UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

INTERNACIONALES

**ACCIONES DE ENDOMARKETING MÁS VALORADAS POR EL
PERSONAL MILLENNIAL DE LIMA METROPOLITANA QUE
INFLUYEN EN PROLONGAR EL TIEMPO DE PERMANENCIA EN
SUS EMPRESAS**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR(ES)

Aragón Loza, Lucía Alejandra (0000-0002-9167-6756)

Dávila Canchari, Tania Julissa (0000-0002-1252-7366)

ASESOR

Senmache Sarmiento, Ana Elena del Carmen (0000-0002-9052-5067)

Lima, 30 de Agosto del 2018

A mi Madre, quien siempre me ha brindado su apoyo en cada momento de mi vida.

A mis hermanos, por creer y confiar en mí.

A la memoria de mi Padre, quien espero pueda sentirse orgulloso de mí.

Además, a todas las personas que se involucraron con la presente investigación y nos
brindaron su apoyo.

Lucía Aragón

A mis padres (Wilfredo Dávila y Gladys Canchari) y mi Hermano
(Alexandro Dávila) quienes me dieron su apoyo incondicional en la
elaboración del presente trabajo de investigación. Así también a todas
las demás personas que directa o indirectamente nos apoyaron y alentaron
con la elaboración de la tesis.

Tania Dávila

RESUMEN

La presente investigación se ha desarrollado tomando como referencia diversos estudios donde se menciona el endomarketing como una nueva forma de gestionar los recursos humanos. Asimismo, toma en consideración que los colaboradores, en la actualidad, son considerados como uno de los activos más importantes de una empresa. Sin ellos, la organización no puede alcanzar los objetivos planteados. Una alta rotación de personal implica costos elevados para la empresa, por lo cual también debe ser tomado en cuenta.

Mediante esta investigación, se busca verificar la existencia de una relación entre el endomarketing y la retención del personal Millennial de Lima Metropolitana, así como identificar las principales acciones de endomarketing que valoran para quedarse por más tiempo en las empresas que laboran. Para ello, se realizaron entrevistas a expertos en temas de recursos humanos y endomarketing. Posteriormente, se realizó una encuesta a una muestra de 384 personas entre las edades de 18 a 34 años, que actualmente se encuentran trabajando en empresas de Lima Metropolitana.

Entre los principales resultados, se destaca que las acciones de endomarketing más valoradas por los Millennials son aquellas que pertenecen a la Comunicación, es decir, ellos valoran que sus empresas les informen acerca de los objetivos y metas planteadas.

Palabras clave: endomarketing, retención del personal, Millennials

ABSTRACT

The present research has been made by referencing several studies about internal marketing, where it is viewed as a new way of Human Resources Management. Moreover, this research considers two insights: the role played by the employees today as one of the most important assets of a company, since without them, the organization would not be able to reach the foreseen objectives; and the fact that high staff turnovers entail high costs to the organization.

This research seeks to verify the existence of a relationship between internal marketing and Millennial staff retention in Metropolitan Lima as well as to identify the main internal marketing actions considered by the employees to continue working for a longer time in their companies. For that purpose, interviews to Human Resources and internal marketing experts were made. After that, a survey was performed using a sample of 384 people between 18 and 34 years old, who were currently working in a company of Metropolitan Lima.

Among the main results, it can be noted that the most valuable internal marketing actions for the Millennial employees are those that belong to Communication (“C”). In other words, they really appreciate that their companies inform them about the objectives and goals established beforehand.

Key Words: Internal Marketing, Millennials, Human Resources

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	13
1. ENDOMARKETING:.....	13
1.1 Líneas de pensamiento y Conceptos de endomarketing.	14
1.2 La evolución histórica del tópico	17
1.3 Modelos de Gestión del endomarketing.....	21
1.4 El endomarketing y su relación con la gestión de los recursos humanos.	30
1.5. Endomarketing Mix.....	31
2. PERFILES GENERACIONALES.....	40
2.1. Generaciones.....	40
2.2. Generación Millennial	48
3. RETENCIÓN DEL PERSONAL.....	65
3.1. Motivos de la rotación de personal.....	67
3.2. Relevancia de la retención del personal y costo de rotación.....	72
3.2.1 Costo de Rotación de Personal	73
3.3. Clima Organizacional y su relación con la retención del personal.....	77
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	81
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	81
2.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	84
2.3. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	86
2.3.1. Objetivo General.....	86
2.3.2. Objetivos específicos.....	86
2.3.3. Hipótesis.....	86
2.3.4. Preguntas de investigación.....	87
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE TRABAJO	88
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	88
3.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	89
3.3. SELECCIÓN DE LA MUESTRA	89
3.3.1 Población.....	89
3.3.2 Muestra	90
3.4 VARIABLES.....	91
3.4.1 Análisis de fiabilidad de la Encuesta.....	91
3.4.2. Dimensionalización de las variables.....	91

3.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN:	94
3.5.1. Construcción del Marco Teórico.....	94
3.5.2. Entrevistas a profundidad.....	95
3.5.3. Cuestionario.....	96
3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	97
CAPÍTULO IV DESARROLLO.....	99
4.1. APLICACIÓN.....	99
4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	120
4.2.1 Hipótesis estadística general	120
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS	124
CONCLUSIONES	136
RECOMENDACIONES.....	138
ANEXOS.....	157

Índice de Tablas

Tabla 1: Estadístico de Fiabilidad de Alfa de Cronbach de la Encuesta de las acciones de endomarketing.....	91
Tabla 2: Dimensionalización de la variable Acciones de endomarketing	92
Tabla 3. Rango de edades de los encuestados.	104
Tabla 4. Estado laboral actual de jóvenes encuestados.....	105
Tabla 5. Sector empresarial perteneciente de los jóvenes Millennials	106
Tabla 6. Medida de importancia de los jóvenes encuestados según de cómo su empresa lo consideran.	109
Tabla 7. Tiempo de permanencia en su actual trabajo	111
Tabla 8. Valoración de las acciones de endomarketing por los Millennials económicamente activo.	113
Tabla 9. Valoración de las acciones de endomarketing de las empresas según los Millennials económicamente activo.	115
Tabla 10. Valoración de las acciones de endomarketing de las empresas según los Millennials económicamente activo.	117
Tabla 11. Las acciones de endomarketing más valorada y de las empresas según los Millennials económicamente activo.	119
Tabla 12. Prueba de Chi-cuadrada entre las variables.	121
Tabla 13. Medidas simétricas de las variables.....	122
Tabla 14. Distribución de frecuencias de la valoración de las acciones de endomarketing y la retención de personal.	123

Índice de Figuras

Figura 1: Relación de las disciplinas con el endomarketing.	20
Figura 2: Modelo de endomarketing de Berry.....	22
Figura 3: Modelo de endomarketing de Grönroos.....	22
Figura 4: Modelo de marketing interno de Rafiq y Ahmed	23
Figura 5: Diagrama de endomarketing de Lings	25
Figura 6: Relación entre Marketing Interno y Externo	26
Figura 7: Modelo de Gestión de Marketing para Servicios de Tansuhaj, Randall y McCullough	27
Figura 8: Modelo conceptual de marketing interno de Ahmed, Rafiq y Saad.	28
Figura 9: Relación entre marketing interno, satisfacción laboral y compromiso organizacional	31
Figura 10: Interpretación de las 4P'S para el Marketing Interno.	32
Figura 11: Niveles divergentes de optimismo económico en mercados desarrollados y emergentes, pesimismo sobre el progreso político y social.....	50
Figura 12: Seguridad de los Millennials respecto a sus carreras profesionales.....	52
Figura 13: Principales temas de preocupación para los Millennials en mercados maduros y emergentes	52
Figura 14: Millennials empoderados son más optimistas y leales.....	55
Figura 15: Motivaciones Generales para un Puesto de Trabajo	61
Figura 16: Motivaciones para dejar el último trabajo	61
Figura 17: Tiempo factible que consideran los Millennials para permanecer en una misma empresa.....	62
Figura 18: Costo de Reclutamiento.....	74
Figura 19: Disminución temporal del costo laboral.....	75
Figura 20: Costo por descenso en la productividad	76
Figura 21: Costo Total Rotación por pérdida de un colaborador	77
Figura 22: Cálculo de muestra de población finita	90
Figura 23: Población de Lima Metropolitana según Sexo y Grupos de Edad 2018.....	99
Figura 24: Población en edad de trabajar de Lima Metropolitana 2018	100
Figura 25. Porcentaje por cada rango de edades de los encuestados.	104

Figura 26. Estado laboral actual de jóvenes encuestados.....	105
Figura 27. Porcentaje de cada rubro empresarial perteneciente de los jóvenes Millennials.	108
Figura 28. Porcentaje de la medida de importancia de los jóvenes encuestados según de cómo su empresa lo consideran.	110
Figura 29. Tiempo de permanencia en su actual trabajo.	111
Figura 30. Porcentajes de la valoración de las acciones de endomarketing por los Millennials económicamente activo.	113
Figura 31. Porcentajes de la valoración de las acciones de endomarketing de las empresas según los Millennials económicamente activo.	116
Figura 32. Porcentajes de la valoración de las acciones de endomarketing en las empresas de los Millennials económicamente activo según rango de edad.	118
Figura 33. Porcentaje de las acciones de endomarketing más valorada y realizadas por las empresas según los Millennials económicamente activo.	119
Figura 34: Principales acciones de Comunicación	127
Figura 35: Principales acciones de Coordinación	129

INTRODUCCIÓN

El endomarketing es el conjunto de actividades, acciones y estrategias, utilizadas en el marketing tradicional, dirigidas al interior de la empresa, es decir, hacia el colaborador o cliente interno. Se propone que, al tratar a los colaboradores de una empresa como clientes, generará cambios en sus actitudes, reflejado en su mejora en la relación con la empresa e incremento de su nivel de lealtad hacia ella.

Una gran cantidad de autores han descrito la evolución de este término desde los años 80, cuando se iniciaron las primeras teorías. Estas han reforzado la idea que al aplicar el endomarketing en las empresas, se podría mejorar en diversos aspectos, entre ellos compromiso organizacional, la productividad, el rendimiento organizacional y hasta la fidelización de los clientes externos.

En los últimos años, este término ha incrementado su impacto en el mundo, incluso en el Perú está teniendo gran acogida por algunas de las empresas top. De las cuales, se han descrito varios casos de éxito por algunos autores y expertos en el tema.

La presente investigación fue elaborada con el objetivo de verificar que el endomarketing puede ser un instrumento que permita alcanzar la fidelización de la generación Millennial, considerada como una de las que genera mayor preocupación de los ejecutivos de recursos humanos, por su continuo deseo de emprender nuevos rumbos y, por lo tanto, abandonar sus empresas actuales. Teniendo en cuenta que, en los próximos años, esta se convertirá en la principal generación de la fuerza laboral a nivel mundial se debe estar preparado para afrontar

estos nuevos retos. Según Deloitte, en el año 2025 los Millennials van a representar cerca del 75% de la fuerza laboral a nivel mundial.

Para realizar la presente investigación de enfoque mixto, se recopilaron datos cualitativos y cuantitativos. Se realizaron entrevistas a profundidad a expertos en temas de endomarketing y recursos humanos. Posteriormente, se realizaron encuestas a Millennials de Lima Metropolitana para obtener la información necesaria y realizar el análisis respectivo.

Esta investigación está compuesta por seis capítulos. En el capítulo I, Marco Teórico, se presenta los principales términos utilizados en la investigación, los cuales son Endomarketing, Millennials y Retención de personal, con fundamentos teóricos y los antecedentes bibliográficos.

En el capítulo II, Plan de Investigación, se presenta el planteamiento del problema, justificación, los objetivos de investigación, hipótesis y preguntas de investigación.

En el capítulo III, Metodología de Trabajo, se presenta la metodología utilizada en el proceso de investigación, se determinó la población total y una muestra de ella, se describen los instrumentos para la recolección de información cualitativa y cuantitativa, además del procedimiento para el análisis de los datos obtenidos.

En el capítulo IV, Desarrollo y Aplicación se describe los resultados finales obtenidos de la encuesta realizada al personal Millennial de Lima Metropolitana.

Posteriormente, en el capítulo V, Análisis de Resultados, se presenta la interpretación y discusión de los resultados obtenidos frente a los objetivos planteados, así como la validación de la hipótesis formulada.

Para cerrar el informe, se encontrarán las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Finalmente, las referencias bibliográficas y anexos, también se forman parte de este capítulo.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

El objetivo principal de esta investigación es determinar si las acciones de endomarketing valoradas por el personal Millennial de Lima Metropolitana se relacionan con la prolongación de su tiempo de permanencia en sus empresas. Ante ello, en este capítulo se presentará una revisión de la literatura correspondiente a los siguientes términos: Endomarketing, Millennials y Retención de personal.

Las principales fuentes que sustentan esta investigación están basadas en trabajos académicos, artículos, libros, revistas académicas, estudios de consultoría entre otros.

1. ENDOMARKETING:

Para alcanzar los objetivos planteados, en las próximas secciones se presentará una revisión de la literatura referida al endomarketing. Se mostrará las líneas de pensamiento y conceptos de endomarketing, la evolución histórica del tópico, los modelos de gestión propuestos, el endomarketing y su relación con la gestión de recursos humanos y el endomarketing Mix y sus aplicaciones.

1.1 Líneas de pensamiento y Conceptos de endomarketing.

En la actualidad, las organizaciones deben reconocer a los colaboradores como un elemento clave y central para el logro de buenos resultados. Ante ello, es necesario que las empresas realicen acciones que permitan fidelizar a sus empleados. En este contexto, aparece el endomarketing como un instrumento que permite atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados (Berry y Parasuraman, 1991).

El endomarketing es el conjunto de estrategias y acciones propias del marketing que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones con la finalidad de incentivar a los trabajadores o clientes internos, actitudes que eleven la satisfacción de los clientes externos y, con ello, contribuyan a crear valor para la empresa. Se trata de motivar a los trabajadores, crear un mejor clima organizacional y obtener un mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa-trabajador. (Regalado, Allpacca, Baca, Gerónimo, 2011, p. 9)

Varios autores mencionan conceptos distintos sobre el endomarketing, los cuales han ido evolucionando a lo largo de los años. A continuación, se presentarán definiciones de los principales autores:

Según Berry (1981), el endomarketing está basado en considerar y tratar a los empleados como clientes. Con ello, se podrá generar cambios en las actitudes de los trabajadores logrando sentirse mucho más identificado con la organización y esto influirá positivamente en alcanzar la satisfacción del consumidor final.

Según Grönroos (1990), el endomarketing es el conjunto de actividades orientadas a coordinar el desempeño de los colaboradores dentro de su organización a través de acciones que fomenten la identificación con su empresa.

Para Berry y Parasuraman (1991), el endomarketing es la filosofía de considerar al empleado como un cliente interno. Ambos autores consideran que una vez que los colaboradores se encuentren satisfechos, la empresa mejorará su capacidad para atender y satisfacer las necesidades de los consumidores finales.

El principal objetivo del endomarketing es lograr motivar, satisfacer y retener a los empleados en sus organizaciones. Tal y como indica Bak (1994), el endomarketing debe contribuir a generar una buena gestión de los recursos humanos con el objetivo de que los empleados se puedan sentir más identificados con su empresa y, por ende, sentirse mucho más comprometida con ella.

Asimismo, Colling y Payne (1991), quienes propusieron una perspectiva enfocada a los recursos humanos de las empresas, resaltan en su artículo que las referencias encontradas e investigadas contribuyen a desarrollar mejoras en la gestión de recursos humanos. En conclusión, indican que, para adoptar una orientación de mercado, se necesita que el líder de recursos humanos se enfoque en las necesidades y deseos de los clientes internos.

Por otro lado, Soriano (1993), considera que el endomarketing es un conjunto de métodos de gestión de la relación existente entre los trabajadores y la empresa. Con la finalidad de conseguir que los trabajadores orienten sus acciones a la calidad del servicio de forma

voluntaria para que así se alcancen los niveles de calidad necesarios en cada servicio ofrecido por la organización.

Rafiq y Ahmed (1993) detallan que el concepto de endomarketing tuvo tres fases diferentes. La primera hacía referencia a la motivación y satisfacción que se le brindaba al empleado. La segunda estuvo orientada al cliente externo, es decir, consideraban esencial que el colaborador se pueda sentir satisfecho para que pueda brindar una buena calidad de servicio. Finalmente, la última fase hace referencia a las herramientas de marketing que permitan realizar cambios organizacionales.

