregunta es interesante para analizar la razón por la cual se darían más incentivos económicos que no monetarios, es una pregunta que debe hacerse la empresa, sin embargo se modifica agregándole la palabra ninguno ya que según esta prueba no muchos reciben algún tipo de incentivos.

La pregunta #19 abarca el tema del nivel educativo, para Metroalarmas el 38% son *profesionales* el 50% *técnico o tecnólogo* y el 12% *bachiller* y para Segurtronic el 33% son *profesionales* el 67% *técnico o tecnólogo* Esta pregunta apoya la pregunta 15 y puede determinar la importancia que la empresa le da al nivel formativo.

En síntesis a continuación se exponen los cambios a realizar para la encuesta; Cambiar la redacción de la pregunta 7 por *¿Cree usted que su cargo está limitado a las funciones establecidas sin lograr desarrollarse usted en otros aspectos?*, añadir la opción de "ninguno" a la Pregunta 18.

Como apoyo a esta descripción de los resultados se encuentra el **ANEXO 3: Tabla de resultados Prueba piloto- Metroalarmas** y en el **ANEXO 4: Tabla de resultados Prueba piloto- Segurtronic** y el

### **3.2.3 Ajuste de la prueba piloto para aplicación de la encuesta real:**

De acuerdo a la retroalimentación de la prueba piloto, se lograron detectar las fallas y alternativas de solución con el fin de implementarlas en la encuesta real la cual se aplicará a una muestra de la población de ambas empresas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Para visualizar esta encuesta definitiva se encuentra el **ANEXO 5: Encuesta a empleados de las empresas en estudio/encuesta real**

### 3.2.4 Calculo de la muestra:

Una vez estructurada la encuesta se pasa a definir la cantidad de personas a las que será aplicada. De acuerdo a la fórmula adoptada se obtuvo la siguiente muestra para cada una de las empresas en estudio.

Para el caso de Metroalarmas LTDA. el total de empleados a encuestar, con una probabilidad de ocurrencia del 50%, un nivel de confianza del 95%, una estimación del error del 8% (este error se debe a que la empresa exigió no superar los 100 empleados para no afectar las labores cotidianas de la organización) y un total del universo de 239 personas, es 92 personas.

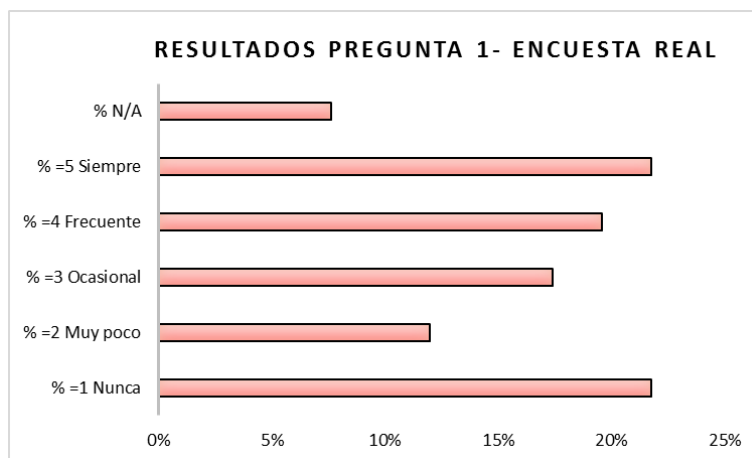
Para el caso de Securtronic LTDA. el total de empleados a encuestar, con una probabilidad de ocurrencia del 50%, un nivel de confianza del 95%, una estimación del error del 8% (este error se debe a que la empresa exigió no superar los 70 empleados para no afectar las labores cotidianas de la organización) y un total del universo de 110 personas, es 63 personas.

### 3.2.5 Ejecución de la encuesta real a la muestra seleccionada y su posterior análisis:

Obtenida la muestra de la población a la cual se le practicará la encuesta y recordando que se realizará en ambas empresas en estudio ya que así podrá hacerse un comparativo más preciso y confiable de acuerdo a las mismas variables. Se procede con la misma.

#### 3.2.5.1 Resultados encuesta Metroalarmas LTDA.:

Se realizaron 92 encuestas para esta empresa, un porcentaje se realizó en Medellín y el otro en las sucursales de todo el país. Obteniendo los siguientes resultados,



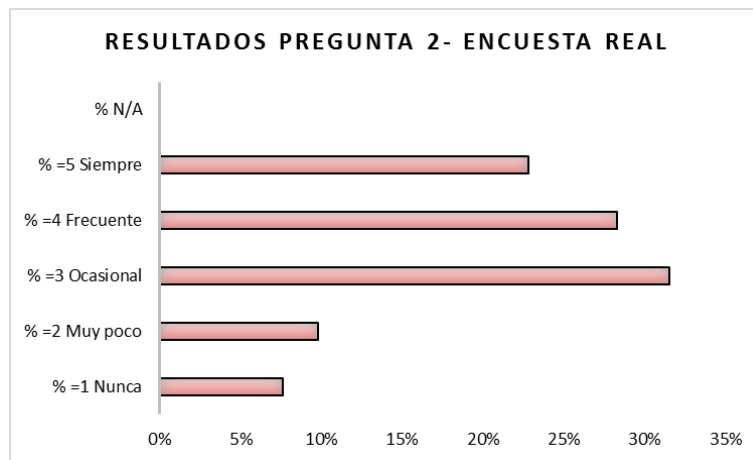
**Figura 3.** Resultados pregunta 1 encuesta real de Metroalarmas

Para la primera pregunta, un 41% *siempre y frecuentemente* ha utilizado los beneficios del fondo dejando un 51% que *ocasionalmente, muy poco y nunca* y 8% para el que no le aplica, se

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

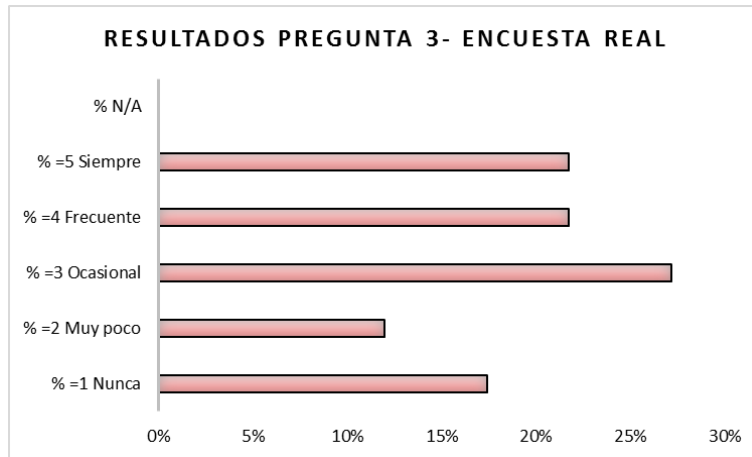
debe tener en cuenta que un porcentaje de las personas encuestadas son de las diferentes sucursales del país y por ende para unos es desconocido el tema de los beneficios al no aplicarse en su ciudad.

En este sentido la participación y conocimiento de los empleados sobre los beneficios que la empresa les proporciona ha tenido poca resonancia, unos por desconocimiento, otros porque no aplica para su ciudad y otros porque no lo necesitan, es así como los directivos deben entrar a evaluar la necesidad de incentivar a los colaboradores con este elemento e invertirlo para replicarse en todas las ciudades o crear otros sean usados con mayor frecuencia.



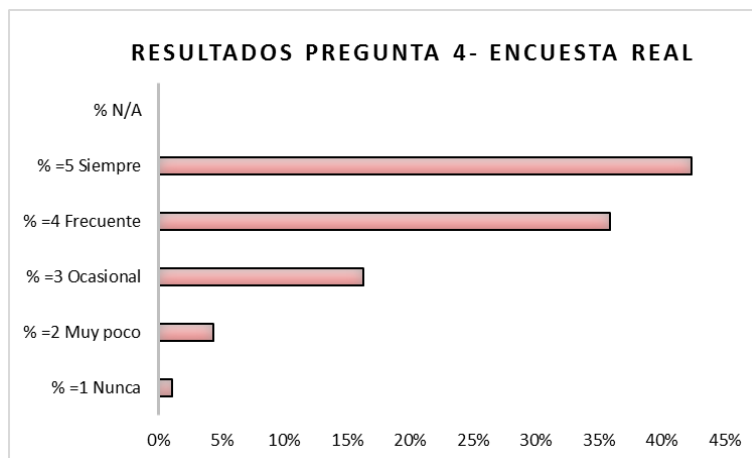
**Figura 4.** Resultados pregunta 2 encuesta real de Metroalarmas

Para esta segunda pregunta un 32% considera que *ocasionalmente* son reconocidas sus acciones públicamente, sin embargo un 51% afirma que si no es *siempre* es *frecuente* este hecho, esto nos permite evidenciar que la fuerza de ventas (Directivos) si reconoce en parte el buen trabajo que realizan los colaboradores, sin embargo hay que subir el porcentaje pues es de esta manera que los empleados se sienten recompensados y motivados para seguir haciendo su labor. Por lo anterior los incentivos no monetarios deben ser igualmente importantes a los monetarios, además, este tipo de incentivos no requieren consumo de recursos por parte de la empresa y puede ser más valorado por los empleados, es por esto que los directivos deben aferrarse a ellos y replicarlos en todas las sucursales para obtener mejores resultados nacionales.



**Figura 5.** Resultados pregunta 3 encuesta real de Metroalarmas

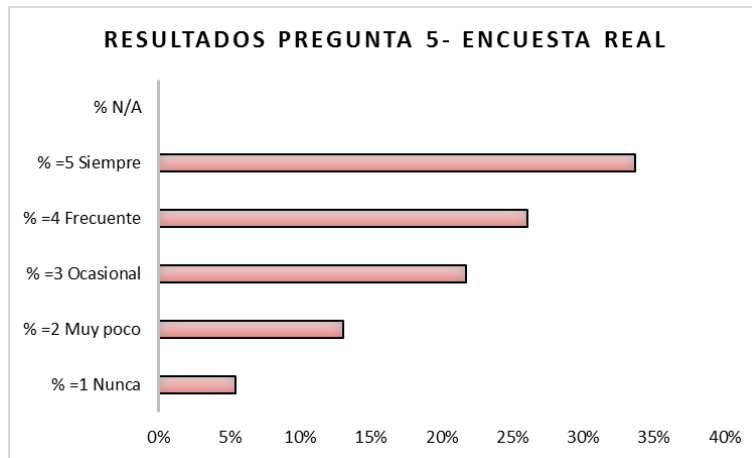
Las respuestas a la tercer pregunta, acerca de la transferencia de temas tocados en las reuniones, se concentran en *ocasional*, *frecuente* y *siempre*, con un 27%, un 22% y 22%, respectivamente. Es importante confiar a los empleados los temas que afectan, negativa o positivamente, al área donde labora, lo que genera un sentimiento de mayor responsabilidad y sentido de pertenencia por la organización, logrando una comunicación más asertiva entre el empleado y el jefe y disminuyendo un poco la brecha entre ellos, convirtiendo al colaborador en un socio y jugador clave.



**Figura 6.** Resultados pregunta 4 encuesta real de Metroalarmas

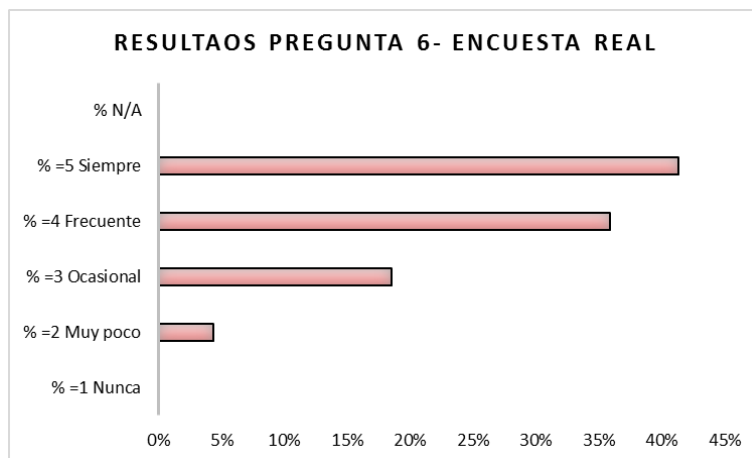
Esta pregunta cuarta pregunta nos permite conocer acerca del ambiente de trabajo en cada área, un 78% afirma que si no es *siempre* es *frecuente* que existe un buen clima organizacional, esto sin duda es un dicente para que los directivos, como fuerza de ventas, sigan inculcando en sus áreas la importancia de ser primero personas antes que empleados incrementando el porcentaje. Este es otro elemento que pueden considerarse salario emocional y nos reafirma que estos deben ser considerados igualmente importantes a los monetarios.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



**Figura 7.** Resultados pregunta 5 encuesta real de Metroalarmas

De acuerdo a las respuestas de la quinta pregunta es importante mencionar que es cuestión de aplicar los elementos adecuados para tener una participación activa de los empleados ya que un 60%, si no es *siempre*, *frecuentemente* asiste a las capacitaciones o talleres, frente a un 5% que *nunca* lo hace, de acuerdo a lo anterior hay que seguir incentivando aquellos elementos que los empleados buscan para mejorar en su trabajo y crecer tanto laboral como personalmente, es en este caso que la fuerza de ventas debe actuar y satisfacer las necesidades de sus clientes.