Para Brum (1998), el endomarketing es definido como el conjunto de acciones que buscan integrar los objetivos, metas y resultados de la empresa con la de los colaboradores

Bohnenberger (2005) indica que el endomarketing involucra la gestión conjunta entre el marketing interno y externo para lograr la satisfacción final del cliente externo. Es decir, el autor hace referencia que una buena gestión de los clientes internos va a generar que se pueda brindar una adecuada calidad de servicio que influya en la satisfacción del cliente externo.

Según Bohnenberger, Kotler y Keller (2006) señalan que el endomarketing debe preceder al marketing externo, para poder lograr la satisfacción final del consumidor.

Adami y Silveira (2000) indica que el endomarketing integra las funciones de la organización permitiendo que los directivos puedan implantar y concientizar a sus colaboradores de su cultura organizacional. Además, buscarán constantemente motivarlos para el desarrollo conjunto de su organización.

Rafiq y Ahmed (1993 y 2000) finalizan indicando que existe una gran variedad de conceptos relacionados al tema, sin embargo, no existe unanimidad entre algunos de ellos.

1.2 La evolución histórica del tópico

El concepto de endomarketing es un término que ha tomado importancia y relevancia en los últimos años a nivel internacional. Según Ahmed & Raquif (2003), este concepto se encuentra en un desarrollo continuo. Es importante destacar lo que menciona Ahmed y Rafiq (2002:3): “There are a variety of meanings attributed in the literature as to exactly what IM (internal marketing) is, what it is supposed to do, how it is supposed to do it, and who is supposed to do it”, lo cual indica que existe una gran variedad de conceptos acerca del endomarketing, acerca de lo que puede generar y cómo puede hacerlo. Es por ello, que es esencial estudiar la evolución del concepto para poder identificar los diferentes enfoques por cada literatura.

La primera aparición del concepto de endomarketing se inició en el siglo XX en Estados Unidos. Sin embargo, el concepto era definido como un instrumento sin utilidad, que apareció en el contexto de una economía capitalista en donde el término no era bien conocido e identificado (Hoyos, 2013). Años posteriores, el endomarketing se va desarrollando como elemento de unión entre el producto, cliente y colaborador (Grönroos, 1993).

Bohnenberger (2005) indica en su investigación que, en 1976, Berry, Hensen y Burke hacen referencia por primera vez al término de endomarketing cuando relacionan las capacidades del cliente interno o colaborador para lograr una elevada calidad de los servicios. Berry es el mayor

referente en el término, pues en 1981, fue el primero en llamar a los empleados como clientes internos.

“The people who buy goods and services in the role of consumer, and the people who buy jobs in the role of employee, are the same people” (Berry, 1981:34)

Por su parte, Flipo (1986) señaló la dependencia existente entre el endomarketing y el marketing tradicional. Asimismo, el autor indica que el endomarketing es la fuerza que implica que los ejecutivos de marketing puedan poner en uso las estrategias de marketing tradicional y desarrollar un concepto de orientación al cliente.

Asimismo, Flipo (1986) señala que las acciones de la empresa deben estar dirigidas hacia los colaboradores porque el bienestar y motivación de ellos se verá reflejado en la satisfacción de los clientes finales y en el crecimiento y productividad del negocio.

Según Grönroos (1990), en los años posteriores el concepto fue desarrollado inicialmente en la literatura de marketing de servicios, luego en gestión de servicios y finalmente en marketing de manufactura. Ese mismo año Grönroos (1990) definió el objetivo principal del endomarketing: «Motivar y concientizar a los empleados sobre la importancia del cliente externo». Grönroos resalta que la satisfacción final del cliente externo se ve influido por la satisfacción y motivación que brinden a los colaboradores. Es por ello, que el autor recomienda a las empresas brindar más atención a su personal.

A partir de ello, el concepto comienza a surgir como elemento de unión entre el producto, cliente y colaborador (Grönroos, 1993). Permitiendo así compartir los objetivos de la empresa,

mantener a los colaboradores motivados y por ende brindar una excelente calidad de servicio al cliente final.

Ese mismo año, George (1990) conceptualiza al endomarketing como un proceso de Management Holístico con doble finalidad. Por un lado, se busca que los empleados de la organización puedan comprender e involucrarse con el negocio, actividades y campañas. Mientras que, por el otro, se busca que todos los empleados estén preparados y motivados para realizar sus actividades orientadas al cliente.

Colling y Payne, en 1991, plantean una nueva perspectiva para el sector de recursos humanos. En su artículo “How internal marketing concepts and methods used by marketing managers can provide the basis of a new perspective on meeting the opportunities and challenges faced by human resource management”, los autores indican que el endomarketing contribuye con una gestión más avanzada de recursos humanos (Colling y Payne, 1991).

Soriano (1993), establece que para que una empresa pueda ser rentable a lo largo de los años deberá considerar 3 dimensiones: El Marketing Tradicional para captar clientes, el Marketing interactivo que permitirá el aumento de la frecuencia de compra de los clientes finales y el endomarketing que tiene como objetivo concientizar al personal en brindar un servicio de calidad. En el endomarketing es necesario promover los valores de la compañía a los colaboradores y a su vez convencerlos de su correcta aplicación. Todo ello con el propósito de poder alcanzar los objetivos y satisfacer las necesidades del cliente externo.

En 1994, se presenta una dura crítica hacia el tópico. Para Hales (1994), el endomarketing tiene conceptos ambiguos y una similitud con la gestión de personas. El autor indica que el

endomarketing tiene mucho en común con la gran cantidad de ideas sobre nuevas formas y enfoques de organización.

En 1997, Ballantyne presentó un estudio sobre la implantación del endomarketing en una empresa del sector banca. En el artículo el autor revela las ventajas y debilidades del proceso. Asimismo, se analiza la posibilidad de que el concepto pueda influir y contribuir con el aprendizaje de toda la organización (Ballantyne,1997).

Bansal, Mendelson y Sharma (2001) mencionaron que el endomarketing opera a través de las prácticas de recursos humanos enfocadas a lograr un alto nivel de satisfacción en el trabajo, generar lealtad y confianza en el colaborador. Ello va a permitir que se pueda lograr brindar un servicio de calidad al cliente externo, para alcanzar la satisfacción y fidelidad de este.

Bohnenberger (2005) indica que el endomarketing es un tema interdisciplinario a nivel académico y empresarial. En el lado académico, se encuentran estudios elaborados por expertos en recursos humanos, marketing y relaciones públicas, en este último con menor intensidad.

En un inicio, el enfoque académico no le daba importancia al endomarketing, especialmente a los temas dirigidos por recursos humanos. Sin embargo, conforme pasaron los años, el tema se volvió más conocido. En la Figura N° 1, elaborado por Bohnenberger (2005) se presenta los artículos de endomarketing publicados en los últimos años referente a los temas de marketing y marketing de servicios, recursos humanos o calidad de servicios. En este se puede apreciar cómo se ha ido desarrollando la literatura del concepto año tras año y según algunos autores.

Figura 1: Relación de las disciplinas con el endomarketing.

Periodo	Marketing y marketing de servicios	Recursos humanos	Calidad del servicio
Décadas de 1970 y 1980	Berry Filipo Grönroos		Berry, Hensen y Burke
1990	Grönroos		Zeithaml, Berry y Parasuraman
1991	Berry y Parasuraman Piercy y Morgan	Colling y Payne	
1993		Rafiq y Ahmed	
1994	Bak et ál.	Hales	
1995	Piercy	Foreman y Money	Varey
1996	Hauser, Simester y Wernerfelt		Boshoff y Tait
1997		Ballantyne	
1998	Gilly y Wolfenbarger Carter y Dunne Lings	Caruana y Calleya	
1999	Pitt y Foreman		Lings
2000 al 2014	Ahmed y Rafiq Ballantyne Naudé, Desai y Murphy Papasolomou y Doukakis Piercy		Bansal, Mendelson y Sharma Lings

Fuente: Bohnenberger (2005)

1.3 Modelos de Gestión del endomarketing

Los modelos de endomarketing son recientes, se desarrollaron a partir de la década de los 90.

La mayor parte de los modelos llevan a la satisfacción del cliente externo por medio de la satisfacción del cliente interno.

De acuerdo a los estudios elaborados por Bohnenberger (2005), los modelos más citados en la literatura son los de Berry y Grönroos.

El modelo de Berry (1981) indica que el endomarketing debe reconocer al empleado como un cliente y se debe desarrollar hasta que se logre convertir en una ventaja competitiva. De acuerdo al modelo, es necesario considerar dos puntos: buscar la participación del empleado y tratar las tareas como un producto. Con ello, se logrará tener colaboradores satisfechos que puedan contar con actitudes orientadas hacia el cliente final lo que conlleva a que puedan mejorar el servicio y calidad percibida por el mismo.

Figura 2: Modelo de endomarketing de Berry

Fuente: Berry (apud Ahmed y Rafiq, 2002:15)

El modelo de Grönroos (1990) es más específico y claro respecto a las técnicas. En él se detalla, por ejemplo, el desarrollo y las informaciones anticipadas de las campañas publicitarias como alternativas para contar con colaboradores motivados, comprometidos y con mayor orientación al cliente (Figura 3). Asimismo, se presenta una estructura de soporte de gestión referente al empleado el cual va a permitir mantenerlo motivado y conocer la importancia de su función.

Los dos modelos se asemejan en la medida en que desarrollan acciones que permiten a las empresas no solo tener buenos resultados sino también a contar con una ventaja competitiva.

Figura 3: Modelo de endomarketing de Grönroos

Fuente: Grönroos (apud Ahmed y Rafiq, 2002:16)

Por otro lado, Rafiq y Ahmed (2000) presentan un modelo basado en los modelos de Berry y Grönroos (Figura 4). Los autores indican que la motivación del colaborador se obtiene por medio del desarrollo de actividades realizadas por la organización con el objetivo de lograr la satisfacción en el trabajo. La motivación junto con el empowerment (poder de toma de decisiones) impactan de manera positiva en la satisfacción en el trabajo, lo que tiene una relación con la orientación al cliente y por ende con la satisfacción final del consumidor.

Según los autores, la coordinación interfuncional es una parte esencial para la orientación al cliente. El cual a su vez influye en la calidad de servicio brindado y en la satisfacción al cliente.

Figura 4: Modelo de marketing interno de Rafiq y Ahmed

Fuente: Rafiq y Ahmed (2000)

El modelo propuesto busca mostrar las interrelaciones existentes entre el endomarketing y el servicio de calidad, teniendo como su centro principal la orientación al cliente (Rafiq y Ahmed, 2000). Todas las variables contribuyen a la mejora de la orientación al cliente.

El modelo de Rafiq y Ahmed (2000) es más limitado que el desarrollado por Lings (1999), el cual se muestra en la figura 5. El modelo de endomarketing propuesto por Lings se diferencia de los otros por estar estructurado a partir de los procesos de manufactura o servicios y considerar a los sectores, y no a los colaboradores, como clientes internos.

Lings (1999) construye el modelo a partir del concepto general que inicia con la siguiente reflexión: Un cliente interno satisfecho es la base para un cliente externo satisfecho.

Los principios generales (Lings, 1999: 453) son los siguientes:

- A) Cada uno de los procesos internos tiene un cliente interno y un proveedor.
- B) El cliente interno o colaborador debe comunicar sus necesidades al proveedor interno.
- C) Los resultados obtenidos por las evaluaciones de servicio realizados por los proveedores internos deben ser informados.
- D) Las consecuencias de satisfacer o no los requisitos establecidos por el cliente interno deben ser la recompensa o punición.
- E) En este sistema de trabajo, los colaboradores deben ser compañeros de los gestores.

De acuerdo al autor, el modelo identifica los procesos de clientes internos y externos visibles, los grupos internos y las interacciones externas e internas conforme lo mostrado en la Figura 5.

Figura 5: Diagrama de endomarketing de Lings

Fuente: Lings (1999: 456)

Lings (1999), considera que el modelo contribuye en la construcción de una ventaja competitiva sostenible. Además, según una investigación realizada por Lings (1999), el modelo

puede facilitar la gestión de los empleados y departamentos, ocasionando mejores resultados para la organización.

Bansal, Mendelson y Sharma (2001), indican que un modelo de endomarketing debe estar desarrollado por las prácticas de recursos humanos, debido a que son estas las que atienden los objetivos propuestos en los conceptos relacionados a la orientación y satisfacción al cliente.

El modelo presentado en la figura 6 presenta una relación entre las actividades de endomarketing y el marketing externo. De acuerdo a Bansal, Mendelson y Sharma (2001), el modelo refleja las consecuencias posibles a partir del proceso de endomarketing. El concepto principal del modelo se desarrolla en la siguiente frase “con empleados satisfechos tenemos clientes satisfechos”. Para los autores, el compromiso, confianza y satisfacción de los colaboradores son los factores principales para alcanzar la lealtad con el cliente. Los 3 componentes pueden ser alcanzados y desarrollados con las prácticas en la gestión de recursos humanos que están detalladas en la figura 6:

Figura 6: Relación entre Marketing Interno y Externo

Fuente: Bansal, Mendelson y Sharma (2001:65).

Tansuhaj, Randall y McCullough (1988) presentan un modelo de gestión de marketing orientada a servicios. En él se indica al endomarketing como una primera acción para alcanzar la lealtad y satisfacción del cliente. Para estos autores, un correcto programa de endomarketing involucra el reclutamiento, desarrollo, motivación, comunicación y retención de empleados, conforme lo detalla la figura 7. Para los autores existe una relación directa entre el endomarketing y el marketing externo, especialmente en el sector de servicios.

Figura 7: Modelo de Gestión de Marketing para Servicios de Tansuhaj, Randall y McCullough

Fuente: Tansuhaj, Randall y McCullough (1988: 33).

Otra característica básica del modelo es su aplicación en el sector de servicios. La mayoría de los modelos fueron construidos a partir de una concepción teórica. Pero Ahmed, Rafiq y Saad (2003) se destacan porque hicieron una investigación empírica para identificar las relaciones del modelo propuesto (Figura 8) a partir de una concepción teórica.

Figura 8: Modelo conceptual de marketing interno de Ahmed, Rafiq y Saad.

Fuente: Ahmed, Rafiq y Saad (2003:1226)

Es evidente que no hay unanimidad entre los autores en cuanto a la filosofía y definición del endomarketing; pero, aun así, se pueden rescatar valiosas convergencias y conceptos. La principal convergencia es considerar el endomarketing como un elemento estratégico de la empresa. Otra convergencia involucra definir al empleado como un cliente interno. Finalmente, todos los autores coinciden en que la gestión del endomarketing afecta a diferentes disciplinas y a todos los sectores de la empresa.

Adicionalmente, cabe resaltar que las diferencias de los autores se centran en el uso de mix de marketing para ser aplicada en el endomarketing.

1.4 El endomarketing y su relación con la gestión de los recursos humanos.

Los expertos de recursos humanos, así como fue desarrollado por Hales (1994) indican que se deben considerar muchos factores para la gestión del tópico como la organización, capacitación, remuneración, evaluación de desempeño, entre otros. A su vez indican que el endomarketing se trata de un concepto que involucra una gestión más avanzada de las personas. Por otro lado, los expertos en marketing indican que el endomarketing es una gestión de personas con la filosofía de orientación al cliente que tiene como objetivo la satisfacción del cliente externo (Kohli y Jaworski,1990).

En teoría el tema puede ser encaminado por los dos sectores. En este sentido, los autores avanzan y complementan que tratándose de orientación al mercado la clave de la función de los recursos humanos debe centrarse en el colaborador, es decir, el cliente interno.

En este sentido llega el tópico endomarketing que busca abordar las dos áreas presentando las técnicas y las estrategias que permitan lograr de forma efectiva la satisfacción de los clientes internos y externos.

A través de los mismos instrumentos y técnicas del marketing tradicional, el endomarketing trata de concientizar al personal de la cultura organizacional y valores de la empresa. Ching-Sheng y Hsin-Hsin (2007) postulan acerca de la relación entre endomarketing, satisfacción laboral y compromiso organizacional en la figura 9. El modelo indica que la satisfacción laboral influye en el compromiso del trabajador hacia su empresa. El endomarketing se refiere a la aplicación de estrategias de marketing a la administración interna de la organización; por ello, las teorías de relación, el desarrollo del endomarketing y el compromiso organizacional han sido elaboradas por diferentes autores.