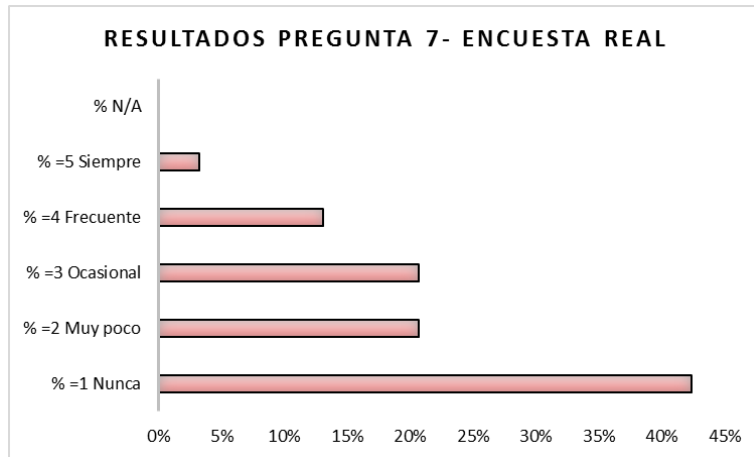


**Figura 8.** Resultados pregunta 6 encuesta real de Metroalarmas

Esta pregunta sexta pregunta busca concientizar a la compañía sobre la necesidad de retroalimentar a los empleados, en ocasiones las empresas comparten unos lineamientos sin permitir que los colaboradores opinen sobre la mejor forma de desarrollarlos, de acuerdo a estas respuestas Metroalarmas permite a sus colaboradores abrir un espacio donde el jefe no es jefe, es un líder, que escucha, tiene en cuenta la opinión del otro y actúa sobre esta opinión, esto se ve reflejado en el 77% de la población entrevistada, quien dice ser escuchado *siempre* y

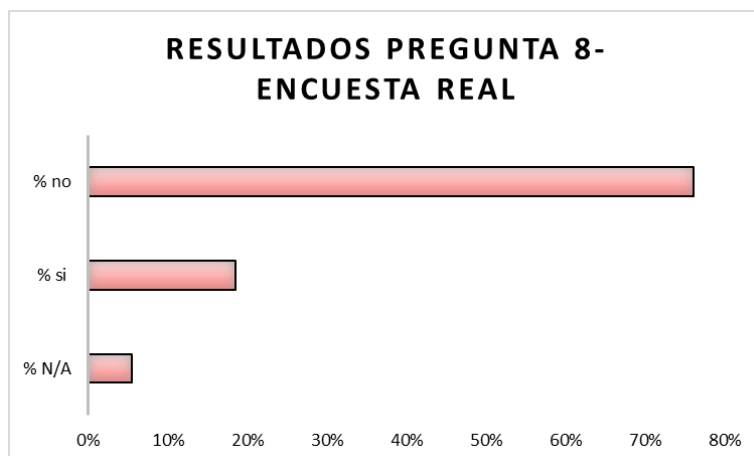
La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

frecuentemente. Aunque el porcentaje es alto debe seguirse trabajando en ello. De alguna manera este elemento también hace parte de la importancia de los incentivos no monetarios.



**Figura 9.** Resultados pregunta 7 encuesta real de Metroalarmas

Los resultados de esta séptima pregunta permiten determinar si hay posibilidad de crecimiento y aporte personal y profesional al cargo que ocupa, según esto, el 42% opina que *no* hay limitación del cargo para desarrollarse en otros aspectos. Las empresas, de acuerdo al estudio previo, deben permitir al empleado desarrollarse tanto laboral como personalmente, por ende aunque los cargos deben tener unos lineamientos no deben ser tan limitados evitando que la persona que lo ocupe no pueda ser proactivo e ir más allá en el desarrollo de su puesto, pues de allí pueden surgir ideas que minimicen recursos como el dinero o el tiempo y maximicen la ganancia.



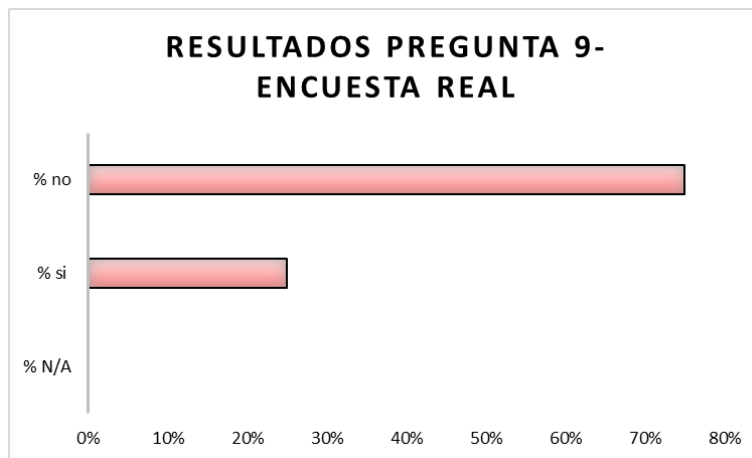
**Figura 10.** Resultados pregunta 8 encuesta real de Metroalarmas

De acuerdo a las respuestas obtenidas de la octava pregunta la empresa debe tomar medidas al respecto, ya que un 76% afirma que *no* se ha beneficiado de los convenios con centros

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

educativos, esto como consecuencia que algunas encuestas se realizaron en otras sucursales del país que no tienen convenios, sin embargo, la empresa es una sola empresa y por ende debe actuar así en todas las ciudades en las que esta, a raíz de esto hay que crear conciencia que los empleados de las otras sucursales siguen siendo empleados de Metroalarmas, si en Medellín presentan la oportunidad de estudiar, en las otras ciudades deben mirar la forma de crear alianzas con centros educativos para evitar la preferencia regional.

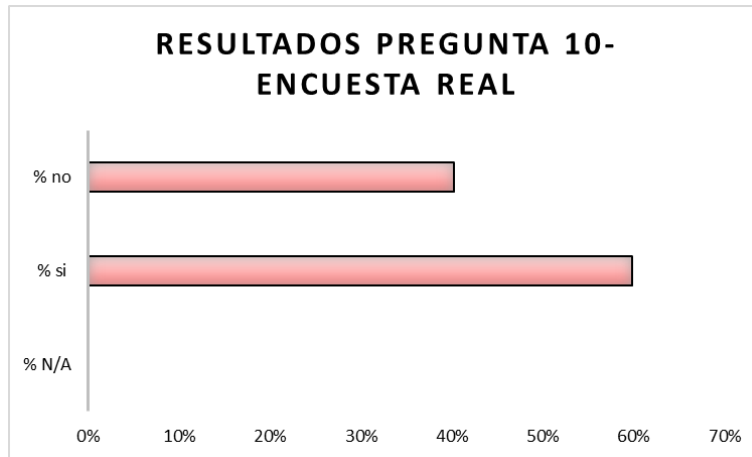
Además de lo anterior mucha gente desconoce estos convenios, no cumplen con los requisitos para aplicar a ella o no les son útiles porque ya han estudiado una técnica y no hay más alternativas para elegir. Es necesario entonces determinar la participación y conocimiento que los empleados tienen acerca de estos elementos que la empresa les proporciona, mirar si para ellos es más valioso contar con muchas vacantes para técnicas o pocas vacantes para carreras profesionales.



**Figura 11.** Resultados pregunta 9 encuesta real de Metroalarmas

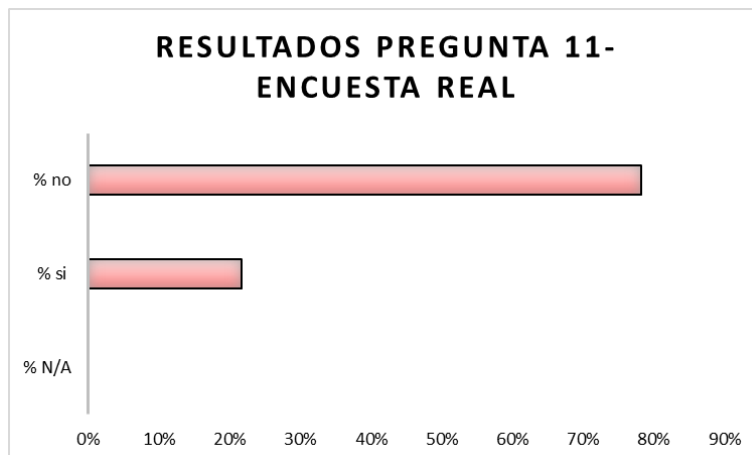
Esta novena pregunta tiene como fin indagar sobre la oportunidad que les da la empresa a los colaboradores de ascender, un 75% respondió que *no* han participado en ningún proceso de selección interno, en gran medida por desconocimiento de las vacantes, no se ha presentado la oportunidad o simplemente les gusta el cargo que ocupan.

Es alarmante para la compañía saber que las razones que existen para impedir que se desarrollen dentro de la empresa es el desconocimiento de las vacantes porque probablemente no hay un proceso de reclutamiento interno antes de pasar al externo, y aunque depende de las políticas, la empresa si debería considerar establecer un porcentaje de cargos en los cuales sea indispensable realizar inicialmente un proceso interno beneficiándose la empresa, al no tener que capacitar al nuevo empleado sobre las políticas, misión, visión y demás conocimientos que deba adquirir, ahorraría tanto tiempo como dinero, y por otro lado beneficia al empleado al tenerlo en cuenta a la hora de buscar una persona que ocupe un cargo superior al que él tiene.



**Figura 12.** Resultados pregunta 10 encuesta real de Metroalarmas

Para esta décima pregunta, el 60% respondió que *si* le habían exigido un nivel educativo para el cargo en el que labora, sin embargo a un 40%, porcentaje aún muy alto, *no* se les exigió. Por un lado es una respuesta positiva para la empresa ya que un 60% de sus empleados está formado académicamente para ocupar un cargo, pero, es importante mencionar que al 40% no se le exigió estudio porque tienen la experiencia necesaria para desarrollar las actividades que le exige el cargo, dándole la oportunidad de aprender y adquirir experiencia mientras se desarrolla profesionalmente con los convenios que la empresa ofrece. En parte es una buena oportunidad para las personas que están empezando, sin embargo es importante que la empresa establezca un estándar sobre el grado de escolaridad mínimo que debe tener una persona para ocupar un cargo y aunque suena exigente puede lograr mejores resultados cuando las actividades se desarrollan sobre una base técnica y de conocimiento.



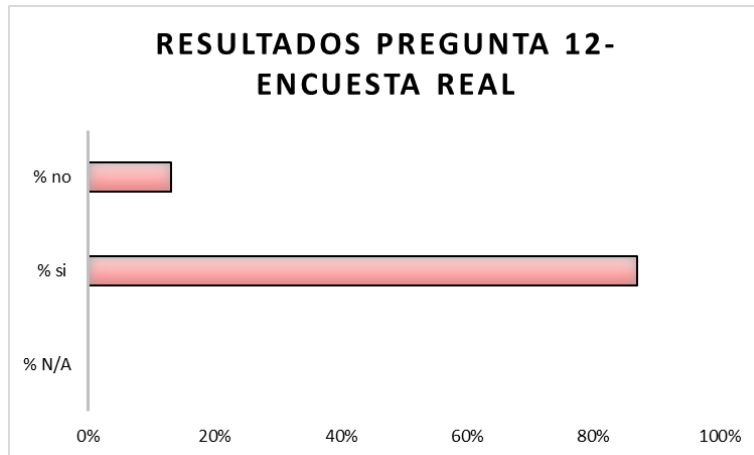
**Figura 13.** Resultados pregunta 11 encuesta real de Metroalarmas

En la décimo primera pregunta un 78% afirma que *no* se ha dado la oportunidad de ascender, en parte porque son nuevos en la compañía, no lo han requerido o no se han enterado de

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

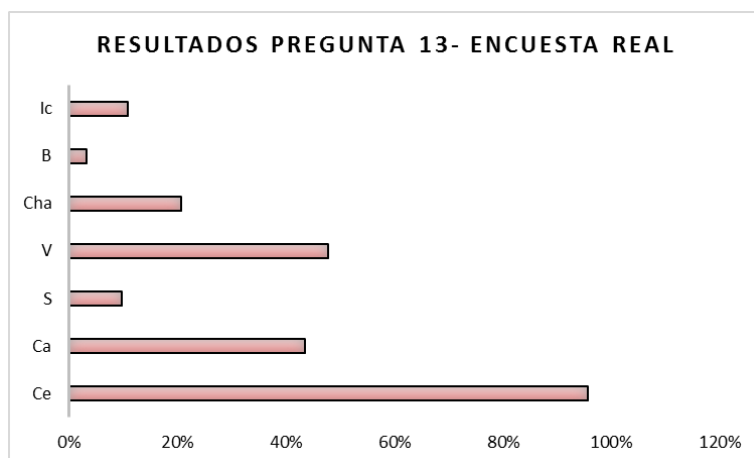


algunas vacante para ascender, como el caso de la pregunta 9, esta pregunta también tiene el propósito de indagar sobre la oportunidad que le da la empresa a los colaboradores de ascender dentro de ella.



**Figura 14.** Resultados pregunta 12 encuesta real de Metroalarmas

De acuerdo a las respuestas obtenidas para la décimo segunda pregunta, el 87% de los colaboradores afirma que si aspira a un cargo superior en la organización, lo que se contradice con las preguntas 9 y 11 que corresponden a la oportunidad que se les da a los colaboradores de ascender. Lo anterior no indica que se está dejando a un lado la opinión del cliente interno, no se están escuchando sus necesidades y aspiraciones lo que podría generar un mal desempeño por parte de ellos al ver que dan lo mejor de sí y no están siendo recompensados con la participación en procesos para ascender de puesto. Por su parte un 13%, respondió que no porque está a gusto realizando las labores de su cargo actual, no se sienten identificados con otros cargos o no cumple con los requisitos para que esto pase.



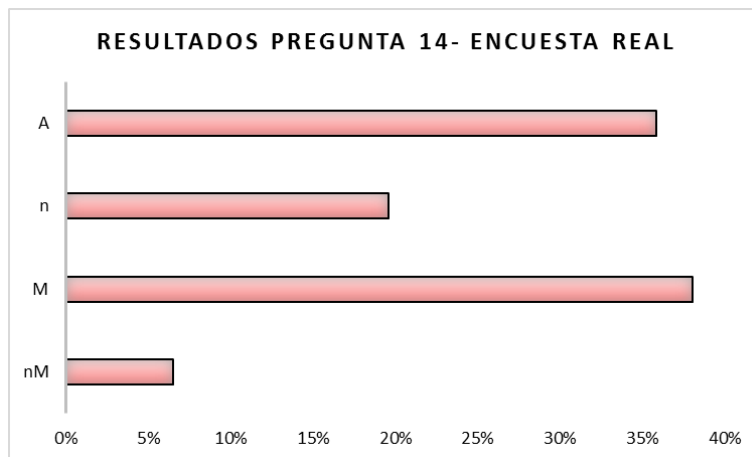
**Figura 15.** Resultados pregunta 13 encuesta real de Metroalarmas

La respuesta más común frente a esta décimo tercera pregunta es el correo con un 96% de participación. Es gratificante para la compañía que el correo corporativo sea el medio de

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

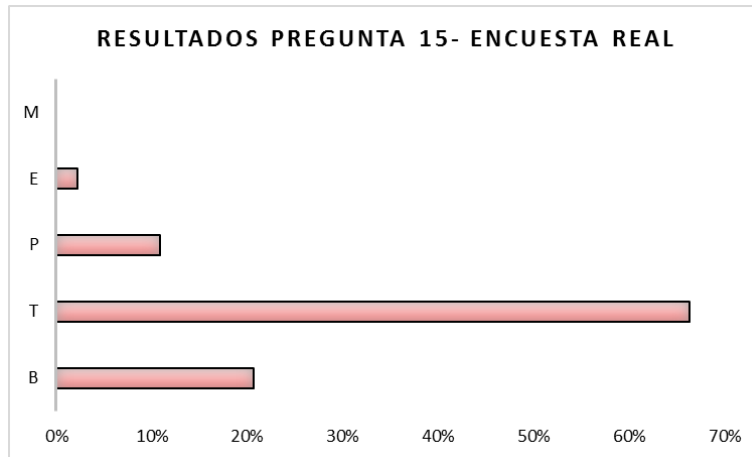
comunican más importante, ya que por medio de él se da a conocer acerca de los retos, logros internos y externos y los acontecimientos de la compañía, generando mayor eficacia a la hora de enviar sus mensajes o compartir información. Mientras que lo menos utilizado es el banner con un 3%. Lo más recomendable es aplicar todos sus esfuerzos en los medios de comunicación masivos y llevarse los recursos invertidos en el banner a estos.

Por otro lado el voz a voz es el segundo medio más usado, con un 48%, es importante para la empresa este hecho pues son los mismos colaboradores quienes se convierten en voceros de los logros y retos que ha tenido la compañía, creando sentido de pertenencia y orgullo por pertenecerá ella.



**Figura 16.** Resultados pregunta 14 encuesta real de Metroalarmas

Esta décimo cuarta pregunta nos permite conocer que tan motivados se encuentran los empleados para realizar sus labores rutinarias, un 74% de la población recibe recompensas *monetarias*, es un incentivo bastante alto para los colaboradores, sin embargo de acuerdo a respuestas anteriores vemos que los empleados lo que buscan es que se reconozcan sus acciones, que sean tenidos en cuenta en convocatorias y esto sin duda no le cuesta nada a la compañía y por el contrario disminuye sus costos. Es importante que se les de estímulos monetarios pero deben ser equitativos con aquellos que no reciben ningún incentivo, debe haber una proporción en el que no se vean preferencias.

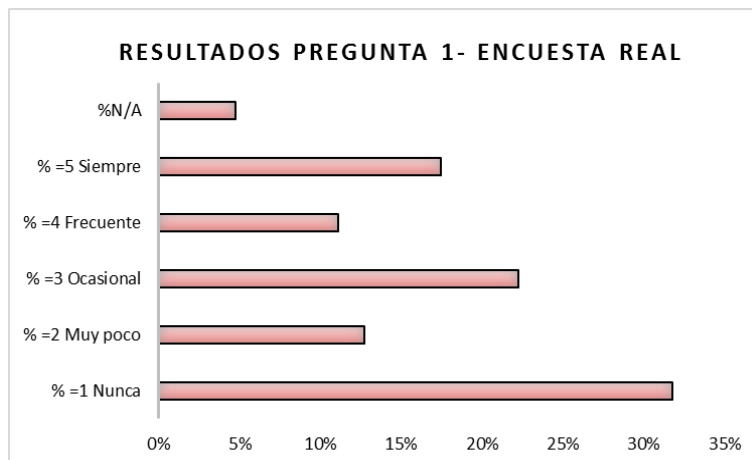


**Figura 17.** Resultados pregunta 15 encuesta real de Metroalarmas

Esta pregunta décimo quinta determina que para la empresa no es tan importante el nivel formativo como profesional, se evidencia porque un 66% es *técnico o tecnólogo*, siguiéndole en porcentaje un 21% que es *bachiller*, esto permite concluir que la empresa busca más experiencia que conocimientos, le da la opción al empleado de aprender con ellos y por esto dan el beneficio de los convenios educativos.

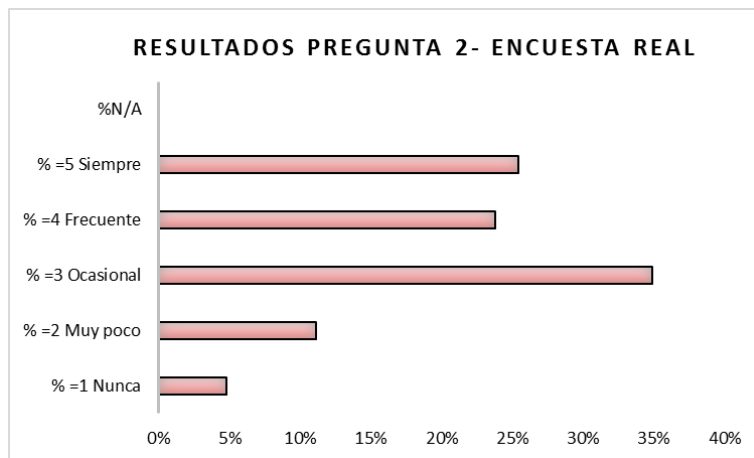
### 3.2.5.2 Resultados encuesta Securtronic LTDA.:

Se realizaron 63 encuestas para esta empresa, teniendo en cuenta que un porcentaje se realizó en Medellín y el otro en las demás sucursales de todo el país. Obteniendo los siguientes resultados,



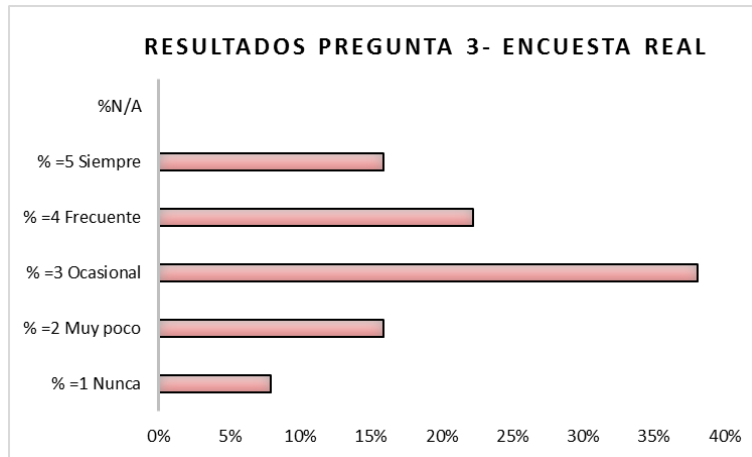
**Figura 18.** Resultados pregunta 1 encuesta real de Securtronic

Esta primera pregunta permite determinar la participación y conocimiento que los empleados tienen acerca de los elementos o actividades que la empresa les proporciona, respecto a lo anterior un 32% *nunca* ha utilizado estos beneficios en gran parte por desconocimiento o porque no los necesitan, pero de acuerdo a esto la empresa debe tomar medidas sobre la manera como da a conocer sus productos, pues en el momento, activos, pueden haber un 18%, menos de la mitad de la población. La idea entonces es que analicen si los esfuerzos de la empresa están siendo reconocidos por los empleados a través del uso de estos beneficios o si por el contrario deben buscarse otras alternativas para incentivar y motivar al empleado, enmarcadas en la estrategia de *endomarketing*.



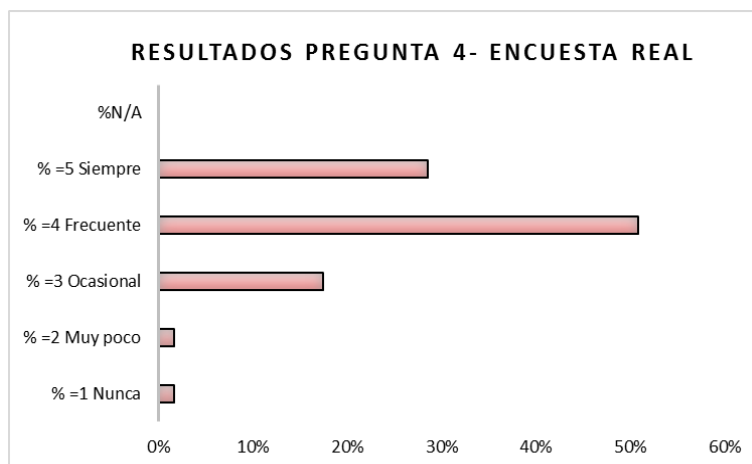
**Figura 19.** Resultados pregunta 2 encuesta real de Segurtronic

De acuerdo a las respuestas obtenidas de la segunda pregunta, aproximadamente a un 84% se les reconoce entre *ocasional* y *siempre* las acciones que realiza para el cumplimiento de los objetivos, algo muy positivo tanto para los empleados como para la empresa, es un incentivo que debe seguir aplicándose para que el porcentaje aumente y se convierta en una motivación no monetaria para los empleados, son ellos quienes necesitan que se les reconozca su labor, así, buscan hacer mejor su trabajo para que aumenten los estímulos de este tipo y puedan desarrollar más capacidades que tal vez no aplican por que no se sienten motivados al no ver reconocido el esfuerzo que le ponen a estas actividades.



**Figura 20.** Resultados pregunta 3 encuesta real de Segurtronic

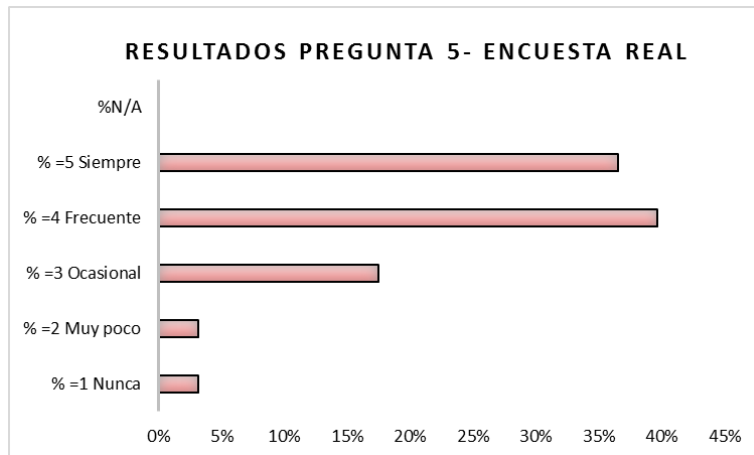
Esta tercera pregunta tiene como fin definir si hay necesidad de mejorar la comunicación y como potenciar una comunicación más asertiva entre empleado y el jefe, para de esta manera lograr una sinergia entre ambos en pro de los objetivos. Según las respuestas, un 76% se acumula entre *ocasional*, *frecuente* y *siempre*, lo que nos permite observar que efectivamente hay una comunicación activa entre los colaboradores y directivos, sin embargo es necesario que la empresa continúe trabajando en esta comunicación para que a ese 24% también le llegue la información que se toca en las reuniones de altos mandos. Con esta pregunta se pretende mostrar que la empresa se convierte en una cadena, desde la persona con un cargo más simple hasta el presidente deben estar alineados para actuar encaminados a un mismo fin, se trata de apoyarse de los colaboradores, pues para ellos se es gratificante saber que le delegan tareas importantes, le comentan de asuntos confidenciales y le reconocen como un socio más de la organización.



**Figura 21.** Resultados pregunta 4 encuesta real de Segurtronic

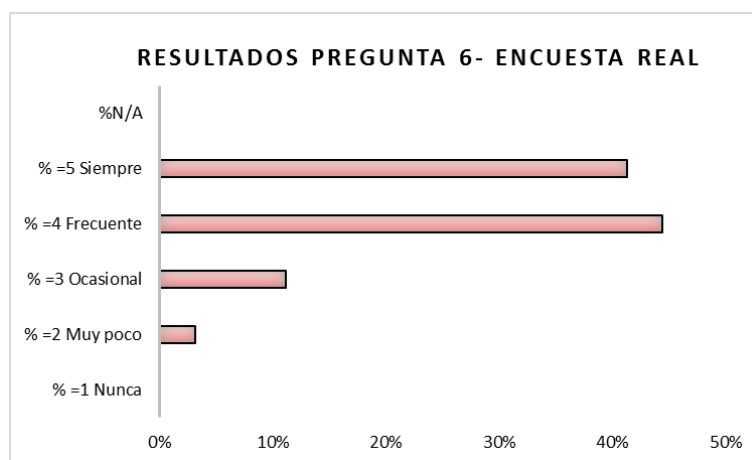
De acuerdo a las respuestas de esta cuarta pregunta es evidente que los empleados se sienten cómodos en su área de trabajo, un 80% afirma que, si no es *siempre*, *frecuentemente* percibe

un clima organizacional agradable, es decir, la mayoría de los empleados se sienten satisfechos con su clima laboral, lo que se desencadena posiblemente en un trabajo más productivo y con resultados, sin embargo la idea es aumentar este porcentaje para que el empleado encuentre un espacio ameno y atractivo para trabajar ya que eso estimula su pro actividad y confianza en el desarrollo de ideas y de un trabajo más eficaz.



**Figura 22.** Resultados pregunta 5 encuesta real de Segurtronic

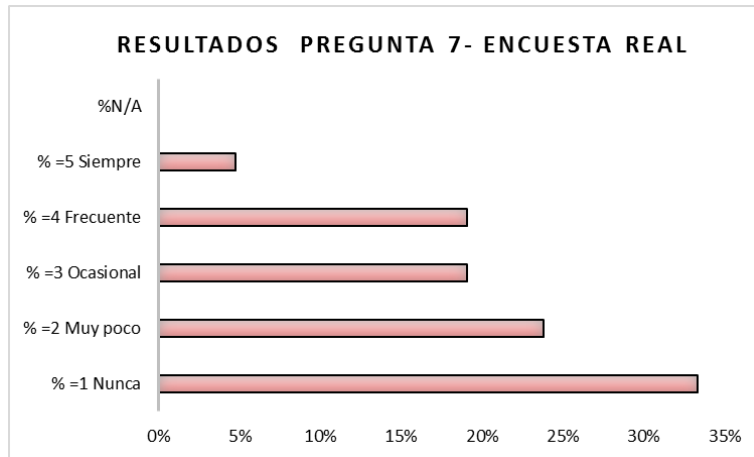
Ante esta quinta pregunta, sobre la asistencia a las diferentes capacitaciones, charlas o talleres, el 7% respondió que si no es *siempre* es *frecuente* asistir a ellas, esto es una noticia positiva para la empresa ya que todos los esfuerzos para capacitar a sus empleados se ven recompensados con la asistencia y el conocimiento de estos elementos.