Figura 9: Relación entre marketing interno, satisfacción laboral y compromiso organizacional

Fuente: Ching-Sheng & Hsin-Hsin (2007)

Para la presente investigación, orientada específicamente a mejorar la gestión de los recursos humanos en las empresas, se puede tomar en consideración lo referido anteriormente por los autores Colling y Payne, Rafiq y Ahmed, Hales y Ballentine, quienes se enfocan más a la mejora de estos procesos con ayuda del endomarketing.

1.5. Endomarketing Mix

Según Kotler y Armstrong (2013), el objetivo principal del marketing es posicionar una marca en el mercado y satisfacer las necesidades de sus clientes externos. Para lograr ello, Mccarthy (1960) estableció el desarrollo del marketing mix el cual permite analizar los 4 elementos fundamentales en una organización: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Sin embargo, en el endomarketing el mix sufre una variación (Mercado Negro, 2016). Las 4PS se transforman en las 4CS, donde el producto se convierte en compañía, la plaza en las coordinaciones de

endomarketing, la promoción en la comunicación interna y los precios en la inversión por realizar estrategias de endomarketing.

La Figura N° 10 presenta la descripción de las 4PS según algunos autores. Cabe resaltar que algunos autores aún denominan las 4CS como 4PS. Sin embargo, Chirinos (2018) menciona que es correcto realizar la modificación de los términos de las 4PS a las 4CS. La interpretación varía en los componentes de cada una de las P'S. El producto ya no es considerado por sus características físicas, sino por la imagen que transmite la empresa hacia el colaborador. El precio cambia a las inversiones realizadas a favor de los colaboradores. La plaza se modifica a la promoción de la cultura organizacional. Mientras que la promoción se empieza a centrar al mensaje que busca transmitir la empresa al colaborador (Kotler, 1998; Nickes y Wood, 1999).

Figura 10: Interpretación de las 4P'S para el Marketing Interno.

	Rafiq y Ahmed, (1993)	Davis (2001)	Piercy y Morgan (1991)	Filipo (1986)
Producto	Nivel estratégico: valores y actitudes. Nivel táctico: medidas de <i>performance</i> y tratamiento del cliente. Servicios y capacitación ofrecidos por el sector de RH.	Programas, políticas y servicios.	Valores, actitudes y comportamientos necesarios para poner en práctica el plano de marketing.	El trabajo ofrecido por la organización.
Precio	Costes psicológicos.	Los costes de implantación de los programas.	Costes psicológicos y el sacrificio de otros proyectos que puedan estar compitiendo con el plan de marketing.	Costes psicológicos.
Distribución	Lugares donde son divulgadas las políticas de la organización o donde son hechas las capacitaciones.	Localización de los programas, políticas y servicios.	Local de las entregas de informaciones.	Localización adecuada de los empleados.
Comunicación Propaganda	Comunicase directamente con el empleado y hacer promociones para influenciar las actitudes del empleado.	Venta interna, relaciones públicas, propaganda, promociones, incentivos y programas de gestión de recursos humanos.	Es la forma utilizada para informar, persuadir y trabajar las actitudes de los empleados.	Comunicación con el empleado.

Fuente: Bohnenberger (2005)

A continuación, se realizará la descripción de cada una de las 4C'S del endomarketing:

COMPAÑÍA

En endomarketing, la variable Producto se modifica a Compañía. Esta herramienta hace referencia a la imagen que transmite la empresa a sus colaboradores. Se trata del entorno que es percibido por el cliente interno, es decir ya no se trata de las características físicas que pueda ir demostrando la organización; sino más bien de la experiencia que vive el colaborador dentro de la compañía. Esta experiencia inicia desde el proceso de reclutamiento, proceso de inducción, hasta incluso el proceso de desvinculación del colaborador con la empresa (Chirinos, 2018)

- Importancia de la Marca para los colaboradores:

Para McCarthy y Perreault (1997), la marca involucra el uso de un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de estos para identificar un producto. Las empresas deben buscar que sus marcas generen un impacto y una recordación hacia sus consumidores finales.

El mismo concepto debe ser aplicado en las acciones de compañía. Las empresas deben tener como objetivo obtener el engagement o compromiso de los colaboradores hacia la marca que ofrecen. Un colaborador comprometido involucrará no solo una mejora en sus funciones del trabajo, sino también una motivación y fidelización hacia la misma; generando una excelente calidad final del servicio (Inkotte, 2000).

Las empresas deben promover su marca hacia los colaboradores realizando un énfasis principal en la identificación de los objetivos, valores y principios de estos. Daniel Goleman, autor de

La Inteligencia Emocional, indica que los colaboradores que valoran el objetivo de la empresa y lo adoptan no sólo están dispuestos a hacer por ella un esfuerzo, sino también a realizar sacrificios personales cuando sea necesario. Se trata de aquellos colaboradores que deciden trabajar hasta de noche solo por terminar un proyecto; ya que se encuentran tan involucrados con la compañía que siempre buscan el beneficio final de la misma (Goleman, 1996).

De acuerdo a Zamberlan, Savoldi, Sparemberger, Büttenbender y Scarton (2009), algunas de las principales acciones que las empresas deben aplicar en función a la C de Compañía deben basarse en la imagen que transmite la empresa hacia los colaboradores. Según Brum (1998), se trata de las acciones utilizadas para vender su propia imagen hacia los empleados y familiares de estas.

COSTOS

En endomarketing, la variable Precio se modifica a Costos. Son las inversiones que se realizan al desarrollar las estrategias de endomarketing para el beneficio del colaborador. Dentro de ellas destacan, los programas de capacitación, eventos corporativos internos, campañas de comunicación interna, entre otros. Es importante, que cada una de ellas se realice de forma adecuada para generar compromiso e identificación de los colaboradores con su puesto de trabajo (Chirinos, 2018).

El elemento de costo del mix del endomarketing están relacionados con todas las inversiones financieras en recursos humanos, incluyendo la formación del personal, salario, capacitaciones y todas las inversiones que permitan la satisfacción del cliente interno (Inkotte, 2000).

Es necesario que las empresas comiencen a invertir en la satisfacción de sus colaboradores. De acuerdo a María Tatay (2017), invertir en los colaboradores involucra los siguientes beneficios:

- Invertir en la felicidad del empleado es invertir en la identificación del empleado con la marca de la empresa:

Un colaborador que perciba que el salario es adecuado, el clima laboral bueno y la empresa preocupada por su bienestar no va a sentir la necesidad de realizar una rotación constante laboral. Por el contrario, se logrará fidelizar y motivar al colaborador (Tatay, 2017).

- Invertir en la felicidad del empleado es invertir en la captación de talento:

Un colaborador feliz y motivado también atrae a más talento a su alrededor. Si el empleado se encuentra satisfecho con las condiciones laborales, el clima laboral y lo que la empresa le ofrece, contará a sus contactos las ventajas de trabajar para su empresa. Con ello, se logrará conseguir un doble compromiso: el de su colaborador actual y el de sus contactos que sabrán lo que vale la empresa en donde trabaja. (Tatay, 2017).

- Invertir en la felicidad del empleado es invertir en su productividad:

La felicidad del colaborador tiene un impacto directo en la forma de trabajar. Un colaborador motivado trabaja de mejor forma contribuyendo con los resultados finales de la organización (Tatay, 2017).

COORDINACIÓN

En endomarketing, la variable Plaza se modifica a Coordinación. Esta variable involucra la promoción de la cultura organizacional para lograr una identidad corporativa. En esta C, se ubican los líderes de la organización, los cuales deben difundir el mensaje a la organización; asimismo, se ubican los mandos medios que deben reforzar la comunicación con el equipo de trabajo (Chirinos, 2018).

Según Inkotte (2000), en la variable coordinación se ubican los colaboradores con cargos de dirección, aquellos que ocupan los cargos intermedios y los líderes de opinión. Sus funciones principales involucran la realización de acciones que contribuyan con la satisfacción del cliente interno y la forma de presentar a la empresa hacia el colaborador. Es decir, deben ser el medio de comunicación entre la empresa, el cliente interno y viceversa.

Según Eldaa García (2009), un adecuado lugar de trabajo es el resultado de los esfuerzos realizados por los colaboradores y los líderes, quienes en conjunto desarrollan ambientes laborales exitosos que tienen no solo como objetivo buscar la rentabilidad de la organización, sino también el beneficio del cliente interno.

Eldaa García (2009), indica que existen tres aspectos fundamentales: confianza, compromiso y colaboración. Los tres aspectos buscan contribuir en desarrollar excelentes relaciones interpersonales entre los colaboradores y mejorar su sentido de pertenencia con la empresa e involucramiento con el logro de objetivos empresariales.

Por lo tanto, los coordinadores deben buscar ser el flujo de comunicación hacia el cliente interno, brindándoles el apoyo y la integración entre cada uno de los colaboradores. Asimismo, deben proporcionar la información adecuada para cada uno de ellos (Inkotte, 2000). Con ello, el colaborador se podrá sentir más identificado y comprometido con el mensaje que desea transmitir la organización.

De acuerdo a Zamberlan, Savoldi, Sparemberger, Büttenbender y Scarton (2009), las principales acciones que involucra esta variable se destacan las siguientes: Buscar una integración entre los colaboradores, desarrollar una correcta relación entre los niveles superiores de la organización y encontrar una cooperación y trabajo en equipo adecuado para cada área.

COMUNICACIÓN

En endomarketing, la variable Promoción se modifica a Comunicación. Se trata del mensaje que se dirige al colaborador para transmitir los atributos de la empresa a través de los canales de comunicación. Abarca las actividades de difusión del mensaje y recopilación de la opinión de sus empleados (Chirinos, 2018).

De acuerdo a Gasco y Rabassa (1999), la efectividad del Endomarketing y por ende de las relaciones internas dentro de la organización se encuentran estrechamente relacionadas con la gestión adecuada de comunicación interna.

Esta variable debe ser comprendida por las organizaciones como una herramienta estratégica para la mejora de las relaciones con los colaboradores. Gasco y Rabassa (1999), define la C de

comunicación como el proceso mediante el cual se envían y reciben mensajes acerca de dos elementos: sentimientos o respuestas emocionales y hechos o información objetiva.

Según Bannel (1989), la variable comunicación es un factor crítico que las organizaciones deben considerarla en su sistema empresarial puesto que proporciona tono, estilo y espíritu a la organización, es decir una motivación para cada uno de los colaboradores.

Gasco y Rabassa (1997), indican que la variable comunicación se fundamenta en los siguientes aspectos claves:

- 1) El modelo de comunicación: El proceso de comunicación interrelaciona los siguientes elementos: emisor (quien comunica la información), mensaje (aquello que se comunica), canal o canales (medios en los que circulará la información) y el receptor (a quien se va a informar).
- 2) La dirección de la comunicación: Los flujos de comunicación deben seguir las siguientes direcciones: ascendente (donde los grupos inferiores comunican mensajes a los niveles superiores), descendente (se trata cuando los niveles superiores deciden comunicar mensajes a los niveles inferiores) y horizontal (donde la comunicación se realiza bajo un mismo nivel jerárquico y se busca solucionar problemas sin tener que recurrir hacia los niveles superiores).
- 3) Las redes de comunicación: Se define como los canales por el cual fluye la información.

Según Gasco y Rebassa (1999), una correcta utilización de la variable comunicación tiene como objetivo favorecer el intercambio y el enriquecimiento individual y colectivo. Por ello, el propósito de la variable debe estar centrada en motivar, formar, informar y mejorar las relaciones dentro de la organización.

Gasco y Rebassa (1999), indica que la comunicación interna se debe valer de las herramientas del marketing externo para su ejecución. Los colaboradores deben estar informados en la misma intensidad que el mercado externo. De esta manera, la asociación del cliente interno con la cultura organizacional de organización se encontrará mejor asociada.

De acuerdo a Zamberlan, Savoldi, Sparemberger, Büttendörfer y Scarton (2009), las principales acciones que involucra esta variable son las actividades de comunicación interna que permiten al colaborador conocer más acerca de la cultura organizacional y objetivos del negocio.

Por lo tanto, desarrollar una adecuada gestión de la variable comunicación va a permitir a las organizaciones mejorar su flujo de comunicación y generar un correcto intercambio de los colaboradores. En la cual, la meta final del proceso será buscar la identificación del cliente interno con la organización (Chirinos, 2018).

2. Perfiles Generacionales

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, todo lo referente a endomarketing y su evolución, se enfoca directamente a las personas que prestan sus servicios a una empresa, llamados clientes internos. Cada una de estas personas, presenta características distintas, por lo cual, es relevante mencionar de qué forma se pueden agrupar en perfiles generacionales y las principales diferencias entre ellos.

2.1. Generaciones

Según un artículo publicado por Pew Research Center (2015), el comportamiento de una persona varía de acuerdo a su edad, así como, sus actitudes y preferencias. La edad indica diferentes particularidades entre las personas: la etapa en la que se encuentran dentro de su ciclo de vida, ya sea un joven que está empezando su vida adulta, un padre de familia o una persona mayor; y su pertenencia a un grupo de personas que nacieron en una época contemporánea. Agrupar a las personas de acuerdo a su edad, concede a los investigadores un medio para analizar cada uno de los cambios en sus creencias y puntos de vista, tras el paso de los años; entender cómo las experiencias, es decir, eventos económicos, sociales y tecnológicos, influyen en la perspectiva que tienen las personas acerca del mundo que los rodea. Las generaciones son una modalidad que permite agrupar a estas personas de acuerdo a sus edades. Por lo general, esta agrupación se refiere a personas nacidas dentro de un rango de edades que comprende 15 a 20 años, por generación.

Un estudio realizado por Nielsen (2015), realizado a más de 30,000 personas en 60 países, indica que, de acuerdo a la edad de una persona, puede cambiar radicalmente la forma de pensar y sus actitudes, como, por ejemplo. en las modalidades que utilizan para informarse o la cantidad de veces que comen al día. Incluso, gran cantidad de personas mayores cada vez están más conscientes de la importancia de la tecnología y los jóvenes adquieren costumbres más tradicionales.

El análisis de una generación comprende la supervisión de la agrupación de personas frente a acontecimientos desfavorables, identificando sus actitudes y conductas. Delimitar cada generación es fundamental para realizar las investigaciones. Por ello, se debe tomar en consideración aspectos como: datos demográficos, hechos históricos, la cultura de la sociedad y el acuerdo de los investigadores. En conclusión, se debe considerar a las generaciones como instrumentos que permiten analizar cada evento, pero no son reglas estrictas universales. Actualmente, cada generación ha sido determinada por un conjunto de factores en particular (Pew Research Center, 2015).

Mitta y Dávila (2015), indican que la teoría acerca de las generaciones tuvo su inicio en Estados Unidos con los autores William Strauss y Neil Howe, quienes propusieron que las generaciones son agrupaciones que incluyen una importante parte de la vida o una cantidad aproximada de dos décadas cada una.

Según la investigación denominada “Generational Divide” de Alison Stein, se explica que existen 7 diferentes perfiles generacionales: Generación GI, Generación de la depresión, Bebés de la Guerra (estos 3 perfiles pertenecen a la generación: Los Tradicionales), Baby Boomers,

Generación X, Generación Y, Generación Z. De los cuales, la presente investigación se centrará en la Generación Y o Millennials.

2.1.1. Los Tradicionales (1925-1945):

En esta generación se consideran los perfiles: “Bebés de la Guerra”, “Generación de la depresión” y “Generación GI” (Mitta, Dávila, 2015). En la actualidad, están disminuyendo la cantidad de “tradicionales”, por lo cual hay menos referencias acerca de sus características. Son aquellos que nacieron en la etapa más conflictiva de la historia moderna, es decir, en el contexto de las guerras mundiales (Yepez, Quiroz, 2017). Estos se caracterizan por poseer una gran lealtad hacia su empresa, son muy dedicados y colaboran para optimizar el trabajo en equipo (Mitta, Dávila, 2015).

2.1.2. Baby Boomers (1946-1964):

La generación “Baby Boomers” es aquella nacida entre 1946-1964 (Kotler, 2002) y (Keller, 2002), es decir, empezaron sus vidas en un contexto posterior a la Segunda Guerra Mundial, durante el cual, países originarios de colonias británicas, aumentaron su número de nacimientos. Además, iniciaron la búsqueda de una educación de mayor calidad con respecto a las universidades y optaron por esperar más años para tener hijos, en comparación con generaciones anteriores. Ellos vivieron la época de la llegada del hombre a la Luna, la Guerra Fría y la Guerra de Vietnam (Organismo Internacional de Juventud, 2017).

En el año 1970, se empleó por primera vez el término “Baby Boomer” en referencia a toda la generación. Por lo general, esta generación se agrupa en dos. El primer grupo, se forma por

aquellos nacidos entre los años 1946 y 1955, estos son llamados “Leading-Edge Baby Boomers” o “Baby Boomers de la Vanguardia”. Alcanzaron su mayoría de edad durante la Guerra de Vietnam. A finales de los años 1960, estos Baby Boomers se convirtieron en protestantes por la guerra, conocidos como “hippies” (O’Rourke, 2014).

Estos primeros Baby Boomers, tuvieron como inspiración figuras trascendentales como: Martin Luther King y John F. Kennedy, apoyaron sus acciones para promover el cambio en el mundo. También se dieron muchas demostraciones en contra de la Guerra de Vietnam, con gran fervor. Los jóvenes tenían la oportunidad, por primera vez, de luchar por los derechos de las mujeres, derechos civiles, entre otros. Ello los empoderó en temas de generación de cambios y junto al apogeo en sus carreras profesionales debido a la mejora en la economía, los convirtió en una generación optimista que ha actuado de este modo a lo largo de sus vidas (Werde, 2015).

El segundo grupo está conformado por Baby Boomers nacidos entre los años 1956 y 1964, llamados “Trailing-Edge Boomers” o “Generation Jones”, estos llegaron a ser mayores de edad durante los años 70 (O’Rourke, 2014).

Este segundo grupo de Baby Boomers, no era tan optimista como el primero, debido a que estos estaban enfrentando las consecuencias de una economía en recesión. Estas dificultades impactaron en que la vida en sus hogares cambie, en comparación a los primeros Boomers. En este caso, ambos padres de familia debían buscar un trabajo porque así lo requería la economía por la cual estaban atravesando. En consecuencia, no existía un sistema educativo apto para atender esta cantidad de Boomers, por lo cual los padres decidieron disminuir la cantidad de miembros en sus familias. Se fomentó el uso de la pastilla anticonceptiva, por lo que la tasa de natalidad y la planificación familiar era más controlada. Con todo ello, la economía en caída

influyó en las oportunidades de trabajo para los Boomers que cada vez se veía más reducida. Los Boomers tuvieron que afrontar este hecho esforzándose más por mantener sus trabajos debido a la cantidad de competencia existente (Werde, 2015).

Durante esta generación, en Estados Unidos, nacieron alrededor de 76 millones de niños. Las primeras estrategias de marketing fueron enfocadas por primera vez a esta generación. Por esta razón, algunas personas consideran que son más egocéntricos que otras generaciones. Algunos economistas proponen que la desaceleración económica, producida en el año 2008, puede deberse a que esta generación empezó a envejecer y era la principal generación en la fuerza laboral de Estados Unidos (O'Rourke, 2014).

Esta generación se delinea de acuerdo a la evolución histórica y la distribución de las poblaciones en determinado momento. Los Baby Boomers más jóvenes nacieron durante la caída en las tasas de natalidad debido al lanzamiento al mercado de la pastilla anticonceptiva (Pew Research Center, 2015)

Según Nielsen (2015), esta generación se preocupa mucho por su desarrollo laboral porque anhelan gozar de una buena posición económica y obtener grandes logros en sus carreras profesionales.

Por otro lado, los Baby Boomers son cuidadosos en relación a sus gastos, debido a que limitan sus compras para adquirir lo necesario. A esta generación, le atrae ver televisión y leer noticias (Nielsen, 2015). Según William Strauss y Neil Howe, esta generación ha comprendido lo importante y útil que es el internet (Tendencias Digitales, 2017). Entre otras características

adicionales, los Baby Boomers forman parte de familias numerosas y les atrae pasar tiempo con ellas (Nielsen, 2015).

En la actualidad, la cantidad de Baby Boomers aún es de tamaño importante en el mercado laboral, pero se está reduciendo. Durante los años 80, esta generación era la más predominante en la fuerza laboral de Estados Unidos. Para el año 2017, el más joven de esta generación cumplía 53 años y los mayores se aproximaban a la edad de 70 años o más. Por ello, cada año se incrementa más el número de jubilados de esta generación y seguirá reduciéndose el número de Baby Boomers en el mercado laboral (Fry, 2018).

Ello también es afirmado por Alcázar (2017), en un artículo publicado por el Diario Gestión, quien toma como ejemplo los principales puestos de jefaturas o directores en las empresas más destacables de Perú, son Baby Boomers. Por ello, el hecho de que estos profesionales se acerquen más a la edad de jubilación, ha puesto en alarma a las empresas, las cuales consideran como primordial tomarlos en consideración para sus estrategias. Recolons (2017), menciona como punto importante y necesario para las empresas, la cantidad de experiencia que tienen los Baby Boomers para afrontar situaciones difíciles. Incluso, varias start ups empezarían a requerir de consultas por parte de estos para evaluar temas puntuales de sus empresas. Se sienten más presionados en el nuevo entorno laboral porque se les haría más complicado encontrar una oportunidad de trabajo en otra empresa, además de conocer la importancia de las habilidades tecnológicas, para las cuales han delegado aquellas tareas relacionadas a sus colaboradores más jóvenes.

De Paz (2017), sostiene que los Baby Boomers, proveen de conocimientos y sentimientos de fidelidad hacia la empresa, puesto que sus carreras profesionales han ido creciendo en negocios con muchos rangos, permitiéndoles adquirir experiencias y aprendizajes de la organización.

2.1.3. Generación X (1965-1980):

La generación “X” es aquella nacida entre 1965-1980 (Kotler, 2002) y (Keller, 2002). Según Ernesto Rubio, los “X” se caracterizan por ser desconfiados e individualistas. Los “X” son muy independientes, debido a que nacieron en una época en donde sus padres trabajaban más de lo usual y no tenían mucho tiempo para acompañarlos.

La generación “X” son personas muy emprendedoras y orientadas a resultados positivos. Al encontrarse mucho más preparados educativamente, esta generación busca desarrollar modelos de negocio que les permitan salir adelante. Según Ernesto Rubio, la generación “X” se caracteriza por ser impulsores de la tecnología ya que estuvieron presente en el desarrollo tecnológico de los últimos años. Adicionalmente, “otros valores atribuidos a esta generación son el emprendimiento, la creatividad y el pragmatismo” (Karsh & Templin, 2013, p.11).

2.1.4. Generación Y (1981 -2000):

Según Nilda Chirinos, esta generación nace a partir de 1982-2000. La generación “Y” o también conocidos como “Millennials” se caracterizan por ser liberales. No consideran el matrimonio como algo primordial en su vida, así como tener hijos. En temas educativos, a esta generación le gusta aprender por sí mismos. Además, de tener una excelente formación académica. La tecnología es su principal herramienta de comunicación en su vida. Al nacer

durante todo el auge tecnológico, ellos consideran ese medio como la principal fuente de conexión con el mundo.

Respecto al tema laboral, según Nilda Chirinos son considerados como personas muy entusiastas, orientados al logro y estructurados. Ellos aman trabajar en equipo y buscan marcar la diferencia en todas las actividades que realicen (Karsh & Templin, 2013, p.13). Según Ernesto Rubio, los Millennials consideran el balance de vida profesional y personal, horario flexible y buen ambiente de trabajo como los principales factores para mantenerse o elegir un trabajo.

Lucía Estrada (2017), indica que los Millennials deben dividirse en dos grupos: Young Millennials y Old Millennials. Esto es debido a que cada grupo de Millennials tienen características que los diferencian unos de otros. Por un lado, los Young Millennials son jóvenes que se encuentran más apegados a la tecnología y, en términos laborales, son más arriesgados que los Old Millennials. Mientras que el otro grupo, no son tan tecnológicos y buscan la tranquilidad y estabilidad laboral (Estrada, 2017). Si bien es cierto que aún no se establecido un rango de edad específico para realizar la diferencia entre ambos grupos, es importante determinar que existe evidencia que tanto los Young como Old Millennials se diferencian por contar con características distintas unos de los otros (Jean Twenge, 2017).

2.1.5. Generación Z (2001 - Actualidad):

No existe mucha información respecto a este perfil generacional, debido a que recién se encuentra en investigación. Esta generación se caracteriza por involucrarse en su totalidad con la tecnología. Esta ha influido en su estilo de vida. En la actualidad, la generación “Z” busca

estar conectada todo el tiempo a las redes sociales, web y plataformas. Son muy emprendedores y muchos consideran que el estudio no es lo primordial para poder ser exitosos (Silva, 2014). En el aspecto laboral, la generación “Z” recién va a incursionar al mercado laboral. Siendo ellos mucho más prácticos, suelen detectar problemas y buscar una solución rápida ante ello (Pineda, 2015).

2.2. Generación Millennial

La generación Millennial, también llamada Generación Y, es aquella generación, la cual agrupa a las personas nacidas entre los primeros años de la década de los 80 y 2000 (Karsh y Templin, 2013). Existen diversas investigaciones respecto a este tema, dentro de las cuales se destaca que esta generación ha podido ver y relacionarse directamente con todos los cambios tecnológicos de la última era, además de tener acceso a estos nuevos aparatos electrónicos y disponer de Internet, los cuales se fueron desarrollando a medida que los Millennials crecían (De la Cruz, 2015).

Esta generación, en particular, se desarrolla y crece en una sociedad que ha sido esquematizada por otros. Por ello, sus hábitos, creencias, intereses y prioridades se diferencian considerablemente a las generaciones previas. Estas variaciones influyen en cada punto importante de la vida; sin embargo, en el que presenta una consecuencia más relevante es en su inserción al mundo laboral. (Navarrete 2018)

Investigaciones recientes acerca de esta generación, como la realizada por el Organismo Internacional de Juventud (2017), prefieren no mencionar sus características más predominantes como universales para todos los pertenecientes a este grupo de jóvenes. Por el

contrario, consideran conveniente analizar el contexto en el que se encuentra cada uno de ellos. De esta forma, se comprende mejor la manera en que se relacionan y reflexionan acerca del entorno donde viven. Adicionalmente, dentro de esta generación, existen jóvenes con diversos estilos de vida que pueden diferir entre ellos. Por ejemplo, algunos Millennials pueden estar totalmente conectados a través de redes sociales, mientras que otros optan por no hacer uso de ello, incluso porque en algunos países aún no se tiene acceso total a dispositivos con internet. Algunas jóvenes Millennials, han decidido postergar el momento en el que serán madres, mientras tanto existen otras que ya son madres desde su adolescencia y otras que no desean serlo. Ello demuestra que la coyuntura actual, tanto como lo ocurrido durante años pasados, influye directamente en las características de cada generación.

Según Deloitte (2017), en un estudio realizado a casi 8 millones de Millennials en 30 países, los Millennials opinan que los negocios son un medio que sirve para crear el mundo que anhelan habitar. Ellos consideran que al trabajar en conjunto hay más posibilidades de mejorar el rendimiento de los negocios, así como de la sociedad en general. En este estudio se presentan las preocupaciones de los Millennials en diversos aspectos de su vida y sus expectativas para el futuro, las cuales serán mencionados a continuación.

a) Económico, Social y Político:

Tras los incidentes ocurridos recientemente en el mundo como, por ejemplo, los conflictos en Medio Oriente y las elecciones presidenciales en Estados Unidos, permitió, a este estudio, investigar acerca de la confianza respecto a la economía de sus países. Como resultado, se obtuvo que los Millennials de países desarrollados son menos optimistas que el año anterior, donde sólo 1 de cada 3, confía en que las condiciones económicas mejorarán.

En contraste, los Millennials de países en desarrollo son más optimistas a comparación del año 2016, ocasionando que los niveles de confianza sean los más altos hasta el momento. Ello es interesante, debido a que las apreciaciones de los Millennials cambiarían de acuerdo al país donde se encuentren.

Sin embargo, cuando se vinculan los datos al optimismo social y lo que esperan los Millennials acerca de ser mejores, económica y emocionalmente, que sus padres, los resultados indican una perspectiva más amplia de sus puntos de vista. Según este estudio de Deloitte (2017), en general, el 36% de los Millennials esperan que las situaciones sociales y políticas de sus países mejoren durante el próximo año. En los países emergentes, un 48% de Millennials pronostican mejoras; mientras que, en los mercados maduros, la proporción baja a 25%. Esta falta de optimismo respecto al progreso social es más evidente en los siguientes países: Corea del Sur, Bélgica, Chile, Alemania, Australia, Reino Unido, Japón, México y Francia. Por el contrario, el estudio indica un mayor optimismo en los países: Argentina, Canadá, Brasil, India, Turquía, Filipinas, Indonesia y Perú.

Figura 11: Niveles divergentes de optimismo económico en mercados desarrollados y emergentes, pesimismo sobre el progreso político y social

Percent that expects the overall economic, social or political situation in their countries to improve (next 12 months)

Fuente: Deloitte (2017)

Respecto al bienestar emocional, los resultados del estudio indican que en 11 de los 30 países donde se realizó la encuesta, los Millennials esperan ser más felices que sus padres. Los países donde se considera que la generación anterior vivió las épocas más felices son: Corea del Sur, Japón, y países europeos. Los Millennials en Colombia, Perú, China, India, Indonesia y Filipinas, están más seguros que su felicidad será mayor a la de sus padres.

Esta diferencia de las perspectivas de esta generación Y, de acuerdo al país donde se encuentran, también se valida con el estudio realizado por Manpower (2016), donde, con respecto a la seguridad de sus carreras profesionales, los resultados reflejan las situaciones de los de países donde residen los Millennials encuestados, en ámbitos económicos, políticos y culturales. Como resultado, estos aspectos generan diferencias en las respuestas de los Millennials de cada país. Ello se puede ver en el siguiente gráfico:

Figura 12: Seguridad de los Millennials respecto a sus carreras profesionales

Fuente: Manpower (2016)

En resumen, Deloitte (2017), indica que los Millennials de las economías maduras de Europa, se encuentran muy preocupados acerca del rumbo que tomarán sus países. En particular, les importa mucho el impacto general de los conflictos políticos, así como, el crimen, la corrupción y el desempleo. Sin embargo, los Millennials están cada vez más comprometidos con el cambio del mundo, lo cual se relaciona directamente con sus centros de trabajo. Las empresas tienen la capacidad de ser una fuerza de cambio positiva para el mundo, lo cual, para esta generación, es una de sus más importantes creencias.

Figura 13: Principales temas de preocupación para los Millennials en mercados maduros y emergentes

Percent of millennials personally concerned about these issues and challenges.

Q8: Thinking about the challenges facing societies around the world (including your own), which three of the following issues are you personally most concerned about?

Fuente: Deloitte (2017)

b) Impacto de los negocios en la sociedad

Desde las primeras investigaciones realizadas a la generación Millennial, con respecto al impacto de los negocios en la sociedad, estos responden positivamente a este aspecto. Para Deloitte (2017), estas respuestas se mantienen, con un 76% de respuestas favorables. Los Millennials cada vez están más conectados en redes sociales. Por medio de esto, se informan de temas medioambientales, políticos y sociales, además, continúan fortaleciendo la idea que las empresas pueden favorecer a una mejora en el entorno donde operan. Sin embargo, existe una diferencia entre los pensamientos de los empresarios en economías maduras, quienes están menos comprometidos con el apoyo a la sociedad con sólo 51%, en comparación con las economías emergentes que apoyan a la sociedad en un 73%.

- Empresas Multinacionales

El 59% de los encuestados en este estudio de Deloitte (2017), consideran que estas empresas sí han obtenido buenos resultados en aspectos políticos, económicos, igualdad y corrupción. Sin embargo, un 74% cree que estas organizaciones tienen un gran potencial, que aún no se ha explotado por completo, para ayudar a la sociedad. Aunque, por el lado de las organizaciones no gubernamentales y empresas más pequeñas, se percibe un esfuerzo extraordinario haciendo frente a estos problemas de la sociedad.

- Acciones conjuntas entre el Gobierno y las empresas.