**Figura 23.** Resultados pregunta 6 encuesta real de Segurtronic

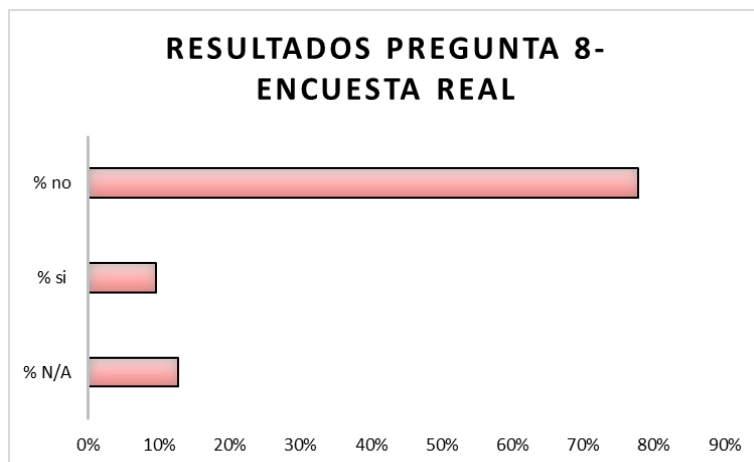
La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Esta sexta pregunta tiene como propósito determinar qué tan asertiva es la comunicación entre colaborador y directivo, además si existe reconocimiento o no en la empresa y de esta manera dar a conocer a los directivos la importancia de los incentivos no monetarios. Para este caso, un 85% acumula sus respuestas entre *frecuente* y *siempre*, lo que permite deducir que para los directivos la opinión de sus colaboradores es importante, pero además de su opinión esta dispuestos a escucharlos y empatizar con ellos para buscar un equilibrio entre la vida personal y laboral sin dejar que una afecte la otra.



**Figura 24.** Resultados pregunta 7 encuesta real de Segurtronic

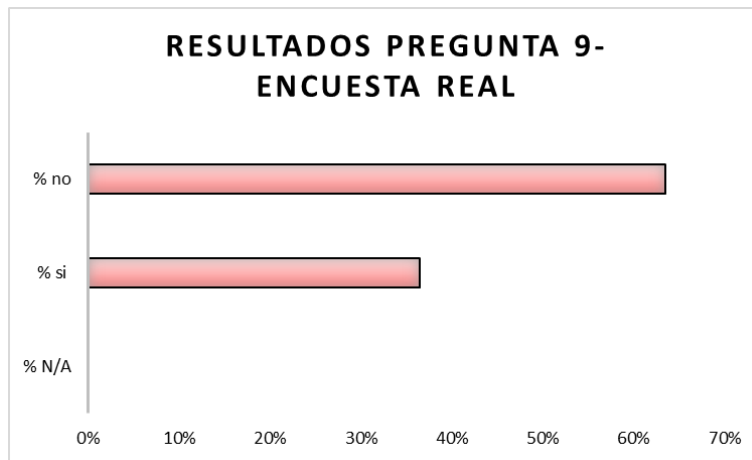
De acuerdo a las respuestas dadas para la séptima pregunta, el 57% se encuentra dividido entre *nunca* y *muy poco*, lo que significa que más de la mitad de los encuestados piensa que su cargo no limita la oportunidad de desarrollarse en otros aspectos, dejando un 38% que cree verse limitado *ocasionalmente* o *frecuentemente*. Es un buen inicio para determinar si para los empleados existen o no limitantes que los remiten solo a desarrollar lo estipulado en el manual de funciones, es decir, con esto se evidencia la posibilidad de crecimiento y aporte personal y profesional al cargo y a la persona en sí que lo desarrolla.



La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

**Figura 25.** Resultados pregunta 8 encuesta real de Segurtronic

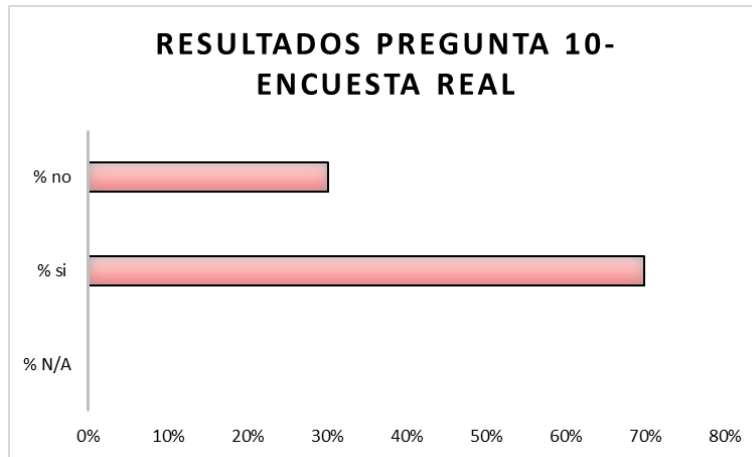
Esta octava pregunta es necesaria para determinar la participación y conocimiento que los empleados tienen acerca de estos elementos que la empresa les proporciona, de acuerdo a esto, un 78% afirma que *no* se ha beneficiado de los convenios educativos, en la mayoría de los casos por desconocimiento, porque hay colaboradores que ya han estudiado una técnica o tecnología y quieren continuar con su carrera profesional y este beneficio no les ofrece esto o porque no en todas las sucursales tienen este tipo de convenios. De acuerdo a lo anterior la empresa debe alinearse en su totalidad, importan la ciudad y aunque los convenios varíen dependiendo de ella todos los colaboradores deberían tener la opción de escoger, ya que la idea es incentivar a los empleados a través de la adquisición de conocimiento que más adelante podrán aplicar en una posible convocatoria interna para ascender de cargo.



**Figura 26.** Resultados pregunta 9 encuesta real de Segurtronic

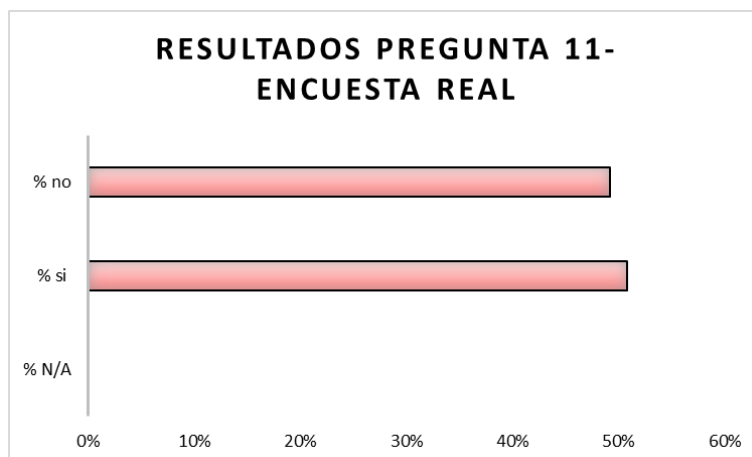
Según las respuestas obtenidas para la novena pregunta, el 63% afirma que *no* ha participado en un proceso de reclutamiento interno en su mayoría porque son nuevos en la empresa, no tienen los requisitos solicitados, desconocen de las convocatorias hasta que contratan a la persona que ocupará el cargo o afirman que este proceso no se hace a nivel interno, de ser así, es triste que la empresa le dé la oportunidad a la gente de aprender, escucharlos y motivarlos pero no los tengan en cuenta a la hora de un proceso interno para ocupar un cargo igual o superior al que ya tiene, quizá por esto es que la gente no estudia, no se interesan en estos beneficios si ven que no van a ser recompensados cuando dedican todos sus esfuerzos a prepararse. La idea de incrementar la posibilidad de que los empleados participen en estos procesos se basa en el ahorro de recursos en procesos de inducción generales de la empresa, y el colaborador gana experiencia y reconocimiento dentro de la misma.





**Figura 27.** Resultados pregunta 10 encuesta real de Segurtronic

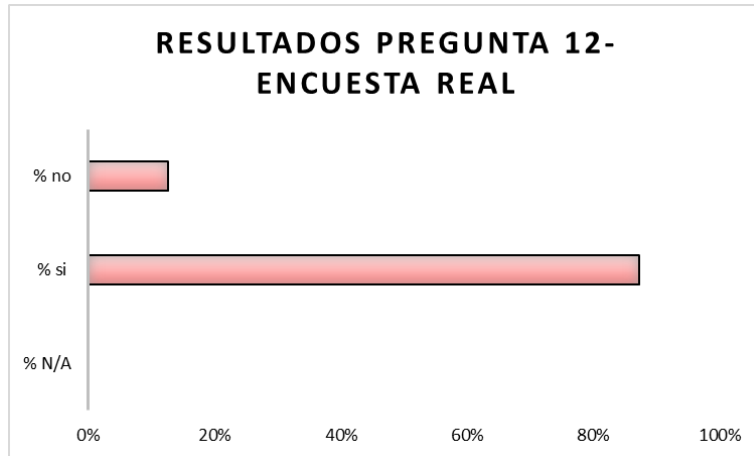
Esta décima pregunta tiene como propósito determinar el grado de exigencia que tiene la empresa al decidir contratar a un empleado para que este busque la necesidad de prepararse para entrar a ella, un 70% afirma que *si* se le exigió un nivel educativo, lo cual puede explicar el hecho de que la gente no utilice el beneficio de los convenios, sin embargo hay un 30% que *no* les fue exigido. Este porcentaje puede darse por el hecho de ofrecerle la oportunidad de estudiar, con los beneficios, a quienes apenas están empezando, ya que algunas empresas no contratan por no tener experiencia, entonces Segurtronic busca más que conocimientos la motivación de la persona que desee trabajar allá.



**Figura 28.** Resultados pregunta 11 encuesta real de Segurtronic

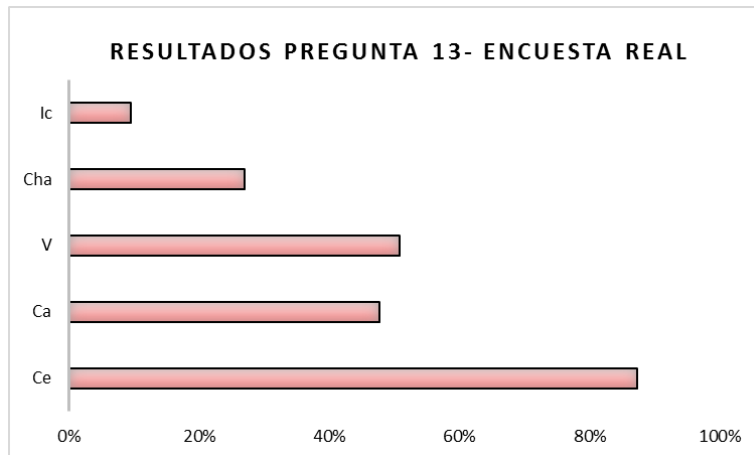
De acuerdo a las respuestas de la décimo primera pregunta, la empresa se encuentra dividida entre dar la oportunidad o no de ascender de cargo dentro de la organización, un 51% afirma que *si* se les ha dado, sin embargo, un 49% *niega* haber recibido esta oportunidad, en parte porque lleva poco tiempo en la empresa, no hay más cargos a los que pueda ascender o porque no tiene los estudios adecuados, es en esta última razón, que las empresas deben actuar con coherencia y beneficiar a los empleados que participaron de convenios con

universidades, que les aseguren puedan ascender de cargo, es decir, suministrar a los colaboradores los títulos educativos que se requieran para los cargos que ellos quieran ocupar. En definitiva esta pregunta se vuelve importante para determinar el proceso de crecimiento de los empleados dentro de la organización, el cual se ve opacado por las anteriores razones.



**Figura 29.** Resultados pregunta 12 encuesta real de Segurtronic

Esta décimo segunda pregunta evidencia que aunque los colaboradores quieren ocupar un cargo superior en la organización, 87%, a un 49% *no* se le ha dado, de acuerdo a la pregunta anterior. Esto es una situación alarmante para la empresa, ya que los empleados pueden llegar a un punto en el que se estancan, sin ver la oportunidad de crecimiento y pueden migrar a otras organizaciones del mismo sector o uno diferente. La mayoría de los que dijeron *no* aspirar a ocupar un cargo lo afirman porque se sienten bien por el momento desarrollando las labores de su cargo actual, sin embargo sigue siendo un porcentaje muy alto el que quiere y un porcentaje no tan alto al que se le ha dado la oportunidad.

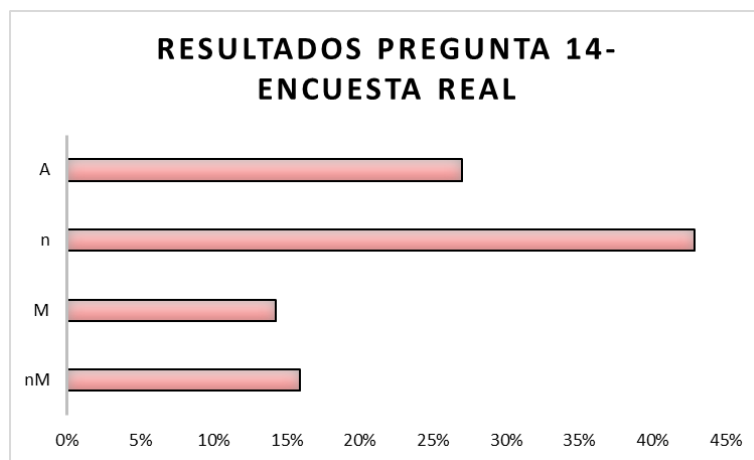


**Figura 30.** Resultados pregunta 13 encuesta real de Segurtronic

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

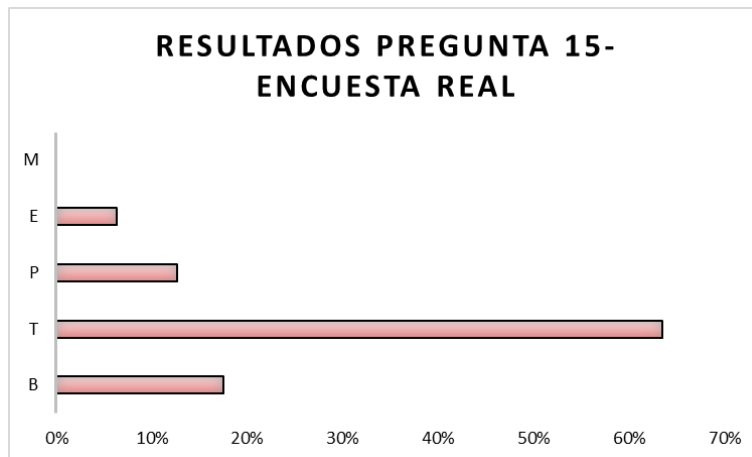
La respuesta más común frente a esta décimo tercera pregunta es el correo con un 87%. Es gratificante para la compañía que el correo corporativo sea el medio de comunican más importante, ya que por medio de él se da a conocer acerca de los retos, logros internos y externos y los acontecimientos de la compañía, esto quiere decir, que si están siendo eficaces a la hora de enviar sus mensajes, sin embargo es un porcentaje que debe aumentar, ya que todos los empleados deben estar alienados a una comunicación frecuente y asertiva y dejar a un lado los medios que no son tan demandantes y masivos para enfocar los esfuerzos de ellos en los que sí lo son.