La cantidad de Millennials que piensan que el gobierno y las empresas están trabajando bien en conjunto y los que no, son casi iguales. Un 49% opina lo primero, y ellos se concentran en su mayoría en los países: Estados Unidos, Australia, Reino Unido y Canadá. Mientras que, un 48% de Millennials, opina que el gobierno y las empresas no cooperan bien, ellos pertenecen a los países: México, España, Italia, Corea del Sur, Rusia, Japón y Chile. En efecto, también están los que no logran comprender quienes se benefician de estos proyectos propuestos. El 27% piensan que el beneficiado es la sociedad y un 15%, que todas las partes interesadas se benefician. Ello implica que una pequeña parte de Millennials cree que, finalmente, las personas son las beneficiadas del trabajo conjunto entre las empresas y el gobierno (Deloitte, 2017)

En efecto, las labores sociales no son el propósito principal de las empresas, pero esta generación busca que estas hagan mucho más que solo generar ingresos. Realizar estas acciones

podría aumentar la fidelidad de un Millennial hacia su empresa. Los distintos problemas existentes en la sociedad como educación y economía, pueden ser apoyados por empresas. Lo importante es incluir en estas acciones a los colaboradores. Si se les involucra directamente a participar en ello, el impacto en los Millennials será mucho mayor. Solo el 54% de la generación Millennial, tiene la oportunidad de formar parte de estas causas sociales. Por lo cual, promover que formen parte de estas actividades, les produce un mayor grado de fidelización con la empresa, además de generar una respuesta más positiva acerca del comportamiento organizacional y de la coyuntura social en general (Deloitte 2017).

Figura 14: Millennials empoderados son más optimistas y leales

Fuente: Deloitte (2017)

c) Empleabilidad y Carrera profesional

En el estudio realizado por Deloitte, en el año 2016, se concluyó que los Millennials eran poco fieles a sus empresas, lo cual indicaba un rango entre dos a cinco años para buscar un trabajo nuevo. Sin embargo, esto ha cambiado luego de presenciar los cambios políticos y sociales, de las economías desarrolladas, en particular. En países como: Francia, Reino Unido, incluso en Estados Unidos, los Millennials han cambiado de opinión, considerando ahora quedarse en sus empresas por más de cinco años. Esto significa buenas noticias para las empresas de dichos países, pero aún existe un 38% de Millennials a nivel global quienes, de conseguir una mejor oportunidad, dejarían sus trabajos en los próximos dos años.

- Modalidades de trabajo

Un trabajo flexible sigue siendo característico en la vida laboral de la mayoría de Millennials. Ello mejora aspectos como la fidelización del colaborador hacia su empresa y la productividad organizacional. Uno de los cambios, en comparación al estudio del año pasado, es la cantidad de colaboradores a los que se les permite trabajar desde otro lugar que no sea la sede principal de la empresa. De los encuestados, el 64% respondieron afirmativamente a esta pregunta. Esto demuestra que la tecnología cada vez está favoreciendo más al trabajo flexible y que las organizaciones brinden más comodidades gracias a ella. Según este estudio de Deloitte (2017), las organizaciones con una mayor flexibilidad reciben un mayor grado de lealtad por parte de sus colaboradores. El 33% de Millennials afirman quedarse por más de cinco años en sus empresas, bajo esta condición de trabajo flexible. En consecuencia, el ambiente de trabajo se ha tornado más confiable, porque los compañeros de trabajo esperan que aquellos que gocen de este horario flexible, lo respeten y, de igual modo, cumplan con sus obligaciones.

Los jóvenes Millennials anhelan tener un trabajo estable y flexible, porque les permite ser más responsables y comprometidos con proyectos de mayor nivel.

Manpower (2016), también concluyó que los Millennials pueden continuar una carrera en las empresas donde se encuentran laborando, si se les ofrece la posibilidad de crecer a puestos de mayor rango. Necesitan que sus carreras continúen desarrollándose, con nuevos retos y, de ese modo, puedan adquirir más habilidades y conocimientos para tener éxito en sus carreras profesionales. Los cinco puntos indicados por los Millennials para quedarse serían: un incremento de sueldo, un nuevo desafío o puesto, un mejor balance entre su vida personal y laboral, su carrera se ve favorecida, recibe reconocimiento por parte de sus compañeros de trabajo y jefes.

Además, los datos de este estudio indican que los Millennials están trabajando igual o incluso más horas diarias que los de otras generaciones. Están conscientes que trabajarán durante más años que sus antecesores. En Japón, por ejemplo, 37% de los Millennials reflexionan acerca de trabajar hasta su último día de vida. Por esta razón, también consideran conveniente tomar descansos para atender temas importantes, realizar turismo o, simplemente, para realizar actividades de recreación. En México, cerca del 80% aseguró que desearían un mes de pausa en su vida laboral para estos asuntos personales. El tema de la flexibilidad en el trabajo también es importante al momento de buscar empleo, así como también, el sueldo ofrecido, las posibilidades de crecimiento y el desarrollo de nuevas aptitudes. Sin embargo, estas prioridades varían de acuerdo al país donde se encuentran los Millennials. Por ejemplo, para el 91% de los Millennials brasileños es importante trabajar con personas admirables, mientras que los japoneses solo lo consideran importante un 55% (Manpower, 2016).

– Innovación tecnológica en el trabajo

La tecnología está impactando drásticamente en las empresas y los Millennials reconocen los beneficios de esta en la mejora de procesos, productividad y la creación de nuevas actividades proporcionando un valor agregado a la empresa. Buscan adaptarse a ella porque esto les permitirá adquirir nuevas habilidades para destacarse dentro de las organizaciones. Sin embargo, también están los Millennials que consideran que esto afectará la cantidad de puestos de trabajos disponibles, ya sea por la sustitución de los procesos que ellos podrían realizar o porque no cuentan con las habilidades requeridas para manejar esta nueva tecnología. Esta perspectiva puede ser el reflejo del pesimismo en general sobre la economía y el futuro de los países donde laboran. En contraste, los Millennials, que hacen uso de las redes sociales y están más conectados, tienden a mostrarse más positivos, un 64% considera que existirán más trabajos disponibles (Deloitte, 2017).

Frente este aspecto, Manpower (2016), indica que se debe reconocer a aquellos que tienen la capacidad de aprender estas nuevas habilidades tecnológicas con una mayor rapidez. Estos Millennials apostarán por el aprendizaje continuo. Con las oportunidades adecuadas, ellos podrán emplear estos conocimientos y desarrollar sus carreras profesionales.

Según Alberto Díaz, socio director de Migration, mencionado en un artículo de Talengo (2017), es recomendable que las organizaciones se adecuen a las nuevas modalidades de trabajo propuestas por la generación Millennial, puesto que ello impactaría en la creación de una ventaja competitiva para la empresa respecto a la gestión del talento. Respecto a la fuga de talento, Marta García-Valenzuela, directora de Diversidad y Liderazgo de talento, indica que las empresas deben realizar estrategias correctas para poder retener a este personal

2.2.1. Millennials peruanos

De acuerdo a lo explicado anteriormente, los Millennials son una generación que puede presentar variaciones en sus características y pensamientos a lo largo del tiempo y la región del mundo donde habitan. Por ello, es oportuno realizar un análisis acerca de los Millennials peruanos, los cuales son el enfoque principal de la presente investigación. Según Vargas (2015), para el año 2030, la mayor cantidad de personas pertenecientes a la población económicamente activa del Perú serán los de la generación Millennial. Estos serán aproximadamente 7 millones de personas que oscilarán entre los 30 años. Asimismo, destacó que esta generación está mucho más capacitada que las anteriores debido a su distintivo panorama global. Están considerando estudiar un tercer idioma, posterior al inglés. Por ello, este experto cree conveniente que los empleadores tengan claro las habilidades requeridas para los cambios que se darán en los próximos diez años. Según Deloitte Perú (2015), los sectores de preferencia por los Millennials son tecnología, medios y telecomunicaciones, al ser aquellos que fomentan la innovación y el crecimiento tecnológico. Adicionalmente, estas empresas deben tener un propósito social importante que logre captar su interés por ayudar a la sociedad peruana.

Villanueva (s.f.), en un estudio elaborado por Datum Internacional, asegura que las características de los Millennials peruanos varían con respecto a los demás jóvenes americanos. Ello puede verificarse en diversos aspectos analizados en el estudio como:

- Los Millennials peruanos se pueden dedicar a trabajar (51%) o a trabajar y estudiar al mismo tiempo (11%). Esto último solo se puede observar en los países de Paraguay y Argentina. Además, los peruanos son conscientes en temas del ahorro de dinero y el 70% de ellos opta por utilizar el transporte público, en lugar de contar con un vehículo propio

que representa un 6%. En contraste, en países norteamericanos, más del 60% de Millennials, cuentan con un vehículo propio.

- Con respecto al uso del comercio electrónico, sólo el 9% de Millennials peruanos utilizan el internet para realizar sus compras online. Ello se ve más utilizado en Estados Unidos por un 39% de Millennials con alta frecuencia.
- Sus preocupaciones tienen orden de prioridad entre los que destaca: su futuro, el futuro de sus padres, la salud de estos últimos y, en un rango menor, sus finanzas. Además, los Millennials peruanos, se enfocan en obtener la mejor educación posible, puesto que consideran que es el único medio para salir de la pobreza.

Matto (2018), afirma que, de acuerdo a encuestas realizadas por Ipsos Apoyo y Semana Económica, los temas que impactan directamente al país como la falta de formalidad y el poco avance tecnológico, impiden que las características de los Millennials peruanos sea similar a las del resto de ellos en el mundo. Se destaca que los Millennials entre 18 y 25 años y con un mayor nivel socioeconómico, presentan particularidades similares a los Millennials de países desarrollados. Además, estos se preocupan por el nivel del salario ofrecido cuando se encuentran en búsqueda de un nuevo trabajo.

Ello también es afirmado por un estudio realizado por ER Ronald, donde Penagos y Rubio (2015) citan a Valdiviezo (2014), quien indica que los Millennials peruanos de niveles socioeconómicos más bajos, es decir, C y D, no presentan las características delimitadas por los estudios de Millennials estadounidenses. Por el contrario, aquellos Millennials con más recursos, de niveles socioeconómicos A y B, sí presentan condiciones similares, entre las cuales destacan sus cambios de trabajo a nivel de sector y categoría. Un dato importante a resaltar es que, incluso en la generación Millennial peruana, existe una diferencia entre los Millennials de

mayor edad, quienes actúan como si fueran la generación “X”, mientras que los Millennials menores con más recursos, sí actúan como tal.

De acuerdo a este mismo estudio, se realizaron investigaciones a los Millennials peruanos recién egresados y con sus primeros años en el mercado laboral, con la finalidad de comparar los resultados de estos Millennials con respecto a los de países occidentales.

Figura 15: Motivaciones Generales para un Puesto de Trabajo

Fuente: ER Ronald (2015)

Figura 16: Motivaciones para dejar el último trabajo

Fuente: ER Ronald (2015)

Entre los resultados más destacados por este estudio ER Ronald (2015), se puede observar que un 44% de los Millennials peruanos prefiere contar con un horario que les permita disfrutar de su vida personal después de su jornada laboral. También se destaca que el 27% de ellos considera cambiar de trabajo, debido a un deseo de laborar en diversas áreas antes de decidirse por una en específico. En segundo lugar, con un 26%, se encuentra la capacitación constante como una motivación para optar por un trabajo distinto.

Figura 17: Tiempo factible que consideran los Millennials para permanecer en una misma empresa

Fuente: ER Ronald (2015)

Con respecto al tiempo de permanencia en su empresa, los Millennials en este estudio respondieron, en su mayoría, que continuarán en su empresa entre tres a seis años. Sin embargo, se destacó que el promedio de estos resultados era de dos años para permanecer en su mismo cargo.

Lo que se pudo concluir de este estudio es que los Millennials pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C alta, tienen similitudes con las particularidades indicadas por las investigaciones occidentales, respecto a lo que priorizan en sus empleos.

Cabe resaltar que el presente estudio busca validar la influencia de las acciones de endomarketing en el tiempo de permanencia de los Millennials de Lima Metropolitana que se encuentran trabajando actualmente. Al ser un tema poco investigado en el Perú, se profundizará en su análisis para determinar si la utilización de las acciones de endomarketing por las empresas, permitirá que los colaboradores Millennials continúen por más tiempo en sus centros de trabajo.

Para efectos de la presente investigación, se optará por tomar en consideración la edad propuesta por Molinari (2011), citado en este estudio ER Ronald (2015), quien establece que las edades de los Millennials se encuentran entre de 15 a 34 años de edad. Sin embargo, se realizará una variación a ello, debido a que la edad legal para empezar a trabajar en Perú, es de 18 años (Sunafil, 2015). Por esta razón, y tomando en cuenta que se estudiará a los Millennials que se encuentren trabajando actualmente en alguna empresa de Lima Metropolitana, se delimitará el rango de 18 a 34 años.

3. Retención del Personal

Posterior al análisis de los Millennials, quiénes son el principal enfoque en la investigación, debido a su conversión en la principal generación de la fuerza laboral del Perú en los próximos años, se presentarán los principales puntos con respecto a la retención del personal en las empresas

Uno de los más grandes desafíos para las empresas en la actualidad es el de contar con un personal apto para lograr sus objetivos organizacionales y más aún, conseguir que estos se queden para seguir contribuyendo con la empresa. Ello favorecerá a agilizar los procesos, hacer a la empresa más productiva y competitiva.

La retención del personal se ha convertido en uno de los temas prioritarios para la gestión de los recursos humanos, debido a que si los trabajadores deciden salir de la empresa donde se encuentran laborando puede ser causa de condiciones de carácter económica o internas de la organización.

Según Prieto (2013), las empresas deben reconocer a las personas más importantes y enfocarse en que sean apropiadamente consideradas, retribuidas y se les ofrezcan planes de desarrollo profesional. Con la finalidad de enfrentar los continuos cambios de la globalización, se debe establecer estrategias de retención para los colaboradores, quienes han formado parte de estos cambios, para mantener la continuidad de estas acciones de la empresa. Por otro lado, el hecho de brindar una capacitación a los nuevos colaboradores implicaría un costo significativo para la empresa. En lugar de ello, contar con trabajadores con grandes destrezas y que posean

competencias, lealtad y conocimientos sobre el “saber hacer” de los procesos de la empresa, es lo óptimo.

Según Chiavenato (2009), en relación a la retención de personas debe ponerse un foco principal a los procesos para mantener satisfechos y motivados a los trabajadores. Asegurando las condiciones físicas, psicológicas y sociales con la finalidad de que se comprometan con la empresa. Estos procesos aspiran a proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo seguro y agradable. Garantizando relaciones amigables y cooperativas, ya que estos elementos son los que definen la permanencia de las personas en la empresa, además de motivar y lograr los objetivos organizacionales.

Marco Urarte, manager director de la Consultora Pharos, señala que:

Una empresa no puede impedir que una persona se vaya, el concepto sería 'enamorar/fidelizar', no tener empleados cautivos. El gran éxito de una organización es que las personas que trabajan en nuestra organización, a pesar de tener otras empresas para trabajar, se queden. (Diario Gestión, 2015, párr. 3).

Las empresas se encuentran cada vez más involucradas con respecto al constante cambio que se genera en el mercado laboral, planificando estrategias que les permitan desenvolverse y poder competir adecuadamente en este entorno. Entre ellas, se toma en consideración la estrategia de recursos humanos, la cual busca gestionar a las personas de la empresa con la finalidad de ayudar a la organización a obtener o mantener una ventaja sostenible frente a sus competidores con quienes se disputan el mercado (Chiavenato, 2009).

3.1. Motivos de la rotación de personal

Uno de los términos que más destacan en el área de recursos humanos es la rotación del personal. Esta se entiende como la cantidad de trabajadores que salen de una empresa, la cual necesita de un flujo de personas para continuar con sus temas operativos y proporcionar un resultado. En consecuencia, se han encontrado diversas estrategias, las cuales tienen como finalidad evitar que esta rotación aumente y se pueda tener un control sobre él. Las clases de estrategias son variadas, entre las que se destacan algunas que implican un tema remunerativo de por medio. Sin embargo, esta no sería la única razón por la que alguien decida quedarse en una organización (González, 2009).

Según Regader (2016), en un artículo publicado en el Diario Gestión, en muchas ocasiones, las personas de una organización podrían sentir que no son adecuadamente recompensados por sus esfuerzos o que les parece injusto el ascenso de una persona, siendo ellos mismos quienes se lo merecen. Entre las principales causas de que estos se vayan a otra empresa se encuentran:

1. No promueven la libertad de seguir lo que les apasiona.

Existen jefes quienes no permiten que sus colaboradores realicen sus funciones, proponiendo cambios en el proceso. Ellos imponen que todo se haga del modo que ellos desean. Esto impide que se desarrolle la creatividad y se note la ausencia de sugerencias que podrían significar grandes aportes para la empresa. Uno de los ejemplos más destacables es el de Google, donde se propone que los trabajadores utilicen alrededor del 20% de su tiempo de trabajo en realizar proyectos personales, de los cuales, producto de ello, nació Gmail.

2. No se desarrollan las carreras profesionales de los colaboradores

Las empresas deberían de invertir en la formación de su personal. En caso no se tenga la posibilidad de promover estudios de altos grados, se podría optar por cursos virtuales, los cuales también tienen contenidos interesantes por aprender.

3. No promueven la creatividad

Los trabajadores buscan proponer ideas nuevas que signifiquen una ventaja para su organización. Sin embargo, estas son rechazadas por ser muy “modernas”. Por lo general, se puede ver este tipo de acciones en empresas del sector público.

4. Exceso de trabajo y presión para cumplir con las fechas.

Los tiempos límites en la elaboración de una tarea o proyecto son importantes para el correcto funcionamiento de los procesos de la empresa; sin embargo, existen algunas que ponen en práctica estos tiempos límites en todos los casos, incluyendo algunos que podrían ser menos prioritarios y los colaboradores no pueden organizarse con aquellas tareas que sí tienen un carácter de urgencia mayor.

5. Falta de reconocimiento

A veces, no hace falta hacer un gran esfuerzo para demostrar a los trabajadores que su esfuerzo es verdaderamente apreciado, al igual que su dedicación. Un trabajador que se sienta a gusto en el lugar donde labora, así le paguen menos, preferirá quedarse en esta.

6. Se escogen colaboradores no adecuados

Una contratación requiere de un exhaustivo análisis de la persona, con lo cual, si se escoge alguien que cause conflictos en el ambiente laboral, traerá como consecuencia una disminución en el rendimiento de las personas productivas.

3.1.1. Razones de los Millennials para retirarse de su empresa.

Para la presente investigación, nos enfocaremos en esta nueva generación que se encuentra ingresando al mercado laboral, los Millennials. Según un artículo publicado por El Portal del Capital Humano (2017), debido a que estas personas se encuentran en un rango generacional que ha crecido en medio de la revolución tecnológica digital, sus características se diferencian a comparación de las demás generaciones.

Según Santibáñez (2018), quien toma como referencia un artículo de Earle (2015), las razones principales para que los trabajadores de esta generación opten por retirarse de su empresa son las siguientes:

1. Desmotivación por parte de sus compañeros de trabajo o jefes

El sentimiento que enfrenta un Millennial al ver que uno de sus compañeros o, peor aún, su jefe directo, pase horas del día en actividades improductivas, le genera gran desmotivación e impotencia. Les resulta muy difícil tolerar que alguien simule estar trabajando, mientras todos los demás se esfuerzan al máximo para cumplir con sus responsabilidades.

2. No sienten que generen un cambio

Esta generación Millennial ha crecido con la firme convicción de que pueden generar un cambio en el mundo. Por ello, sienten que su libertad es restringida cuando se mide la eficiencia de los trabajadores numéricamente o los procesos son muy rígidos. Les causará una gran frustración participar de tareas que sean operativas, reiterativas o que no representen algo importante para ellos.

3. No consideran que su ambiente laboral sea agradable

El espacio donde se relaciona un Millennial es muy importante para que pueda sentirse motivado y fomente la generación de más ideas “fuera de la caja”. Por ello, es preferible contar con un jefe que sea considerado por el Millennial como un modelo a seguir, un líder y que sea comprensivo. Además de ello, los compañeros de trabajo deben formar un equipo variado y, en la medida de lo posible, disminuir el número de procesos estrictos.

4. Se sienten poco relevantes para la empresa

Los Millennials no pueden concebir la idea de no ser valorados más allá de las utilidades que generen a la organización. Si reciben este trato por parte de la empresa, ellos se comportarán del mismo modo con esta. El éxito que el Millennial tenga en alguna acción debe ser apreciado y sentirse a gusto con su entorno laboral.

5. Les encargan realizar trabajos repetitivos

Los Millennials no toleran, durante mucho tiempo, realizar trabajos operativos y que esto se convierta en una rutina diaria para ellos, por lo cual, encargarles tareas tan simples como sacar copias o atender llamadas telefónicas ocasionarán un deseo precipitado de dejar la empresa.

6. Sienten poca apreciación por las ideas que brindan

Como se ha mencionado anteriormente, los jóvenes de esta generación tienen como una de sus características principales ser independientes y tener la capacidad de poder forjar su propio camino. Por esta razón, ellos se sienten muy cómodos al tener la posibilidad de dar ideas nuevas que mejoren algún proceso o hacer progresar la empresa.

7. No existe la flexibilidad en sus empresas

Ofrecerles a los Millennials la facilidad de avanzar sus trabajos desde sus domicilios, tener horarios de trabajo manejables o realizar cambios óptimos a algún procedimiento, les provee de una gran motivación para continuar en su centro de trabajo.

8. El equilibrio entre vida personal y laboral es prácticamente nulo.

Si bien es cierto que los Millennials se preocupan mucho porque su trabajo sea culminado de manera satisfactoria, por lo que podrían pasar varias horas del día e incluso de noche procurando que sea así, no quiere decir que se olviden de su vida personal. La empresa donde se encuentran laborando debe velar por este primordial aspecto de sus vidas.

9. No hay indicios de un crecimiento

El conformismo es un término que no existe para los Millennials. Esto se debe a que ellos aspiran a tener un crecimiento profesional continuo, que les permita adquirir más conocimientos, participar en proyectos y ascender. Una empresa que les proporcione estas condiciones será muy atractiva para ellos.

10. La empresa donde laboran carece de valores

Para que un Millennial se comprometa con la empresa donde labora, esta también debe destacar por brindar su apoyo a la sociedad y al medio ambiente, generando un impacto en el entorno donde actúa.

3.2. Relevancia de la retención del personal y costo de rotación

Una de las mayores preocupaciones para el área de recursos humanos de las empresas en la actualidad es de contar con los mejores colaboradores y hacer todo lo posible para no dejarlos ir. Las áreas de recursos humanos, principalmente, están conscientes de la dificultad que implica hallar una persona que pueda sustituir a un colaborador talentoso y eficiente. Es por esta razón que los ejecutivos de esta área se esfuerzan mucho invirtiendo recursos y tiempo en minimizar la rotación del personal (Estrada, 2018a).

Prieto (2013), quien es citado por Mitta y Dávila (2015), hace referencia a otras consecuencias que puede traer consigo la rotación del personal en una empresa. Entre estas destacan la caída en la motivación del equipo de trabajo ocasionada por la pérdida de uno de sus integrantes, así como el impacto en los proyectos del área y en su calidad de servicio o producto brindado al cliente.

Según Estrada (2018b), los colaboradores más destacables son los más buscados por otras empresas que buscan el mismo perfil y saben que con ellos, lograrán cumplir sus objetivos. Entre estos, podrían incluirse a la competencia, por lo cual hay que impedir que otras empresas se adelanten y recluten a este personal. El retenerlo permitirá crear una ventaja competitiva para la organización que podrá contar con el mejor talento.

Además, otro aspecto importante para entender la importancia de la retención del personal es el costo que implica reclutar y formar a un nuevo colaborador que retener a uno. Estos pueden llegar a convertirse en tan buenos representantes de la empresa y relacionarse tan bien con los clientes, que no dudarán en seguir al colaborador si este opta por trabajar en otra compañía (Barragán, Castillo y Guerra, 2009).

3.2.1 Costo de Rotación de Personal

Una rotación de personal alta tiene un impacto considerable no solo en los costos para la organización, sino en la rentabilidad que pueda generarse a futuro, debido a que no puede asegurarse una calidad óptima en los procesos de servicios o productos, ni que estos sean realizados oportunamente (Mendoza, 2003).

"El costo de sustituir a los empleados que dejan la empresa o son despedidos por ésta, equivale a dos o tres veces sus retribuciones" (Stevens, citada por Barragán, Castillo, Guerra 2009; p.155)

Según Estrada (2018c), para calcular el costo de rotación del personal, se debe tomar en consideración el costo de reclutamiento, costo por disminución en la productividad y la reducción temporal del costo de mano de obra.

3.2.1.1 Costo de reclutamiento

El costo de reclutamiento incluye aquellos costos que afectan de manera directa al proceso de encontrar otra persona para el puesto de un colaborador, es decir, la elección y capacitación. Sin embargo, este costo no será el mismo en todas las circunstancias. La dificultad en las funciones y el tiempo requerido para su capacitación, aumenta a medida que el nivel jerárquico sea más elevado. Por ejemplo, para el caso de un nuevo colaborador que cubrirá un puesto de gerente, le tomaría aproximadamente entre 6 meses y 1 año conocer todos los temas de su área, el equipo con el cual trabajará, distribuidores, consumidores, etc.

Con el motivo de reflejar los costos implicados, Estrada (2018d), plantea un caso donde se desea buscar un sustituto para un ejecutivo. Se toma en cuenta el salario del trabajador más sus beneficios suman 5000 dólares. A esto se añade el costo de selección que se solicitará por fuente externa y representa un costo de 10,000 dólares. En caso se decidiera realizar el proceso de manera interna, se debería calcular el pago de los trabajadores que se dediquen a este proceso y el tiempo que invierten, así como el gasto por pago de la publicación en bolsas de trabajo o sitios web. Por el lado de la capacitación, se considera un costo conforme al salario del nuevo colaborador. Por lo tanto, la suma de todo ello, resultaría así:

Figura 18: Costo de Reclutamiento

Costo de Selección	\$10,000
Costo Inducción y capacitación	\$5,000
Total Costo Directo	\$15,000

Fuente: Estrada (2018)

3.2.1.2. Disminución temporal del costo laboral

Al producirse el término de las labores de un trabajador en la empresa, el costo que incluía su salario mensual disminuye durante la cantidad de días que demore encontrar un reemplazo para el puesto. De acuerdo a estudios de Deloitte, el tiempo aproximado para seleccionar un nuevo colaborador para un cargo de gerente es de 45 días. Ello se toma como un dato variable respecto a las características específicas que requiera el puesto. De acuerdo al ejemplo de Estrada (2018e), los 5,000 dólares mensuales de salario (adicionando todos los beneficios laborales correspondientes), se calcularía en un total de 80,156 dólares al año. El resultado final mensual sería de 9,882 dólares, los cuales figuran en el siguiente cuadro:

Figura 19: Disminución temporal del costo laboral

Costo Anual (incluyendo sueldo, beneficios de ley, aporte patronal)	\$80,156
Tiempo promedio para seleccionar	45 días (12.3% del año)
Reducción temporal del costo de mano de obra	\$9,882

Fuente: Estrada (2018)

3.2.1.3 Costo por descenso en la productividad

El costo por disminución en la productividad, por lo general, suele ser menos considerado, pero es muy importante. Es normal que una persona nueva que reemplace a un colaborador experimentado en sus funciones, no pueda alcanzar el mismo nivel de productividad desde el primer día, debido a que no tiene los mismos conocimientos. Por supuesto, cada persona es distinta respecto a los tiempos que les toma aprender algo nuevo. Ello depende mucho de las características personales y profesionales que posea. Continuando con lo indicado por Estrada (2018e), las variables a tener en cuenta para este costo serían: el tiempo promedio de reemplazo y el tiempo aproximado en lograr el nivel de productividad esperado. Según investigaciones realizadas, el tiempo prudente para alcanzar un nivel adecuado de productividad son 60 días. El ingreso que un trabajador produce para la empresa corresponde a 3 veces el salario anual que recibe. Por lo tanto, se generaría un total de 69,014 dólares por el descenso la productividad, el cual se explica en el siguiente cuadro:

Figura 20: Costo por descenso en la productividad

Tiempo promedio para seleccionar	45 días
Tiempo promedio para alcanzar nivel de productividad	60 días
Total de días no productivos	105 días (28.7% del año)
Ingreso anual promedio por colaborador	\$240,468
Costo por caída en la productividad	\$69,014

Fuente: Estrada (2018)

Finalmente, para calcular el total del costo de rotación, se adicionan los costos directos de reclutamiento a los costos por descenso en la productividad y se resta la disminución temporal del costo laboral, obteniendo como resultado final lo siguiente:

Figura 21: Costo Total Rotación por pérdida de un colaborador

Costo Total Rotación por pérdida de un colaborador	
Costo Directo	\$15,000
Reducción temporal Costo de mano de obra	- \$9,882
Costo caída en la productividad	+ \$69,014
Costo Total	\$74,132

Fuente: Estrada (2018)

3.3. Clima Organizacional y su relación con la retención del personal

Según un estudio realizado por Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), mencionado en un artículo de Esan por Alache (2018), el nivel de rotación en Perú se encuentra entre 15% y 18%, comparado con los porcentajes de la región que se encuentran entre 10 y 12%. Asimismo, en una encuesta realizada por Aptitus, se comprobó que una de las razones más importantes para tomar la decisión de abandonar su trabajo es el clima organizacional. Se indicó que un 86% de peruanos estaría dispuesto a renunciar a su empleo de no contar con un clima agradable. Por ello, es relevante mencionar qué es el clima organizacional y cómo se relaciona con aspectos de la retención del personal.

El clima organizacional puede definirse como la percepción de los trabajadores respecto a los procedimientos de la empresa, las relaciones laborales y personales de los compañeros de trabajo y cómo afecta todo ello a la conducta de sus integrantes. Al ser compuesto por varios elementos, tanto internos como externos, debe ser cuidadosamente gerenciado. Bajo un régimen adecuado, se podrá reafirmar la identidad de la empresa en todos los colaboradores y disminuir la posibilidad de crear un ambiente negativo de trabajo (Antezana, 2013).

Los elementos que componen el clima organizacional son diversos, influyen directamente en la conducta de los colaboradores y pueden ser medidos. Cada uno de ellos puede ser considerado como dimensiones. Según Litwin y Stinger (2015), estas se dividen en nueve y son las siguientes:

- 1) Estructura organizacional: Esta es la dimensión que hace referencia al reglamento, procesos y los distintos rangos que componen el organigrama de una empresa. Este punto tiene alto grado de influencia sobre apreciación que tienen los trabajadores de la organización.
- 2) Empoderamiento: Es el grado de libertad con el que cuentan los colaboradores para ejecutar sus funciones. Es de suma importancia realizar un seguimiento a cada una de las actividades, además de los retos que implican cada una y la responsabilidad para el logro de los objetivos planteados.
- 3) Retribución: Consiste en toda clase de incentivos que se le ofrecen al trabajador por su buen desempeño. Estos se brindan con el objetivo de promover la continuidad de este comportamiento y no tienen que ser exclusivamente económicos.
- 4) Retos: Esta dimensión plantea realizar un seguimiento a la productividad de cada colaborador y, de este modo, se fomenta un entorno de competencia sana.

- 5) Relaciones: Trabajar dándose apoyo mutuo y con una buena disposición, en base a la cordialidad y el respeto, es fundamental para crear un entorno amigable de trabajo.
- 6) Colaboración: A pesar de tener gran parecido con la dimensión anterior, esta se refiere principalmente a la creación de un sentido de pertenencia a un equipo de trabajo.
- 7) Niveles de exigencia: Los colaboradores percibirán un entorno justo, al verificar que sus objetivos y metas son alcanzables;
- 8) Capacidad de resolución de problemas: Los colaboradores prestan mucha atención a la manera en que sus jefes enfrentan situaciones críticas de la organización. Ello le genera una idea respecto a su nivel de manejo de problemas.
- 9) Identidad: Esta dimensión abarca los sentimientos de los colaboradores, es decir, el grado de identificación con su empresa, así como su compromiso respecto al cumplimiento de las metas y el nivel de felicidad por ser parte de su empresa.