Por otro lado el voz a voz es el segundo medio más usado, con un 51%, es importante para la empresa este hecho pues son los mismos colaboradores quienes se convierten en voceros de los logros y retos que ha tenido la compañía, creando sentido de pertenencia y orgullo por pertenecerá ella.



**Figura 31.** Resultados pregunta 14 encuesta real de Segurtronic

Es triste observar que para esta décimo cuarta pregunta un 43% *no* recibe ningún tipo de incentivo, la empresa debe reforzar sus incentivos no monetarios si actualmente no cuenta con recursos para los incentivos monetarios, ya que a partir de estos los colaboradores pueden volverse más productivos, solo con el hecho de reconocer en público sus acciones, o escucharlos cuando necesitan compartir algo o tenerlos en cuenta cuando se hagan convocatorias internas, así no pasen los requerimientos de la solicitud, pero de esta manera se puede hacer la diferencia no solo para la empresa sino para la persona como tal.



**Figura 32.** Resultados pregunta 15 encuesta real de Securtronic

Esta décimo quinta pregunta determina la importancia del nivel formativo de una persona para ocupar un cargo, se evidencia que el 63% es *técnico o tecnólogo*, siguiéndole en porcentaje un 17% que es *bachiller*, esto permite concluir que la empresa busca más experiencia que conocimientos, le da la opción al empelado de aprender con ellos y por esto dan el beneficio de los convenios educativos.

### 3.2.6 Observación general estructurada: Observación General y su posterior análisis

De acuerdo al documento realizado por Moreno y Gallardo (1999) toda observación, independiente del tipo, debe responder como mínimo a las siguientes preguntas:

¿Qué debe ser observado?, ¿Qué observaciones se van a registrar? O ¿Qué procedimientos serán usados en la medición? Además de estas, se expondrán el modo de ejecución y su posterior análisis.

**Objeto de estudio:** Comportamiento de los colaboradores de las diferentes áreas de cada empresa frente a sus compañeros pares, jefes y clientes.

**Objetivo de la observación:** Complementar las técnicas de investigación utilizadas anteriormente, Entrevista y Encuesta, con el fin de verificar la veracidad de la información y ajustarla a los resultados obtenidos.

**Instrumento de observación:** Recopilación a través de medios electrónicos, que reemplazarán el método tradicional de "diarios".

**Medición:** Esta medición se le realizará a los elementos más adelante mencionados con un notación (\*). En algunos casos y para algunas áreas no tendrán que aplicarse estas variables debido a que en la observación no es fácil definirla a menos que sea comunicada, para este caso, su calificación se identifica con un N/A.

**Ejecución:** Este paso consta de realizar una serie de observaciones de las variables antes descritas en cada una de las empresas, específicamente en cinco áreas de la organización para promediar el resultado a nivel general de la organización.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

**Análisis:** Este ítem analizará los resultados obtenidos en cada una de las organizaciones por separado, y se obtendrá del promedio de calificaciones de cada área por cada variable, es decir, se dará una calificación a cada variable descrita anteriormente en “Medición” y a partir de esta se obtendrá un promedio que permita evaluar cómo se encuentra la organización en general por cada variable. La calificación se encuentra en un rango de 1 a 5, donde 1 es una gran debilidad de la variable y 5 es una gran fortaleza de dicha variable. La calificación es entera. Como algunas de las variables no serán obtenidas en algunas áreas, el promedio se realizará entre las respuestas que si fueron obtenidas.

A continuación se explican brevemente cada uno de los criterios seleccionados para dar mayor claridad del propósito de su escogencia;

\*Estructura física de la oficina: Este criterio permite analizar tanto la comodidad como el espacio individual que ocupa cada empleado, de esta manera identificar si las instalaciones proporcionadas por la organización permiten el correcto desarrollo del trabajo o si por el contrario lo afecta.

\*Dotación e implementos de trabajo: Dicha variable evidencia, además del espacio, los recursos proporcionados por la empresa para el bienestar del empleado en el desarrollo de sus funciones. Estos implementos son los descansa pies, el aire acondicionado, el cerca de la oficina, impresora, teléfono, como principales.

\*Horario laboral: Este se refiere a las horas trabajadas por los empleados de la organización, si el horario es una debilidad tiende a afirmarse que las horas trabajadas son superiores a las mínimas requeridas.


\*Ambiente laboral: Este aspecto se define como las conductas, positivas o negativas, las interpretaciones o la secuencia de acciones que el empleado realiza en su horario de trabajo, y como estas afectan el comportamiento de sus compañeros y superiores. También lo complementan las opiniones o percepciones frente a la organización.

\*Comunicación con el jefe directo: Dicho criterio muestra como es la relación con el jefe, si el jefe se encuentra en la oficina y si está disponible a cualquier duda por parte del empleado.

\*Compartición de la vida personal: Esta variable se refiere a que tan publica hace cada empleado su vida personal y si además en su horario laboral la involucra, como hacer llamadas personales, usar el celular personal, o compartir con los compañeros experiencias personales.

\*Disposición de los empleados: Como variable describe que tan dispuestos están los empleados a colaborar a sus compañeros o superiores de su área o de otras frente a inquietudes o sugerencias que tengan.

### **3.2.6.1 Metroalarmas LTDA.:**

OBSERVACION ESTRUCTURADA						
						
Criterios de observación						
Criterios/Área	Telemarketing	Servicio al cliente	Monitoreo-Tecnología-Instalaciones	Cartera	Contabilidad	Promedio de calificación
Estructura física de la oficina	2	2	4	3	3	2,8
Dotación e implementos de trabajo	3	3	4	4	4	3,6
Horario laboral	2	2	1	2	3	2
Ambiente laboral	4	4	3	3	3	3,4
Comunicación con el jefe directo	3	5	3	3	3	3,4
Compartición de la vida personal	4	3	3	4	2	3,2
Disposición de los empleados	3	3	2	4	4	3,2
Promedio						3,1

*Ilustración 1. Observación estructurada empresa Metroalarmas LTDA*

De acuerdo a los resultados de la tabla anterior y a la descripción de cada criterio, se analizará las situaciones más críticas de la organización. El puntaje más alto, con un 3.6, lo obtuvo la dotación e implementos de trabajo, esto se ve reflejado en que todas las áreas poseen los implementos mínimos necesarios para trabajar y que además que aportan a la buena salud ocupacional del empleado, sin embargo no es una calificación muy alta, lo que significa que deben seguir mejorando a través de un plan de acción que les permita implementar en las áreas físicas de trabajo los recursos suficientes para contribuir al buen ejercicio del mismo. En el caso del área de contabilidad, por ejemplo, algunos trabajadores comparten el mismo escritorio, lo que impiden un debido espacio personal mínimo necesario para laborar.

En segundo lugar el ambiente laboral y la comunicación con el jefe adquirieron el mismo puntaje, 3.4, esto debido a una alta relación causa-efecto, esta calificación permite analizar que aunque está por encima del promedio no es suficiente para atribuir un buen clima organizacional en general, aún faltan algunas acciones a tomar para incrementar la satisfacción de los empleados respecto al ambiente en el que trabajan, esto se debe, según la observación, a que dos de las áreas analizadas tienen el espacio para hablar, escuchar música o compartir experiencias, pero las demás, no tienen una comunicación constante con sus compañeros, se dedican a su trabajo, impidiendo el desarrollo de una buena relación laboral.

Adicional a lo anterior todas las áreas cuentan con la oficina del jefe en la misma oficina de los colaboradores, lo que les permite una comunicación directa con el cuándo lo requiera, solo el caso de Servicio al cliente es tan alto porque el jefe siempre está respondiendo dudas, aportando a las situaciones y pendiente del avance de sus empleados.

Por otro lado las variables con calificación más baja fueron, el horario laboral y la estructura física de la oficina, con un puntaje de 2 y 2.8 respectivamente. El primer criterio es el más crítico debido a que las horas trabajadas en la mayoría de las áreas superan las legalmente establecidas, y aunque son legalmente remuneradas le suprimen tiempo de calidad al empleado, lo que afecta directamente tanto su desarrollo personal como académico generando posiblemente en el mediano plazo la renuncia por parte del colaborador que quiere estudiar pero por cuestiones de tiempo disponible no lo puede hacer.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Esta situación es más sensible en el área de monitoreo, pues esta área debe funcionar 24/7 y la cantidad de empleados no es suficiente para cubrir los extensos turnos. Respecto a la segunda variable más crítica puede decirse que las algunas áreas comparten oficinas con otras, como el caso de servicio al cliente, la cual además es un lugar transitado por muchos de los empleados de toda la compañía lo que no permite la concentración requerida para atender al cliente. Además es un espacio muy reducido. Otro caso es el del área de telemarketing que reúne a alrededor de 20 personas que se encuentran en mini cubículos uno al lado del otro, esto es una gran debilidad porque la función principal de esta área requiere comunicación telefónica constantemente, y al estar a tan poca distancia uno del otro se pueden desconcentrar o no prestar mayor atención al potencial cliente, entre otras cosas.

En conclusión la calificación promedio arrojó un 3.1, lo cual se considera como una debilidad pequeña, pero debilidad. La empresa debe tomar las medidas necesarias para incrementar un buen comportamiento de la compañía frente a sus colaboradores y de sus empleados hacia ella para evitar la rotación de personal o la falta de compromiso y motivación de los mismos.

### 3.2.6.2 Segurtronic LTDA.:

OBSERVACION ESTRUCTURADA						
						
Criterios/Área	Asistencia Central de monitoreo	Proyectos	Contabilidad	Cartera	Comercial	Promedio de calificación
Estructura física de la oficina	3	4	4	4	3	3,6
Dotación e implementos de trabajo	3	4	3	4	3	3,4
Horario laboral	4	3	4	4	4	3,8
Ambiente Laboral	4	3	3	4	3	3,4
Comunicación con el jefe directo	3	4	2	2	3	2,8
Compartición de la vida personal	3	3	2	4	3	3
Disposición de los empleados	4	4	4	4	4	4
Promedio						3,4

*Ilustración 2. Observación estructurada empresa Segurtronic LTDA*

De acuerdo a los resultados de la tabla anterior y a la descripción de cada criterio, se analizará las situaciones más críticas de la organización. La variable de mayor calificación fue la disposición de los empleados, con un puntaje de 4, para todas las áreas la calificación fue la misma porque en cada una de ellas se evidencia la disposición que tiene un colaborador de apoyar o ayudar a otro cuando lo requiera o necesite, en el área de contabilidad, por ejemplo, una de las personas estaba aprendiendo un nuevo sistema de información, gracias a otro de sus compañeros pudo entender de qué se trataba, esto sin duda implica que a mayor disposición más eficiente y eficaz se vuelve una organización.

En segundo lugar seguido del puntaje más alto se encuentra el horario laboral, con 3.8, la mayoría de las áreas afirmó que poseen un horario privilegiado en la industria, ya puede que aunque trabajen horas extras, tienen tiempo de calidad para su vida personal y académica, sin embargo cabe resaltar que en esta observación no se tomó en cuenta el área de monitoreo como tal, esta es la más golpeada por el horario pero aun así no supera los extensos horarios de otras empresas del sector, puede que en esta área no sea tan fácil tiempo de calidad para

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

estudiar profesionalmente, pero si tienen diferentes alternativas de estudio que permiten moverse dentro de la flexibilidad del horario. En general las áreas gozan de horarios muy cómodos y elásticos ya que no trabajan los sábados y su horario de semana no supera lo establecido.

Continuando con el puntaje de mayor a menor está la estructura física de la oficina, con 3.6, Todas las oficinas cuentan con un escritorio para cada empleado permitiéndole tener su espacio personal y que el trabajo del otro no afecte el desarrollo de otro empleado, se puede trabajar de manera más tranquila donde cada uno tiene unas responsabilidades que puede cumplir a cabalidad gracias a su buen espacio físico.

En último lugar se encuentra el criterio de comunicación con el jefe directo, su puntaje fue 2.8, puesto que en la mayoría de las áreas no se encuentra el jefe directo, ya que su oficina se está en otro lugar, esto puede generar retrasos en los procesos al tratar de localizar al jefe para tomar decisiones respecto al trabajo, frente a esto la empresa debe pensar cual es la mejor opción para incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos relacionados a toma de decisiones por parte del jefe, además son ellos quienes retroalimentan a los empleados acerca de su desempeño y al no estar en la oficina es más complicado para ellos determinar el esfuerzo de cada colaborador y solo pueden hacerlo a través de los resultados del mes.

### 3.3 EFECTO DE LA ESTRATEGIA ACTUAL DE CADA EMPRESA EN LA RETENCIÓN DE EMPLEADOS.

Al haber concluido totalmente el objetivo número dos se procede a desarrollar el objetivo número tres que tiene como propósito realizar un diagnóstico para determinar si las políticas actuales de *endomarketing* establecidas por las compañías evaluadas han generado algún efecto en la retención de empleados claves, este diagnóstico se realizará a través del índice de rotación el cual permite determinar cuántas personas de la compañía entran y salen en un periodo determinado, con base en esto se podrán establecer las políticas de retención adecuadas para que el índice disminuya o se mantenga en equilibrio.