Según Manpower (2015), el clima organizacional influye directamente en la motivación del personal. Por esta razón, se debe tener en cuenta su importancia y lo que representa en la mejora del clima de una empresa. Según Gonzáles (2008), citado por Sum (2015), la motivación laboral es la capacidad que tiene cada colaborador de interactuar con su entorno e influye en su comportamiento para alcanzar algún objetivo o meta deseada.

Adicionalmente, el clima organizacional tiene una gran influencia en la cultura organizacional, la cual, Trompenaars y Hampden–Turner, (1998), definen como una construcción social que brinda a los miembros un contexto en el cual se identifican, interactúan, se reconocen a sí mismos y por el cual enfrentan al mundo exterior. Wilkins and Ouchi, (1983), menciona que la cultura organizacional permite que los miembros de la organización desarrollen colectividad

a través de las experiencias compartidas. Dicha colectividad va a permitir poder luchar por un objetivo y lograr alcanzar la misión de la organización.

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

2.1. Planteamiento del problema

En el 2017, el presidente del directorio de la APERHU (Asociación Peruana de Recursos Humanos) señaló, en una entrevista, que el Perú cuenta con una de las tasas de rotación de personal más altas de América Latina (18% para el Perú en comparación con un 5% a 10% para Latinoamérica), y que dicha rotación genera sobrecostos para las empresas. Si consideramos que la tasa de rotación ideal anual promedio es de 7%, estamos enfrentando un grave problema: La rotación de los colaboradores es el doble de lo deseado por los especialistas en recursos humanos. Esta situación afecta la competitividad y resultados de las empresas ya que nos encontramos bajo un concepto en donde los costos de reclutar, seleccionar y capacitar superan lo presupuestado por las organizaciones. Tales cifras podrían indicarnos dos escenarios importantes. Por un lado, las dificultades por retener y gestionar al personal y, por el otro, la insatisfacción laboral de los trabajadores que influye en la decisión de cambiar de empleo. Según Deloitte, el 87% de los líderes de recursos humanos a nivel mundial consideran que la falta de engagement o compromiso de los colaboradores es el principal problema que se está afrontando en las diversas empresas. La misma fuente, indica que la mayor falta de compromiso recae en los colaboradores pertenecientes a la generación Millennial. Esto es debido a que ellos son considerados como la generación con más alto índice de rotación laboral (Deloitte University Press, 2015).

En ese sentido, las empresas deben comenzar a considerar a los colaboradores como la piedra angular de todo negocio, debido a que son los principales poseedores del conocimiento y la fuente de ventaja competitiva que permitirá el éxito o fracaso de la organización (Chiavenato,2009). Por ello, es importante que las empresas desarrollen una cultura que tenga a la persona como “Factor crítico de éxito” (Chiavenato, 2009) para lograr desarrollar un alto grado de lealtad y compromiso del colaborador hacia su centro de trabajo. Con ello se podrán sentir más envueltos en los objetivos y estrategias de la organización y, por ende, su tiempo de permanencia pueda ser mucho más prolongado.

Bajo este concepto, diversas empresas e investigaciones han reconocido la importancia del endomarketing como la principal alternativa para aumentar el compromiso de los empleados con la organización y la satisfacción de los clientes (Berry y Parasuraman, 1992; Flipo, 1986; Kotler, 1998; Grönroos, 1990a; Lings, 2002; Nickles y Wood, 1999; Pitt y Foreman,1999; Caruana y Calleya, 1998 y Durkin y Bennett,1999). Se considera al endomarketing como el conjunto de estrategias y acciones que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones. El concepto implica que los trabajadores deben ser considerados y tratados como clientes para que esto genere un cambio en sus actitudes y derive en una mejor satisfacción de los consumidores (Berry,1981). El propósito del endomarketing debe ser no solo que el colaborador se sienta parte de la empresa, sino que tome conciencia de la importancia de su aporte al desarrollo y mejora de la empresa. De aplicarse correctamente, el endomarketing derivará, finalmente, en un mayor beneficio y mejores resultados para la organización.

Es un tópico que ha recibido más atención en el entorno internacional que el nacional, siendo como fuente principal de referencia el país de Brasil. En el entorno nacional, es un tópico que se encuentra en desarrollo e investigaciones continuas. Siendo utilizado más como una alternativa para buscar generar una relación de la empresa con los empleados. A pesar, que las

organizaciones son conscientes de que necesitan prevenir la rotación del personal y que, por ello, deberían convertir en prioridad el mantener motivada y satisfecha a sus trabajadores, son muy pocas las que dedican sus esfuerzos en realizar acciones de endomarketing que le permita conocer a sus colaboradores y desarrollar programas de acuerdo a sus necesidades, lo que impactaría positivamente en la fidelización de estos.

La aplicación de las acciones de endomarketing en las organizaciones permitirán generar un incremento en la satisfacción de los colaboradores y, así reducir el índice de rotación. Uno de los principales beneficios del endomarketing implica en que puede ser utilizado para interiorizar al colaborador la idea que él o ella es un factor importante para la organización y de esta manera incrementar su satisfacción, compromiso y lealtad (Flores, 2011; Regalado, Allpacca y Gerónimo, 2011; Sevilla, 2013; Zegarra, 2014).

Por lo tanto, es notorio que no darle la debida atención al cliente interno representa un problema para la organización, ya que influye en la productividad y calidad de los servicios o productos que ofrece (Martínez, 2013). Ocasionando una reducción de ventas y migración de los clientes a la competencia. Es por ello que, la aplicación del endomarketing en las organizaciones tiene un impacto positivo no solo en los colaboradores sino también en los resultados finales de la empresa. De esta manera, una correcta comprensión de las necesidades e intereses de los empleados puede contribuir a que una organización desarrolle actividades que permitan que los colaboradores se puedan sentir más identificados con su centro laboral y lograr alcanzar un mayor tiempo de permanencia dentro de ellos.

Así, la cuestión que se plantea en este estudio es, determinar cuáles son las acciones de endomarketing más valoradas por el personal Millennial de Lima Metropolitana que influyen en prolongar el tiempo de permanencia en sus empresas.

2.2. Justificación de la investigación

En la actualidad, las empresas peruanas están atravesando una crisis en relación a la retención de su personal. La retención del talento humano es considerada como uno de los retos principales por los especialistas a nivel global (La torre,2014). Según Pamela Díaz, estas pueden perder hasta alrededor del 30% de sus empleados anualmente (Diario Gestión, 2017). Ello ocasiona serios problemas a la empresa en términos de productividad, competitividad, entre otros.

En la actualidad, se reconoce al colaborador como un ente completo con pensamientos, intereses, deseos, anhelos, necesidades y aspiraciones que requieren ser satisfechas, pero que, de acuerdo a lo señalado por Martínez, no son constantes en el tiempo (Martínez,2013). Por lo tanto, las organizaciones deben destinar sus esfuerzos en desarrollar acciones que permitan que los colaboradores se sientan más fidelizados por su organización. Adicional a ello, 56% de empleadores han optado por desarrollar y entrenar a sus trabajadores, lo cual les permite cubrir sus vacantes de forma más directa (Manpower, 2017). En consecuencia, consiguen desarrollar un personal mejor capacitado para cumplir con los requerimientos que se necesitan en el puesto solicitado. Sin embargo, ello requiere de un esfuerzo extra para retener a estos trabajadores en formación, ya que en su gran mayoría estas estrategias deberían ir dirigidas al personal Millennial, quienes, de acuerdo a lo indicado por el especialista en reinserción laboral, Ernesto Rubio, están durando entre 1 y 2 años en sus empleos (Diario Gestión, 2018).

Según Deloitte, en el año 2025 los Millennials van a representar cerca del 75% de la fuerza laboral a nivel mundial. En vista de esta próxima realidad del mercado laboral peruano donde la participación de los Millennials será de forma mayoritaria en las empresas y tomando en consideración que son una de las generaciones con mayor rotación, se está proponiendo

investigar el endomarketing como una forma de estrategia que ayude a retener a este personal tan cambiante.

En ese sentido, resulta relevante investigar la relación entre la aplicación de las acciones de endomarketing en las organizaciones y su influencia en el tiempo de permanencia de los colaboradores Millennials.

En primer lugar, el endomarketing es un concepto de estudio relativamente nuevo y en constante evolución. Prueba de ello es que no se cuenta con una definición exacta del término. No obstante, para efectos de la investigación, el endomarketing será una estrategia en la que las organizaciones aplican sus esfuerzos en el desarrollo de actividades que permitan lograr un impacto en el cliente interno y por ende lograr su satisfacción, compromiso, sentido de pertenencia y fidelización (Fuentes, 2012; J. Torres Consultores, 2012; FundaRSE, 2014; Valencia, 2012).

En segundo lugar, consideramos que el endomarketing resulta valioso para las organizaciones porque puede ser utilizado para dar solución a la alta tasa de rotación del personal. Es por lo que, el endomarketing pone a disposición una serie de acciones que permiten lograr la retención y satisfacción de los colaboradores.

De esta manera, la presente investigación se justifica en determinar las acciones de endomarketing más valorada por el personal Millennial de Lima Metropolitana y cómo éste influye en la prolongación de su tiempo de permanencia laboral.

2.3. Objetivos y preguntas de investigación

2.3.1. Objetivo General

Determinar si las acciones de endomarketing valoradas por el personal Millennial de Lima Metropolitana se relacionan con la prolongación de su tiempo de permanencia en sus empresas.

2.3.2. Objetivos específicos

- Determinar las principales acciones de endomarketing que se están aplicando en las empresas donde laboran el personal Millennial de Lima Metropolitana.
- Comparar si es que existe diferencia entre las acciones de endomarketing que más valora el personal Millennial de Lima Metropolitana según rango de edad.
- Comparar si las acciones de endomarketing valoradas por los Millennials de Lima Metropolitana son las acciones que se están aplicando en sus centros de trabajo.

2.3.3. Hipótesis

Hipótesis general:

Las acciones de endomarketing valoradas por el personal Millennial de Lima Metropolitana se relacionan con la prolongación de su tiempo de permanencia laboral

Hipótesis específicas:

- En las empresas donde labora el personal Millennial se están aplicando diversas acciones de endomarketing.

- El rango de edad del personal Millennial de Lima Metropolitana influye en la elección de la acción de endomarketing más valorada por ellos.
- Las acciones de endomarketing valoradas por los Millennials de Lima Metropolitana se están aplicando en sus centros de trabajo.

2.3.4. Preguntas de investigación

La pregunta a la que se pretende dar respuesta al final de nuestra investigación y que nos servirá de guía durante todo el proceso es: ¿De qué manera las acciones de endomarketing más valoradas por el personal Millennial de Lima Metropolitana se relaciona en la prolongación del tiempo de permanencia en sus empresas?

Asimismo, se buscará dar respuesta a las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cuáles son las principales acciones de endomarketing que se están aplicando en las empresas donde labora el personal Millennial de Lima Metropolitana?
- ¿Existe diferencia entre las acciones de endomarketing que más valora el personal Millennial de Lima Metropolitana según rango de edad?
- ¿Las acciones de endomarketing que más valora el personal Millennial de Lima Metropolitana son las acciones que se están aplicando en su centro de trabajo?

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE TRABAJO

La presente investigación se ha realizado bajo la metodología descrita a continuación.

3.1. Enfoque de la investigación

La investigación es de enfoque mixto, es decir, se recopilaron datos cualitativos y cuantitativos, los cuales se definen de la siguiente manera. El enfoque cuantitativo consiste en la recopilación de datos, estructurados de manera que puedan medirse numéricamente, para el análisis estadístico que permitan demostrar teorías o hipótesis. Mientras que el enfoque cualitativo, se basa en analizar datos que puedan consolidar los objetivos y el problema de investigación o, incluso, aportar nuevas preguntas respecto a ello. Estos se procesan y analizan, para la posterior interpretación conjunta de los resultados generados. Ello permite conocer mejor el tema de investigación y sus implicancias (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008).

Para la presente investigación, el alcance será exploratorio, descriptivo y correlacional. De acuerdo a lo indicado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), el alcance exploratorio se utiliza cuando el tema no ha sido investigado a profundidad y se tiene poca información de este. Esto es lo que ocurre con el presente tema a tratar, el cual ha sido poco estudiado en Perú. El alcance descriptivo busca recopilar información, medir las variables y conocer sobre qué o quiénes se desea obtener esta información. En este caso, se busca obtener información acerca de las acciones de endomarketing empleadas en las empresas y la opinión acerca de estas, de los jóvenes millennials entre 18 y 34 años de edad que actualmente se encuentran laborando en una empresa de Lima Metropolitana. Por el lado del alcance correlacional, Hernández, Fernández y Baptista (2014), indican que el estudio busca analizar la relación o el nivel de

asociación entre dos o más variables. Ello se ha evaluado en la relación que existe entre las variables de endomarketing y su influencia en una mayor prolongación del tiempo de permanencia de los Millennials en sus organizaciones.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación es No experimental transeccional o transversal. Según Liu (2008) y Tucker (2004), citados por Hernández, Fernández y Baptista (2014), la información que se obtiene del estudio es de un tiempo determinado. Se pretende describir las variables del estudio y analizar sus implicancias en un momento específico, sin manipular ninguna de estas. A su vez, esta se enfocará en el diseño descriptivo, ya que se pretende comprender, describir y analizar la información recopilada para realizar el estudio. Para ello, se realizaron entrevistas a profundidad a expertos en endomarketing y recursos humanos, así como encuestas realizadas a una muestra de estos jóvenes millennials.

3.3. Selección de la muestra

3.3.1 Población

Según Lepkowski (2008), citado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), una población es el conjunto de elementos que presentan determinadas características, las cuales se buscan estudiar en la investigación.

La población está conformada por trabajadores de empresas de Lima Metropolitana entre 18 y 34 años de edad, la cual se pudo obtener de fuentes de INEI.

3.3.2 Muestra

Esta se refiere a un grupo del total de la población, la cual debe ser representativa, debido a que el investigador requiere que los resultados obtenidos en esta muestra puedan ser generalizados para toda la población. El tipo de muestra a utilizarse será de tipo probabilística aleatoria simple, por tratarse de un estudio donde todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos. Además, este tipo de muestra presenta una utilidad importante para la investigación, la cual es medir el error estándar. Esta tiene como objetivo disminuir lo máximo posible este error. (Johnson, 2014; Brown, 2006; Kalton y Heeringa, 2003; Kish, 1995), citados por Hernández, Fernández y Baptista (2014). De acuerdo a lo indicado por estos autores, las muestras probabilísticas son fundamentales en las investigaciones de diseño tipo transeccional, ya sea descriptiva o correlacional, debido a que se busca realizar estimaciones de variables de la población. Estas se analizan con pruebas estadísticas en una muestra. Los resultados de ellos, finalmente, pueden ser estimaciones del total de la población. La muestra se calculó, teniendo en cuenta una heterogeneidad del universo del 50%, un margen de error de 5% y un nivel de confianza del 95% para obtener una fiabilidad de la muestra de alto nivel. La fórmula utilizada se describe a continuación:

Figura 22: Cálculo de muestra de población finita

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Fuente: Mitta, Dávila (2013)

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población (1'811,325)

p = Heterogeneidad de la muestra (50% es general)

Z = Nivel de confianza (95% es general)

Nivel de confianza 95% -> Z=1,96

e = error estándar (0.05)

3.4 Variables

3.4.1 Análisis de fiabilidad de la Encuesta

El coeficiente de Alfa de Cronbach de la Encuesta sobre acciones de endomarketing se demuestra en la Tabla 1. Observando un valor de 0,866 y el nivel de fiabilidad es *Bueno*.

Tabla 1: Estadístico de Fiabilidad de Alfa de Cronbach de la Encuesta de las acciones de endomarketing.