#### 3.3.1 Obtención de variables para IDR:

De acuerdo a lo anterior es de vital importancia solicitar a cada empresa la información necesaria para calcular el índice de rotación, a través de la fórmula planteada por Aguilar (2015),

*Índice de rotación:*  $\frac{E+S}{PE} \times 100$ , Siendo

E: Número de personas contratadas en el periodo de primer semestre 2017

S: Número de personas desvinculadas en el periodo primer semestre 2017

PE: promedio efectivo;  $\frac{\text{trabajadores al comienzo del periodo} + \text{trabajadores al final del periodo}}{2}$

De acuerdo a esto fue preciso solicitar esta información tanto a Metroalarmas como Securtronic con el propósito de comparar ambas empresas y lograr dar una estrategia a nivel sectorial.

Para la empresa **Metroalarmas LTDA.** los datos solicitados se muestran a continuación;

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



E= 72 personas contratadas en el periodo Enero- Junio 2017

S= 64 personas desvinculadas en el periodo Enero- Junio 2017

Trabajadores al comienzo del periodo: 238 personas (01 de Enero)

Trabajadores al final del periodo: 242 personas (30 de Junio)

Para la empresa **Segurtronic LTDA.** los datos solicitados se muestran a continuación;

E= 37 personas contratadas en el periodo Enero- Junio 2017

S= 11 personas desvinculadas en el periodo Enero- Junio 2017

Trabajadores al comienzo del periodo: 104 Personas (1 de Enero)

Trabajadores al final del periodo: 130 Personas (30 de Junio)

**3.3.1.1 IDR Metroalarmas LTDA.:** Una vez obtenida la información se prosigue con el cálculo del índice de rotación de la empresa Metroalarmas

$$PE = (238+242) / 2 = 480/2 = 240$$

$$IDRm = (((72+64)/2)*100)/240 = ((136/2)*100)/240 = (68*100)/240 = 6800/240 = \mathbf{28,33\%}$$

**3.3.1.2 IDR Segurtronic LTDA.:** Una vez obtenida la información se prosigue con el cálculo del índice de rotación de la empresa Segurtronic

$$PE = (104+130) / 2 = 234/2 = 117$$

$$IDRs = (((37+11)/2)*100)/117 = ((48/2)*100)/117 = (24*100)/117 = 2400/117 = \mathbf{20,513\%}$$

### **3.3.2 Análisis de los efectos según el resultado del indicador IDR:**

De acuerdo con el reconocido portal gestionhumana.com no existe una cifra estándar ideal para medir y evaluar la rotación correcta pues ello depende de las circunstancias y problemas particulares de cada organización. Por tal motivo se decidió consultar con algunos expertos en el tema y de acuerdo al sondeo se llegó a la conclusión que un índice de rotación aceptable debe ser en promedio del 10%.

Teniendo en cuenta lo anterior es importante mencionar que la naturaleza de la industria puede en algunos casos respaldar el porcentaje de rotación arrojado por una empresa de dicho sector, como este caso, donde el sector de vigilancia según los gerentes de las empresas estudiadas es vulnerable y crítico a la rotación de personal por los extensos horarios y la demanda de trabajo.

\*Metroalarmas LTDA.: De acuerdo al cálculo realizado en el ítem 3.3.1.1 el índice de rotación es 28,33%. Este porcentaje corresponde a la cantidad de empleados promedio que rota en la compañía en el periodo de tiempo de enero a junio de 2017, es decir, aproximadamente 29 personas de cada 100 circularon en la empresa en un lapso de tiempo de 6 meses. Tomando

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

como base la opinión de los expertos se considera que el índice de rotación es alto, sobre todo por el hecho del corto periodo en el que se tomó y la cantidad de personas que rotaron en este.

Este alto índice puede deberse, según las encuestas, a la falta de tiempo disponible para estudiar, los horarios extensos de jornada laboral, las escasas oportunidades de ascender dentro de la organización principalmente.

\*Segurtronic: De acuerdo al cálculo realizado en el ítem 3.3.1.2 el índice de rotación es 20,513%. Este porcentaje corresponde a la cantidad de empleados promedio que rota en la compañía en el periodo de tiempo de enero a junio de 2017, es decir, aproximadamente el 21% de las personas de la empresa circuló en un lapso de tiempo de 6 meses. Tomando como base la opinión de los expertos se considera que el índice de rotación es alto, sobre todo por el hecho del corto periodo en el que se tomó y la cantidad de personas que rotaron en este.

Este alto índice puede deberse, según las encuestas y de manera similar a la otra empresa, a las pocas oportunidades de estudio, el salario correspondiente a la jornada laboral, las escasas oportunidades de ascender dentro de la organización principalmente.

### 3.4 ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN DE EMPLEADOS CLAVES.

#### 3.4.1 Análisis comparativo

Factores	Metroalarmas LTDA.	Segurtronic LTDA.
1. Beneficios	*Fondo empleados usado por el 40%  *Convenios con centros educativos usado por el 24%	*FonSegurcol usado por el 30%  *Convenios con centros educativos usado por el 22%
2. Proceso de reclutamiento interno/ Oportunidad de ascender	*75% no ha participado de este *25% de la población ha logrado tener un crecimiento profesional dentro de la organización	*63% no ha participado de este *51% ha logrado crecer profesionalmente dentro de la organización
3. Proceso de selección e inducción	Proceso de inducción: formación a nivel global y a nivel particular. (Ruta M)	Proceso de inducción: Safetyirst (Empresa perteneciente al grupo record). Inducción global y particular
4. Conocimiento del empleado/Comunicación Directivos- Colaboradores/Reconocimiento de acciones	*Cuadro de control y software de georreferenciación  *71% comunicación asertiva  *51% sienten que han sido reconocidas sus acciones	*A través de la comunicación  *76% comunicación asertiva  *85% se les ha reconocido sus acciones

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

5.Capacitaciones talleres	y	Asistencia del 95%	Asistencia del 77%
6. Ambiente laboral		Asegurado por un 78%	Asegurado por un 80%
7.Recompensas e incentivos	e	Monetarios 38%, No monetarios 7%, Ninguno 20% y Ambos 36%	Monetarios 14%, No monetarios 16%, Ninguno 43% y Ambos 27%
8.Comentarios sobre Salario y horario	sobre	Horarios laborales extensos pero salarios superiores al sector	Salario insuficiente (monitoreo y control) pero horarios más flexibles

*Tabla 1. Análisis comparativo*

**1. Beneficios:** Estos son uno de los factores comunes en ambas organizaciones, Metroalarmas LTDA. actualmente cuenta con un fondo de empleados el cual no es utilizado por el 60% de la población, por su parte Segurtronic LTDA. cuenta con un 70% de la población que tampoco participa en su fondo FonSegurcol, el cual cumple un papel equivalente al de Metroalarmas LTDA.; brindarle a los empleados beneficios de acceder a créditos, ahorro o descuentos. En comparación, las empresas del sector deben como mínimo darles el espacio a los empleados para crear un fondo con el cual ellos puedan acceder a oportunidades y ventajas por el hecho de pertenecer a las compañías del sector.

Otro factor importante en ambas empresas es la opción de convenios con centros educativos, en Metroalarmas LTDA. el 76% de los colaboradores no ha participado de estos y por su parte en Segurtronic LTDA. el 78% de los empleados tampoco ha usado estos convenios, en general, las empresas del sector presentan esta oportunidad de crecimiento profesional pero no consiguen que los colaboradores accedan a ella.

Por igual, ambas empresas, deben evaluar tanto los beneficios que ofrece como la manera en la que lo hacen ya que no están siendo adoptados ni adquiridos en gran medida por el desconocimiento o por la ausencia de dichos factores en otras ciudades, el fondo y los convenios. En el caso particular de los convenios, es necesario evaluar la posibilidad de buscar alianzas en las diferentes sucursales del país además de lograr convenios para carreras profesionales ya que en la actualidad estos acuerdos se realizan solo para carreras técnicas y tecnologías, y los colaboradores que laboran en estas compañías ya tienen este estudio, lo que anula la posibilidad de estudiar algo de lo que ya es graduado.

**2. Proceso de reclutamiento interno:** Es otro elemento a considerar en las empresas del sector de vigilancia en Antioquia, en ambas compañías más de la mitad de la población no ha participado en este proceso en su mayoría por ser nuevos en la institución, porque no hay más cargos a los que pueda ascender, no tienen los requisitos/conocimientos necesarios o desconocen las convocatorias. Es importante que las empresas del sector busquen incentivar a los colaboradores teniéndolos en cuenta para cargos dentro de la organización, que les permita desarrollarse profesionalmente dentro de la compañía.

En comparación, frente al factor de oportunidad de crecimiento, Segurtronic LTDA. es la empresa que más ha tenido en cuenta las aspiraciones profesionales de los colaboradores, aunque debe seguir mejorando el porcentaje, mientras que Metroalarmas LTDA. ha tenido una participación del 25% referente a procesos de selección para ascender.

Ambos casos son un incentivo que no requiere recursos extra ya que los empleados actuales conocen la organización y sus valores, están alienados a la estrategia y tendrían alto sentido de pertenencia al darles la oportunidad, además deben generarle la necesidad de tomar estos convenios educativos con la seguridad que se tendrán en cuenta en estos procesos.

**3. Proceso de inducción:** Este se considera un paso determinante en la productividad de los colaboradores, más aun en empresas del sector de vigilancia ya que en estas es indispensable conocer la labor que realizan las diferentes áreas independiente del área en la que se desempeñará pues todas se une a través de una sinergia para brindar un servicio completo al consumidor final. Ambas empresas cuentan con un proceso de inducción muy completo, hay una comunicación masiva sobre la misión, la visión, los valores, las estrategias y demás elementos en cada uno de los medios de comunicación que muestras lo más general de la organización, pero también cuentan con una fase particular para cada área.

Para el caso de Metroalarmas LTDA. ambos procesos se unen a través de la Ruta M, esta expone desde lo general a lo particular las funciones y personas encargadas de cada una de ellas en las distintas áreas de la organización, lo que permite una integración en la cadena productiva. Segurtronic LTDA., por otro lado, cuenta con la empresa aliada Safetyirst del grupo Record, quien une dichos procesos de lo general a lo particular. Todo lo anterior con el fin de alinearlos desde el primer instante en que comienza a laborar. Un trabajador alineado a la organización es productivamente un éxito.

**4. Comunicación y conocimiento del empleado:** Metroalarmas LTDA. a través del cuadro de control y el software busca conocer a cabalidad los empleados en cuanto al ámbito laboral y personal. Por su parte Segurtronic LTDA. también inculca a los directivos que los colaboradores son seres humanos con familia, con gustos y con errores. Es importante conocerlos a fondo para lograr determinar que formas de motivación son efectivas para cada persona ya que cada una es diferente, así se busca incrementar la productividad, conociendo, por ejemplo, que falencias de su vida se reflejan en el trabajo. Independiente del sector económico al que una empresa pertenezca este factor es clave para buscar un rendimiento que permita incrementar las ganancias.

Lo anterior se complementa con una comunicación exitosa personal y laboral, para este último caso, tanto Metroalarmas LTDA. como Segurtronic LTDA. han logrado replicar la información que se obtiene de las reuniones y discusiones con los altos directivos a los colaboradores ya que son ellos el eslabón de la cadena que convierte la estrategia en realidad, son la cara de la organización frente a un cliente y quienes trabajan hacia el logro de los objetivos, por esta razón es necesario comunicarse con ellos, que sientan gran apoyo y la confianza que se les brinda para desarrollar su trabajo.

Adicional a esto, esta comunicación debe ir ligada a una presencia constante por parte de los directivos pues son ellos quienes le permiten a la organización determinar la eficiencia y productividad de los colaboradores convirtiéndose a su vez en impulsores del logro al reconocer las acciones efectuadas para el cumplimiento de metas y así lograr una motivación efectiva en los empleados. Segurtronic LTDA. entiende la importancia de la misma y busca que

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

la gran mayoría de sus colaboradores se sientan estimulados a lograr con más frecuencia y mayor motivación las metas que la organización determina; Sin embargo, Metroalarmas LTDA. aún debe buscar la manera en la que sus directivos se vuelvan la fuerza de ventas de la organización y motiven a sus empleados, como clientes internos, al reconocer lo que hacen bien y al corregir como líderes lo que pueden mejorar.

**5. Capacitaciones:** son un factor fundamental para el sector de vigilancia pues través de ellas es que los comerciales, especialmente, se gradúan como gestores de riesgo y conocen de manera más profunda los servicios que ofrece la organización, y no sólo los conocen sino que se convencen de la necesidad de usarlos transmitiendo eso a los clientes. El conocimiento que se adquiere por medio de estas le permite a la organización profesionalizarse en el tema que trata y así mostrar a sus clientes una ventaja competitiva frente a las otras empresas. Sin embargo esto es deber de las compañías de este sector, buscar profesionalizar a sus empleados en temas de seguridad ya que constantemente se generan nuevas normas o evolucionan las anteriores y es cuando la empresa debe estar preparada y flexible al cambio, para buscar una ventaja competitiva sostenible. Segurtronic LTDA. debe buscar mayor participación en dichas capacitaciones, entre mayor conocimiento tenga la organización, mayor oportunidad de crecimiento en el sector tendrá.

**6. Ambiente laboral:** Uno de los elementos más sobresalientes de la encuesta realizada a los colaboradores fue la percepción sobre el ambiente laboral, este es de gran importancia para las empresas de cualquier sector. Un colaborador que se comunique asertivamente con sus pares o sus jefes y que logre generar empatía entre ellos puede ser más eficiente y eficaz en su labor. Los porcentajes son equivalentes, lo que permite afirmar que las empresas del sector de vigilancia deben inculcar un excelente clima laboral dentro de sus organizaciones si buscan un sentido de pertenencia por parte de los colaboradores y mayor compromiso con la institución para generar mayores ganancias con pocos esfuerzos.

**7. Recompensas e Incentivos:** Forman parte de un plan de motivación que busca incrementar la productividad a través de estímulos que los colaboradores recuerden y trabajen por ellos. Estos incentivos no necesariamente requieren recursos económicos para lograrlos, también existen incentivos que mueven a los colaboradores sin tener que realizar gastos no operacionales, conocidos comúnmente como salario emocional.

Para Metroalarmas LTDA. el valor más alto de la encuesta fue el de incentivos monetarios, sin embargo, los colaboradores no necesitan solo dinero, necesitan tiempo de calidad con su familia, horarios más flexibles, comodidad en la labor que realizan, una comunicación asertiva con sus jefes y pares y un buen clima organizacional. Estos elementos pueden influenciar más a un empleado a realizar su labor tranquilo y feliz de pertenecer a la compañía que un dinero efímero. Esto es en lo que debe mejorar esta empresa ya que el 7% es un porcentaje muy bajito y está en sus manos y en las de sus directivos incrementarlo.

Por otro lado Segurtronic LTDA., no tienen el presupuesto necesario para incentivar con recursos económicos pero tampoco buscan motivar a través de incentivos no monetarios según el 40% de la población que afirma no recibir ninguno de estos, es necesario que esta empresa busque la manera mostrarle a los empleados lo importante que son para la organización y lo necesario de su labor, lo necesario para inculcar a los empleados la necesidad de trabajar duro para ser reconocidos.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

**8. Salario y Horario:** De acuerdo a esta información puede evidenciarse que estos elementos son un factor crítico en las organizaciones del sector de vigilancia, y es interesante como una de las empresas no ofrece un horario flexible pero si un salario cómodo mientras que la otra por el contrario no ofrece un buen salario pero si un horario flexible. Cada empresa decide la manera en la que desea incentivar a los colaboradores, sin embargo, debe haber un equilibrio en el sector ya que el talento puede rotarse en las diferentes empresas buscando acomodarse a sus gustos y migrando el conocimiento a la competencia.

Referente a la observación general la empresa obtuvo el mayor puntaje en Dotación e implementos mientras que Securtronic LTDA. lo obtuvo en Disposición de los empleados, el puntaje más bajo por su parte fue en horario y estructura para Metroalarmas LTDA. y comunicación con el jefe para Securtronic LTDA. La conclusión correspondiente a esto es sin duda que una organización debe estar en equilibrio constante respecto a estas variables tomadas para la observación, no es coherente que haya buena disposición pero no comunicación con el jefe, todo en armonía construyen una compañía más eficiente y eficaz que lleva un valor agregado percibido por el cliente.

Adicional a esto se encuentra el tema de índice de rotación, ambas empresas con índices de rotación que superan el 10% que se tiene como base, Metroalarmas LTDA. con un 28% y Securtronic LTDA. con un 21%, esto puede respaldarse en la naturaleza de la industria como se mencionó anteriormente, el sector de vigilancia demanda horarios extensos, poco tiempo y mucha disposición y flexibilidad, por ende las personas que trabajan en este renuncian al ver que no tienen posibilidad de dedicarle tiempo a una carrera, a su familia o a sí mismo.

### 3.4.2 Estrategia

Una vez realizado el análisis comparativo que permite determinar cómo se encuentran ambas empresas en un mismo factor se procede a enumerar las estrategias más acertadas para controlar y disminuir la rotación del personal, estas estrategias se formularán de acuerdo a los resultados obtenidos a lo largo del trabajo, ya que estos son la evidencia de la situación actual de cada una de las organizaciones, para esto se ha optado por construir una matriz de perfil competitivo de Charles Kepner, la cual compara dos o más compañías de acuerdo a unos factores claves de éxito del sector económico al que pertenecen y así determinar cuáles factores deben mejorar para llegar a ser el líder de dicho sector.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)					
Factores Claves de Éxito ( FCE)	Valor	Metroalarmas		Securtronic	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Participación en los beneficios otorgados a los colaboradores	0,10	3	0,29	2,5	0,24
Oportunidad de crecimiento profesional dentro de la organización	0,09	2,5	0,22	3,5	0,30
Excelente proceso de selección e inducción	0,17	4	0,69	4	0,69
Comunicación efectiva	0,13	3	0,39	3	0,39
Participación en capacitaciones y talleres	0,20	4	0,81	3,5	0,71
Clima organizacional agradable	0,18	3,5	0,63	3	0,54
Recompensas e incentivos	0,13	3	0,39	2	0,26
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,42</b>		<b>3,14</b>

*Ilustración 3. Matriz de perfil competitivo*

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

La tabla anterior relaciona a las compañías Metroalarmas LTDA. y Securtronic LTDA. respecto a siete factores de éxito que determinan la productividad en el sector y cuál es su posición frente a otra empresa del mismo. Estos factores tienen como fuente el análisis comparativo previamente descrito, de este se escogieron los elementos más importantes que se destacan en ambas empresas teniendo en cuenta además los conceptos y conclusiones a las que se llegaron a lo largo de este proyecto.

Por otro lado, fue necesaria la colaboración de una persona del área de gestión humana de cada una de las empresas, la cual realizó esta matriz para su respectiva empresa y de acuerdo a esto se hizo un promedio entre la opinión de ellas y la opinión del autor para determinar la coliman de valor (ponderación) y las columnas de calificación de cada organización.

La columna de "Valor" refleja la importancia relativa que tiene cada factor para el sector económico, sumando en total un 100%, este valor se obtuvo de un promedio de opiniones dadas por una persona de cada empresa en estudio y por la autora. La clasificación demuestra cómo se encuentra cada organización frente a ese factor clave y va de 1 a 4, donde 1 muestra que ese factor es una debilidad grave, 2 es una debilidad mayor, 3 es una fortaleza menor y 4 es una fortaleza importante. A continuación se enuncian las estrategias recomendadas para disminuir y equilibrar el índice de rotación, y así asegurarle a las empresas que no haya fuga de conocimiento y habilidades.

Como primera táctica se invita a las organizaciones de este sector de vigilancia a buscar alianzas con centros educativos en las diferentes ciudades del país donde se tiene sucursales para unificar los convenios a nivel nacional, otorgarle la oportunidad al empleado de desarrollarse académicamente independiente de su zona geográfica. Esto puede incrementar sus opciones de crecimiento dentro de la organización a nivel nacional y no solo local. Dichas alianzas se realizarían para técnicas y tecnologías.

Como segunda estrategia se recomienda propiciar un clima organizacional agradable a través de actividades de integración, debido a la alta calificación que arrojó este factor en la matriz. Esto con el fin de incentivar el compañerismo y el trabajo en equipo como base de una organización productiva. Estas actividades pueden desarrollarse mediante las pausas activas y referirse a mímicas, acertijos o actividades lúdicas que le permitan a un colaborador conocer a sus compañeros sus afinidades en común, sus gustos y si es apropiado un poco más de su vida personal.

Para esta tercera se invita a los directivos a establecer una comunicación asertiva por medio una reunión diaria entre jefe y empleados directos. Esta reunión tendría como objetivo temas como el volumen de trabajo, la presión-contratiempo, los esfuerzos y la manera de distribuir la carga, así lograr mayor eficiencia en el trabajo y una buena retroalimentación para hacerlo cada día mejor.

La cuarta estrategia que se recomienda desarrollar un plan de motivación que contenga tanto incentivos monetarios como no monetarios y un plan de comunicación efectivo para darlo a conocer. De acuerdo al desarrollo del trabajo de grado se observó la importancia que adquieren los incentivos no monetarios en las personas de la organización, cuando la empresa no cuenta con los recursos necesarios, su deber es recurrir a estos estímulos, los cuales pueden tener mayor impacto. Frente a los incentivos monetarios es deber de cada empresa clasificar sus prioridades, es decir, si es importante conseguir clientes, dar una comisión por ello, pero si la importancia es retener a sus clientes darle un estímulo en dinero por cada cliente que retenga

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

en un mes, por ejemplo. Todo depende de lo que la empresa considere difícil de obtener y que al obtenerlo la ganancia sea muy alta.

Por el lado de los incentivos no monetarios debe seguir inculcándose la cultura de reconocimiento, los colaboradores se motivan aún más cuando ven que su trabajo es reconocido no solo por el jefe sino en toda la organización. Continuar exaltando las buenas labores de un empleado a través de los medios de comunicación institucionales. Festejar alguna acción con aplausos, con bombas u otros detalles que el colaborador reconozca que no hacen todo el tiempo.

Por último es necesario, de acuerdo a lo visto anteriormente, ofrecer a los colaboradores una estructura de la oficina adecuada, en la cual puedan tener su espacio personal y realizar sus labores sin afectar las labores de otros. En la actualidad ambas empresas se encuentran en remodelaciones debido a esto, es importante que los empleados se sientan a gusto, confortables y en las mejores condiciones en cuanto a salud ocupacional para poder laborar con la mayor tranquilidad y confianza. Respecto a las condiciones físicas puede hablarse de espacios abiertos, escritorios independientes, ventanas o cualquier implemento que despierte y juegue con los 5 sentidos de cada persona, olor, gusto, tacto, vista y escucha.



## 4. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

A través del presente proyecto se evidenciaron las principales características de *endomarketing* para la retención de empleados claves en dos empresas del sector de vigilancia en la ciudad de Medellín. A lo largo de este trabajo se evidencian las siguientes reflexiones:

- En la actualidad las empresas en estudio han desarrollado bajo sus propias premisas los elementos de *endomarketing*, teniendo en su estructura organizacional un área de comunicaciones internas que junto a los directivos principales busca el bienestar y satisfacción de los colaboradores. Sin embargo, como parte de esta estrategia las empresas del sector de vigilancia necesitan de un plan de incentivos que incremente la productividad a través de la motivación y en ambas empresas no existe, siendo esta, una posible causa de renuncia.
- Las empresas del sector de vigilancia deben buscar constantemente un clima laboral agradable, este es considerado como un incentivo no monetario y es la mayor causa de deserción, ya que el salario emocional también hace parte de la nómina de una empresa. Lo anterior se percibe de la opinión de los colaboradores en la encuesta realizada anteriormente los cuales reflejan la necesidad de permanecer en un equipo de trabajo en el que no haya envidias, discusiones u otras falencias.
- Las organizaciones de este sector presentan en general un índice de rotación alto, aún más alto que el ideal, el cual se encuentra entre un 5% y 10%; sin embargo este sector económico se respalda en su naturaleza donde existen horarios muy extensos y atareados, con poca remuneración. Es ahí cuando los empleados buscan otras oportunidades de crecimiento en otras compañías.
- Para los colaboradores la estructura física de la oficina es indispensable para el buen desarrollo de sus labores, las compañías de este sector deben lograr mantener un ambiente físico apto para laborar en él.
- Metroalarmas LTDA. hoy en día cuenta con una mayor participación de sus empleados en las capacitaciones, talleres que ofrece y en los beneficios otorgados respecto al estudio y el fondo de empleados, esto le otorga un puntaje mayor a Segurtronic LTDA. en la matriz de perfil competitivo, la cual busca definir quién es la empresa líder en el sector y como se encuentra respecto a las demás.
- En general ambas empresas en estudio han adoptado los elementos del *endomarketing* como estrategia de retención, sin embargo, es un proceso que requiere continuidad y recursos para su inversión, por tanto es que en la actualidad su índice de rotación es alto, no han tenido completamente cubiertos dichos elementos, fue necesario proponer las estrategias mencionadas anteriormente como adición a su plan de *endomarketing*.
- Para aplicar esta herramienta es necesario detectar en primera instancia los elementos del *endomarketing* que se reflejan en la empresa, una vez consolidados buscar aquellos elementos en los que se tienen mayor falencia y que pueden influir en la productividad

de la empresa, y frente a ellos, implementar las estrategias necesarias para optimizar dichos elementos o procesos.

## REFERENCIAS

Aguilar, V. (2015). *PROPUESTAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN EN LA EMPRESA SALJAMEX SERVICIOS S.A DE C.V.* Universidad Nacional autónoma de México. Retrieved from <http://avalon.cuautitlan2.unam.mx/biblioteca/tesis/1267.pdf>

Briceño, M., & Godoy, F. (2012). *El Talento Humano : Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones ( Human Talent : An Intangible Capital that Gives Value in Organizations )* (Vol. 7). Retrieved from [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37757311/7157-67-1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1472690533&Signature=ZjIGbMCeHSvueVa79%2FtaqCMRag%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3Dtalento\\_de\\_organizacion.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37757311/7157-67-1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1472690533&Signature=ZjIGbMCeHSvueVa79%2FtaqCMRag%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3Dtalento_de_organizacion.pdf)

Bohnenberger, M. C. (2005). *MARKETING INTERNO: LA ACTUACIÓN CONJUNTA ENTRE RECURSOS HUMANOS Y MARKETING EN BUSCA DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.* Universitat de les illes balears. Retrieved from <http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/tesisUIB/archives/TDX-0918/106-1322.dir/TDX-0918106-132241.pdf>

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano.* MCGRAW-HILL

Cubillo, J. M. (2008). *Marketing sectorial.* ESIC EDITORIAL.

Dávila, A. M., & Velasco, A. M. (2013). *LA SARISTACCION DEL CLIENTE INTERNO A TRAVES DEL ENDOMARKETING.* Universidad EAN. Retrieved from <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3831/DavilaAna2013.pdf?sequence=1>

Díaz G, I., & Rondón G, R. J. (n.d.). *ANALISIS DEL MERCADEO INTERNO COMO ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS MODERNAS.* Universidad de Oriente. Retrieved from [http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/675/1/TESIS-658.83\\_D682\\_01.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/675/1/TESIS-658.83_D682_01.pdf)

García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico : Una aproximación Conceptual The Organizational Climate and its Diagnosis a Conceptual A pproximation.*

Gonzales, D. (2009). *Estrategias de retención del personal*, 45(156), 45–72. Retrieved from <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/11/11>

González, N., & Hernández, Ó. (2012). *LOS TRES PRIMEROS MODELOS DE GESTIÓN DEL ENDOMARKETING. COMPARACIÓN TEÓRICA.* Universidad Rafael Belloso Chacín. Retrieved from <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/1612/3298>

Guzmán, N. U. (2013). *ENDOMARKETING UNA VENTAJA COMPETITIVA PARA EMPRESAS COLOMBIANAS*, 2(1). Retrieved from <https://revistas.upb.edu.co/index.php/publicidad/article/view/2800/2443>

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

Redacción M&M (2016), revista M&M el mueble y la madera, árbol de tinta S.A.S. Endomarketing: A la conquista del cliente interno. Retrieved from [http://www.revista-mm.com/ediciones/rev76/admin\\_endo.pdf](http://www.revista-mm.com/ediciones/rev76/admin_endo.pdf)

Mejias, L. C. (2010). EL ENDOMARKETING COMO ESTRATEGIA PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL. Universidad simón bolívar. Retrieved from <http://159.90.80.55/tesis/000150279.pdf>

Merlano, S. (2011). SINERGIA EN EL AMBIENTE DE TRABAJO. Retrieved from <http://www.eumed.net/rev/cccss/13/smm.pdf>

Moheno, M., Calzada, H., Martín, A., & Urbieta, T. (2011). Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno (Vol. XVII). retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022755010>

Moreno, A y Gallardo Y. (1999) Modulo 3: Recolección de la información. Serie aprender a investigar. Instituto Colombiano Para El Fomento De La Educación Superior, ICFES. Retrieved from [www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/images/CEUL/mod3recoleccioninform.pdf](http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/images/CEUL/mod3recoleccioninform.pdf)

Serna, S., & Zuluaga, C. (2012). Guía para la implementación del mercadeo interno en pymes colombianas. Universidad EIA. Retrieved from <http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/360/1/ADMO0780.pdf>

Prieto, R., Burgos, C., García, J., & Rincón, Y. (n.d.). Mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en la banca. Revista Venezolana de Gerencia, 102–120. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29045347007>

Prieto, P. G (2013). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL. Universidad de medellin. Retrieved from <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Quero, N. (2013). ESTRATEGIAS DE MARKETING INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO Y SATISFACCION DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA GREIF VENEZUELA, C.A. Universidad José Antonio Páez. Retrieved from <https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/tesis-final31.pdf>

Santacruz, F.J. (2011). ANALISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN LA EFECTIVIDAD PARA RETENER EL TALENTO HUMANO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. Universidad nacional de Colombia. Retrieved from <http://www.bdigital.unal.edu.co/3804/1/franciscojaviersantacruzvillegas.2011.pdf>

## **ANEXO 1. Entrevista final a los directivos de las empresas en estudio.**

### ***(Afirmar si para los directivos los empleados son clientes o no)***

1. Según su perspectiva o punto de vista, ¿Cuáles son las necesidades que tienen sus empleados actualmente? (Económicas, profesionales, Académicas, Salud)
2. ¿Qué aspectos conoce usted de sus empleados? (Edad, cargo, donde viven, cultura, nivel educativo)
3. ¿De qué forma las tareas que desarrollan sus empleados atienden a sus intereses o aspiraciones?
4. ¿Considera que ha puesto a sus empleados en cargos que desarrollen sus habilidades convirtiéndose en una oportunidad para ellos? ¿Puede explicarlo?
5. ¿De qué forma tiene en cuenta a sus empleados en reuniones y otros espacios de trabajo? (Talleres, capacitaciones)
6. ¿Considera que existe un buen clima organizacional en su equipo de trabajo? O por el contrario este ha generado problemas de productividad? ¿Puede explicarlo?

### ***(Afirmar si los directivos venden el producto=empresa a sus clientes o no)***

7. ¿Cuándo se contrata a un empleado se le da a conocer la misión, visión, estructura organizacional y valores de la compañía? ¿De qué forma?
8. ¿Cómo ha enseñado a sus empleados las amenazas y oportunidades que tiene la empresa?
9. ¿Cómo hace a sus empleados participes de los objetivos que se deben cumplir? ¿Mediante qué formas? (Les informa, los hace participes, les da órdenes, permite que ellos propongan)
10. ¿De qué forma ha inculcado a sus empleados los atributos del producto que vende la empresa y los beneficios de pertenecer a ella?

### ***(Conocer si hay comunicación interna/participación como técnica de ventas)***

11. ¿Existe actualmente un plan de comunicación interna en la empresa? Si responde si, cómo lo implementa?, plan de comunicación: las políticas, las acciones, los logros, acontecimientos internos, oportunidades\*
12. ¿De qué forma informa a sus empleados sobre las acciones que se van a realizar

para el cumplimiento de los objetivos?

**(Participación de los directivos como fuerza de ventas)** - Se infiere de las respuestas que den los directivos ante los otros elementos.

**(Grado de motivación en la empresa)**

13. ¿De qué forma recompensa a sus empleados cuando logran los objetivos? (Informa a los empleados de los logros de otros compañeros, monetaria, no monetaria)
14. ¿Tiene algún plan de incentivos/ Motivación que involucre la productividad de la empresa? ¿En qué consiste dicho plan?

## ANEXO 2. Encuesta para los empleados de las empresas en estudio/Prueba piloto

Responda con una "X" las preguntas teniendo en cuenta que; 1: Nunca, 2: Muy Poco, 3: Ocasionalmente, 4: Frecuentemente, 5: Siempre y N/A: No aplica para su empresa

1. ¿Utiliza con regularidad los beneficios del fondo de empleados que tiene la empresa?

1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	-----

2. ¿Su jefe reconoce públicamente sus acciones en el cumplimiento de los objetivos del área?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ¿Su jefe le trasfiere los temas que hablan en las reuniones de altos mandos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ¿Considera que existe un clima organizacional agradable en su área de trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. ¿Ha participado de las capacitaciones, talleres y charlas que realiza la empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. ¿Encuentra asertivos a sus directivos y dispuestos a escucharlo cuando quiere hablarles de un tema específico?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. ¿Cree usted que su cargo está limitado a las funciones establecidas sin lograr desarrollarse usted en otros aspectos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Conteste "Porque" si la respuesta es No

8. ¿Se ha beneficiado de los convenios con los centros educativos?

Si   
N/A   
No

Porque \_\_\_\_\_

9. ¿Ha sido parte de proceso de reclutamiento y selección interno en la empresa para ocupar otro cargo?

Si   
No

Porque \_\_\_\_\_

10. ¿Considera que el proceso de selección es riguroso y estricto?

Si   
No

Porque \_\_\_\_\_

11. ¿Le dan a conocer sus funciones, el entorno y los beneficios dentro de la empresa en el proceso de selección para usted tomar una decisión de aceptar o no?

Si   
No

Porque \_\_\_\_\_

12. ¿A través del proceso de selección conoce a todas las personas con las que podría o no interactuar?

Si   
No

Porque \_\_\_\_\_

13. ¿Aspira a ocupar un cargo superior en la organización?

Si   
No

Porque \_\_\_\_\_

14. ¿No se ha dado o no le han dado la oportunidad de ascender de cargo dentro de la organización?

Si   
No

Porque \_\_\_\_\_

15. ¿La empresa le ha exigido un nivel educativo específico para el cargo?

Si   
No

Porque \_\_\_\_\_

16. ¿Conoce el área de comunicación interna en la organización y la ha utilizado?

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.



Si

No

Porque \_\_\_\_\_

### **Selección múltiple con múltiple respuesta**

**17. ¿A través de qué medios se entera de los acontecimientos, retos, logros internos y externos de la organización?**

- Banner
- Stikers
- Chats
- Fanpage
- Icards
- Carteleras
- Correo electrónico
- Voz a Voz (Comunicación personal)

**18. ¿La empresa ha recompensado sus acciones a través de qué estímulos?**

- Monetarios (bonificaciones, dinero, bonos Sodexo y canasta...)
- No monetarios (Días libres, reconocimiento público o en la hoja de vida...)
- Ambos

**19. ¿Qué grado de nivel educativo tiene actualmente?**

- Bachiller
- Técnico o tecnólogo
- Profesional universitario
- Especialización
- Maestría

### ANEXO 3. Tabla de resultados Prueba piloto- Metroalarmas

Áreas/ preguntas	Gestión humana	Factura ción	Contabl e	Servicio al cliente	Servicio al cliente	Mercade o y ventas	Monitor eo	Jurídica
1	5	4	4	4	5	4	5	N/A
2	4	4	4	4	5	4	5	4
3	4	5	3	5	5	4	5	3
4	5	5	5	5	5	4	4	5
5	5	5	4	4	5	5	5	3
6	4	5	5	4	5	5	5	5
7	3	1	2	3	1	2	2	3
8	Si	Si	Si	No. No he solicitado/No he necesitado de estos.	No. No lo he deseado por ahora.	si	No. tengo tiempo limitado.	si
9	No. He pertenecido a una sola área y he ascendido en ella.	si	Si	No. No se ha hecho público para participar en esto.	No. No he tenido la oportunidad.	Si	Si	No. No me he postulado.
10	Si	Si	Si	Si	No. Se mide capacidad de cada persona y estudios para el respectivo cargo.	Si	Si	Si
11	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
12	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No. No soy parte del	No. No todas.

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

							comité de selección.	
<b>13</b>	Si	si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>14</b>	Si	Si	Si	No. No hay no se ha dado oportunidad.	No. Llevo muy poco en la empresa.	Si	si	No. No se ha presentado cargo superior para calificar.
<b>15</b>	Si	Si	Si	Si	No. Se especificaba más la experiencia laboral.	Si	No. Por qué se cumple con experiencia.	No. ingrese como aprendiz.
<b>16</b>	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<b>17</b>	Banner, fanpage, carteleras, correo electrónico.	Fanpage, carteleras, correo electrónico, voz a voz.	Carteleras, correo, voz a voz.	Carteleras, correo, voz a voz.	Stikers, chat, carteleras, correo, voz a voz.	Stikers, fanpage, carteleras, correo y voz a voz.	Carteleras, Correo, Voz a voz.	Fanpage, correo, voz a voz.
<b>18</b>	Ambos	Monetarios	Ambos	Monetarios	Ambos	Ambos	Ambos	Monetarios
<b>19</b>	Profesional universitario	Técnico o tecnólogo	Profesional universitario	Técnico o tecnólogo	Técnico o tecnólogo	Profesional universitario	Bachiller	Técnico o tecnólogo

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

## ANEXO 4. Tabla de resultados Prueba piloto- Segurtronic

Áreas/ preguntas	Contabilidad	Administrativa	Central de monitoreo	Facturación	Administración	Central de monitoreo	Gestión documental	Administrativa	Cartera
1	1	4	1	4	3	5	3	4	4
2	2	3	1	3	4	5	3	4	2
3	4	3	2	3	4	5	2	5	5
4	4	4	5	4	4	5	5	4	5
5	4	3	5	4	3	5	4	5	3
6	4	3	2	5	5	5	4	4	3
7	2	4	5	1	1	5	2	1	2
8	Si	No. No lo he solicitado	No. No he tomado la iniciativa de acudir a ellos	No. No he utilizado, no tengo información de convenios, en la u que estudio no hay convenio con la empresa	No.	No. No sé si hay algunos	N/A	Si	No
9	No. Pues estoy realizando las labores correspondientes a mi profesión	No. No he sido citado	No. Nunca hacen convocatoria a nivel empresarial pues cuando contratan es que uno se da cuenta	Si	No.	No. porque desconozco la respuesta	Si	Si	No
10	Si	Si	No. nunca he estado en convocatoria interna	Si	No.	No porque exige acorde a las	No	Si	No

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

						necesidades requeridas			
11	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
12	No. por qué solo se conoce en el proceso de selección a los jefes inmediatos	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	si
13	Si	Si	Si	Si	No	Si	No. me siento satisfecho en el cargo actual	Si	Si
14	Si	Si	No quizás no tiene estudios necesarios para el cargo	No. porque si se me ha dado la oportunidad he crecido laboralmente	si	No. no se	Si	Si	No
15	Si	No	No nunca he estado en proceso de selección interno pero al entrar si lo exigen	Si	Si	Si	Si	Si	Si
16	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
17	Cartelera s, correo electrónico, voz a voz	Correo electrónico, voz a voz	Chats, correo, voz a voz	Cartelera s, correo, voz a voz	Chat, cartelera s, correo, voz a voz	Correo	Cartelera s y correo	Correo	Cartelera s correo

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

<b>18</b>	Ambos	Ambos		Monetarios	No monetarios	Ambos	No monetarios	No monetarios	Monetarios
<b>19</b>	Técnico o tecnólogo	Profesional	Técnico o tecnólogo	Técnico o tecnólogo	Profesional universitario	Técnico o tecnólogo	Profesional	Técnico o tecnólogo	Técnico o tecnólogo

La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA.

## ANEXO 5. Encuesta a empleados de las empresas en estudio/encuesta real

Responda con una "X" las preguntas teniendo en cuenta que; 1: Nunca, 2: Muy Poco, 3: Ocasionalmente, 4: Frecuentemente, 5: Siempre y N/A: No aplica para su empresa

1. ¿Utiliza con regularidad los beneficios del fondo de empleados que tiene la empresa?

1	2	3	4	5	N/A
---	---	---	---	---	-----

2. ¿Su jefe reconoce públicamente sus acciones en el cumplimiento de los objetivos del área?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ¿Su jefe le trasfiere los temas que hablan en las reuniones de altos mandos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ¿Considera que existe un clima organizacional agradable en su área de trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. ¿Ha participado de las capacitaciones, talleres y charlas que realiza la empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. ¿Encuentra asertivos a sus directivos y dispuestos a escucharlo cuando quiere hablarles de un tema específico?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. ¿Cree usted que su cargo está limitado a las funciones establecidas por un manual y por ende no logra desarrollarse usted en otros aspectos?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Conteste "Porque" si la respuesta es No

8. ¿Se ha beneficiado de los convenios con los centros educativos?

Si

N/A

No

Porque \_\_\_\_\_

9. ¿Ha sido parte de proceso de reclutamiento y selección interno en la empresa para ocupar otro cargo?

Si   
No   
Porque \_\_\_\_\_

**10. ¿La empresa le ha exigido un nivel educativo específico para el cargo?**

Si   
No   
Porque \_\_\_\_\_

**11. ¿No se ha dado o no le han dado la oportunidad de ascender de cargo dentro de la organización?**

Si   
No   
Porque \_\_\_\_\_

**12. ¿Aspira a ocupar un cargo superior en la organización?**

Si   
No   
Porque \_\_\_\_\_

### **Selección múltiple con múltiple respuesta**

**13. ¿A través de qué medios se entera de los acontecimientos, retos, logros internos y externos de la organización?**

- Banner
- Stikers
- Chats
- Fanpage
- Icards
- Carteleras
- Correo electrónico
- Voz a Voz (Comunicación personal)

**14. La empresa ha recompensado sus acciones a través de qué estímulos?**

- Monetarios (bonificaciones, dinero, bonos Sodexo y canasta...)
- No monetarios (Días libres, reconocimiento público o en la hoja de vida...)
- Ambos
- Ninguno



**15. ¿Qué grado de nivel educativo tiene actualmente?**

- Bachiller
- Técnico o tecnólogo
- Profesional universitario
- Especialización
- Maestría