Instrumento	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
Cuestionario de estimulación temprana.	,866	25

3.4.2. Dimensionalización de las variables

VARIABLE 1: Acciones de endomarketing

Tabla 2: Dimensionalización de la variable Acciones de endomarketing

DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALAS	RANGOS
Acciones de endomarketing			Bajo[24-55]
			Medio [56-87]
			Alto[88-120]
COORDINACIÓN	a. La relación entre los compañeros que conforman mi equipo es considerada buena.	(1) Nada valorada (2)	Bajo[6-13]
	b. Existe una buena relación entre los jefes inmediatos y mi equipo de trabajo.	Poco valorada (3)	Medio [14-21]
	c. Existe un clima de cooperación entre las distintas áreas de la empresa.	Indiferente (4)	Alto[22-30]
	d. Considero a mi superior inmediato una referencia a nivel profesional.	Valorada (5) Muy valorada	
	e. Mis ideas y sugerencias son oídas por mis superiores.		
	f. Identifico reconocimiento de mis superiores por las labores que realizo		
COMPAÑÍA	a. Me siento satisfecho y realizado profesionalmente con el trabajo que realizo.	(1) Nada valorada (2)	Bajo[6-13]
	b. Estoy satisfecho con las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que brinda mi centro de trabajo.	Poco valorada (3)	Medio [14-21]
		Indiferente	

	c.	La imagen que mis familiares y amigos poseen de la empresa donde laboro es fuerte y profesional	(4) Valorada (5) Muy valorada	Alto[22-30]
	d.	Mi centro de trabajo se preocupa por brindar un equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores.		
	e.	Mi centro de trabajo se preocupa por tener una proximidad e involucrarse en la felicidad y el éxito del colaborador a nivel profesional y personal.		
	f.	Mi centro de trabajo brinda apoyo a la sociedad o medio ambiente donde actúa.		
COMUNICACIÓN	a.	Tengo pleno conocimiento de los objetivos y metas de la empresa.	(1) Nada valorada (2)	Bajo[6-13]
	b.	Me informan sobre lo que sucede en la empresa.	Poco valorada (3) Indiferente	Medio [14-21]
	c.	Las decisiones de los directores, las conozco a través de mi jefe inmediato.	(4) Valorada	Alto[22-30]
	d.	Puedo sentirme libre de conversar, brindar opiniones, sugerencias y aportes en mi área.	(5) Muy valorada	
	e.	Se me informa acerca de los beneficios que merezco como trabajador de la empresa.		
	f.	Opino que todos los canales y medios de comunicación interna empleados por la empresa, sí cumplen con la función de enviar información relevante a los trabajadores		

COSTO	a. La empresa invierte en capacitaciones para los trabajadores.	(1) Nada valorada (2)	Bajo[6-13]
	b. He participado de cursos o seminarios que me han servido para actualizarme en distintos temas.	Poco valorada (3)	Medio [14-21]
	c. En mi opinión, los programas de capacitación proporcionados por la empresa son óptimos para los trabajadores.	Indiferente (4)	Alto[22-30]
	d. Consideras conforme el sistema de remuneración utilizado por la empresa.	Valorada (5) Muy valorada	
	e. El sueldo que recibo es proporcional a las responsabilidades asignadas y la cantidad de trabajo realizado		
	f. La empresa se preocupa por brindar reconocimiento y recompensas a todo el empeño realizado por los trabajadores		

3.5. Técnicas de recolección:

3.5.1. Construcción del Marco Teórico

En la elaboración del Marco Teórico se utilizaron diversas fuentes de información. Se realizó una revisión de literatura, de la cual se obtiene la bibliografía pertinente para el tema de estudio. Esta se localiza, recopila y consulta, de manera que solo se seleccione las

referencias de estudios más recientes e importantes que se relacionen directamente al planteamiento del problema de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Se realizó todo este proceso primero con el objetivo de buscar la mayor cantidad de referencias acerca del tema propuesto. La búsqueda incluyó libros de Metodología de la Investigación, Gestión de Recursos Humanos y Marketing Interno. Posteriormente, se buscaron referencias de tesis de investigación doctorales, maestría y licenciaturas, elaboradas tanto en el Perú como en países del exterior, entre ellos Brasil, donde se ha estudiado más a profundidad el tema de endomarketing. De estos estudios, se revisó las referencias bibliográficas, de libros y sitios web. Ello favoreció a obtener gran cantidad de fuentes, las cuales fueron revisadas y se procedió a la elección de la información más relevante. Entre ellas, se escogieron estudios realizados durante años recientes por consultoras de nivel internacional, especializadas en temas de Recursos Humanos y Millennials.

3.5.2. Entrevistas a profundidad

Las entrevistas a profundidad fueron realizadas a expertos en temas de Recursos Humanos y endomarketing. Esta modalidad se utiliza para obtener datos cualitativos. Según Janesick (1998), citado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), a través de las preguntas que se realizan se puede conocer a profundidad y formular un concepto acerca del tema de investigación. Esta entrevista consiste en una reunión entre un entrevistador y una o varias personas a las que se desea entrevistar, donde es posible el intercambio de ideas y surgen debates acerca del tema de investigación.

Para la presente investigación se hizo uso de una entrevista estructurada, la cual es definida por Ryen (2013) y Grinnell y Unrau (2011), citados por Hernández, Fernández y

Baptista (2014), como una entrevista que se basa en una lista de preguntas definida conforme al tema de investigación y el entrevistador procede a formular cada una de ellas en un orden establecido. Estas preguntas fueron elaboradas tomando como base una entrevista realizada por Regalado, Allpacca, Baca, Gerónimo (2011).

3.5.3. Cuestionario

El cuestionario, también conocido como encuesta, es uno de los instrumentos más utilizados para obtener datos cuantitativos en una investigación, y esta consiste en una variedad de preguntas relacionadas a una o más variables que se desean medir (Chasteauneuf, 2009), citado por Hernández, Fernández y Baptista (2014). Estos autores indican que existen dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas. Para la presente investigación, se utilizaron preguntas de tipo cerradas, las cuales son aquellas que tienen opciones de respuesta para escoger. Estas son más factibles de analizar.

Estas encuestas fueron elaboradas con la finalidad de responder al problema de investigación y las hipótesis propuestas. Se tomó como referencia un estudio elaborado en Brasil, el cual también realizó una encuesta a los trabajadores de una empresa, dividiendo las preguntas entre cada “C” del endomarketing, Esta primera versión fue revisada por los expertos con el propósito de comprobar la precisión de las preguntas, así como la comprensión de cada una de ellas. Luego de los ajustes indicados por ellos, se procedió a realizar la encuesta a una pequeña parte de la muestra, alrededor de 30 Millennials, para comprobar que no existieran complicaciones con las preguntas.

Esta encuesta se divide en tres partes, la primera contiene preguntas cerradas, donde se le pregunta datos generales acerca del rango de edad al que pertenece, el tiempo que ha estado laborando en su actual empresa, a qué rubro pertenece esta y preguntas de filtro que son

importantes para saber que estas personas cumplen con las características requeridas para la investigación: edad y si se encuentra laborando actualmente.

La segunda y tercera parte están compuestas por las afirmaciones encontradas en el estudio de Brasil, divididas en cada “C” del endomarketing: Compañía, Costos, Comunicación y Coordinación, cada una contiene seis afirmaciones. Con la finalidad de medir las respuestas de los encuestados, se empleó una escala de Likert. Esta consiste en proporcionar al encuestado una escala de cinco puntos donde escoja la que mejor exprese su reacción ante ella (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, estas encuestas se realizaron a Millennials entre 18 y 34 años de edad que se encuentran trabajando actualmente en una empresa de Lima Metropolitana.

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

La recopilación de todas las respuestas obtenidas en estas encuestas fue ingresada a un reporte de Excel, con este se pudo tener una mejor perspectiva y orden de toda la data generada. Esta se pudo obtener de manera directa, debido a que las encuestas fueron enviadas por medio digital, es decir, a través de una de las aplicaciones de Google, llamada Formularios de Google, la cual permite hacer encuestas en una página web. De esta manera, las encuestas se enviaron a través de un link para ser resueltos por computadora, laptop o móviles. Cada una de las respuestas se ingresó directamente a un Excel que generaba la misma aplicación.

Esta información, posteriormente, se exportó al software estadístico SPSS para el análisis descriptivo y correlacional. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el SPSS es uno de

los más utilizados y pertenece a la empresa IBM. Con este, se pudo realizar análisis estadísticos que serán desarrollados en el capítulo cinco.

CAPÍTULO IV DESARROLLO

4.1. Aplicación

Para el desarrollo de la presente investigación primero se procedió a determinar la cantidad de población de la siguiente manera:

La población aproximada de Millennials de Lima Metropolitana entre 18 y 39 años es de 37,3%; las cuales provienen de la suma de los porcentajes de edad entre 18-24 años (12.8%) y 25-39 años (24.5%), según lo muestra el siguiente cuadro:

Figura 23: Población de Lima Metropolitana según Sexo y Grupos de Edad 2018

Lima Metropolitana: Población según Sexo y Grupos de Edad 2018						
GRUPOS DE EDAD	TOTAL		MASCULINO		FEMENINO	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
00 - 05 años	957.9	9.2	489.5	9.7	468.4	8.8
06 - 12 años	1,108.7	10.7	566.7	11.3	542.0	10.2
13 - 17 años	843.0	8.1	422.1	8.4	420.9	7.9
18 - 24 años	1,325.7	12.8	654.7	13.0	671.0	12.6
25 - 39 años	2,526.5	24.5	1,222.5	24.3	1,304.0	24.3
40 - 55 años	2,015.6	19.4	960.8	19.1	1,054.8	19.8
56 - + años	1,587.9	15.3	714.0	14.2	873.9	16.4
TOTAL	10,365.3	100.0	5,030.3	100.0	5,335.0	100.0

Fuente: INEI - Estimaciones y proyecciones de población

Elaboración: Departamento de Estadística C.P.I.

Asimismo, INEI (2018), indicó que la población económicamente activa ocupada de Lima Metropolitana es de: 4'856,100 personas, de acuerdo a lo indicado en el siguiente cuadro:

Figura 24: Población en edad de trabajar de Lima Metropolitana 2018

Lima Metropolitana: Población en edad de trabajar según condición de actividad
Trimestre móvil: Marzo-Abril-Mayo 2017 y 2018
(Miles de personas)

Condición de actividad	Mar-Abr-May 17	Mar-Abr-May 18	Variación	
			Absoluta (Miles)	Porcentual (%)
Total de población en edad de trabajar (PET)	7 578,4	7 684,1	105,7	1,4
Población económicamente activa (PEA)	5 150,2	5 201,3	51,1	1,0
.Ocupada	4 810,1	4 856,1	46,0	1,0
.Desocupada	340,1	345,2	5,1	1,5
Población económicamente no activa (NO PEA)	2 428,2	2 482,8	54,6	2,3

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática -Encuesta Permanente de Empleo.

Con ambos datos se pudo obtener que la cantidad total de población de Millennials de Lima Metropolitana que se encuentran laborando actualmente resultaba:

$$37.3\% \times 4'856,100 = 1'811,325 \text{ personas.}$$

Sin embargo, es importante destacar que esta es la información más aproximada a la población real de la investigación, debido a que este resultado hace referencia a la cantidad de personas entre 18 - 39 años y la población que se desea estudiar es entre 18 - 34 años.

Luego de obtener la población, se procedió a calcular la muestra con la fórmula antes mencionada, lo cual derivó en el siguiente resultado:

$$(1'811,325) \times (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)$$

$$n = \frac{1'811,325}{(1'811,325 - 1) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}$$

$$(1'811,325 - 1) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)$$

$$n = 384$$

Con ello, resultaría la muestra de 384 Millennials entre 18 y 34 años que se encuentran laborando actualmente en una empresa de Lima Metropolitana. Sin embargo, también es importante mencionar que para los dos rangos de edad en los que se ha dividido este estudio, es decir, Millennials entre 18-25 años y 26-34 años, también fue validado la proporcionalidad entre ambos. Para lo cual se determinó que los Millennials de Lima Metropolitana entre 18 - 25 años de edad representan el 34% del total de Millennials, mientras que para el segundo rango de edad entre 26 - 34 años, es de 66%. (C.P.I., 2018). Como resultado de esta proporcionalidad, las encuestas se conformarán de la siguiente manera:

- Millennials entre 18 - 25 años: $34\% \times 384 = 131$ encuestas
- Millennials entre 25 - 34 años. $66\% \times 384 = 253$ encuestas
-

La entrevista se compuso por dos partes. Se hicieron preguntas relacionadas a la Retención del personal y endomarketing. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, esta fue dirigida a especialistas, consultores y gerentes expertos en gestión de recursos humanos, marketing interno o endomarketing. Se determinaron los objetivos de la entrevista entre las cuales se destacaban:

- Definir los principales conceptos de endomarketing.
- Determinar cuál es la importancia de la aplicación de endomarketing en las empresas.
- Identificar cuáles son las principales acciones de endomarketing que deben aplicar las empresas.
- Determinar cómo afecta la rotación constante del personal Millennial en sus centros de trabajo.
- Determinar cómo influye el endomarketing en disminuir la rotación del personal.
- Determinar la importancia de la retención del talento humano (Millennials).

Al iniciar la entrevista se brindó un pequeño contexto acerca del tema a tratar, la generación a la que se hace referencia en esta investigación (Millennials) y sus principales características para ser tomadas en cuenta.

Posteriormente, se elaboró la encuesta de acuerdo a los comentarios brindados por los expertos y la información encontrada. Esta encuesta consta de tres partes. En la primera parte, se realizaron seis preguntas. En la segunda parte se presentó una escala para que los encuestados marquen el grado de valoración respecto a las afirmaciones indicadas. Cada “C” del endomarketing contaba con seis afirmaciones. Por último, en la tercera parte se presentaron las mismas afirmaciones, pero esta vez se indicó que identificaran el grado en el que consideraban que las acciones de endomarketing se estaban realizando en sus empresas.

En síntesis, el proceso de investigación fue iniciado con una recopilación de toda la información necesaria para conocer más a profundidad el tema y actualizar mediante nuevos estudios la data encontrada en tesis elaboradas anteriormente. Con ello, se procedió a elaborar una entrevista a expertos en los temas de Retención del Personal y endomarketing, la cual fue tomada en base a una entrevista realizada en un estudio (Regalado, Alpaca, Baca y Gerónimo, 2011) (Ver Anexo A, B, C y D). Posteriormente, con toda esta información brindada por los expertos y lo encontrado de referencias bibliográficas diversas, se elaboró la encuesta. Esta también fue tomada en base a una encuesta realizada en una investigación de una empresa en Brasil (Zamberlan, Savoldi, Sparenberger, Büttnebender, Scarton, 2009) (Ver Anexo E), fue validada por expertos en el tema (Ver Anexo F), quienes indicaron sus recomendaciones y ajustes a la misma. Al determinar el número total de encuestas que conformaron la muestra, se procedió a aplicarla a un pequeño grupo de Millennials para comprobar que se comprendiera por completo cada una de las preguntas y la secuencia de estas. Luego de verificar que no existiera algún tipo de dudas con la encuesta se difundió la encuesta a toda la muestra.

Los resultados de la encuesta aplicada sobre “Las acciones de endomarketing más valoradas por el personal Millennial de Lima Metropolitana que influyen en prolongar el tiempo de permanencia en sus empresas” se presentan a continuación:

Ítem 1. ¿En qué rango de edad se encuentra?

En los resultados de la Tabla 3 y Figura 25, se observan dos rangos de edades de los jóvenes encuestados de la Generación Millennials de Lima metropolitana, mostrando que del total (384) de jóvenes encuestados; 235 tienen entre 26 y 34 años, representados por el 65.9%. Mientras que 131 jóvenes tienen entre 18 y 25 años, conformando el 34.1%

Tabla 3. Rango de edades de los encuestados.

Edades	fi	pi%	'Pi%'	Pi%
26 a 34 años	253	65.9%	65.9%	65.9%
18 a 25 años	131	34.1%	34.1%	100.0%
Total	384	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia

Figura 25. Porcentaje por cada rango de edades de los encuestados.

Fuente: Elaboración propia

Ítem 2. ¿Es su primer trabajo?

En los resultados de la Tabla 4 y Figura 26, se observa el actual estado laboral de los jóvenes encuestados de la Generación Millennials de Lima metropolitana, mostrando que del total (384) de jóvenes encuestados, 354 jóvenes indicaron que NO es su primer trabajo, representados por el 92.2%, y 30 jóvenes indicaron que SI es su primer trabajo, quienes conforman el 7.8%.

Tabla 4. Estado laboral actual de jóvenes encuestados.

Respuesta	fi	pi%	'Pi%'	Pi%
No	354	92.2%	92.2%	92.2%
Si	30	7.8%	7.8%	100.0%
Total	384	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia

Figura 26. Estado laboral actual de jóvenes encuestados.

Fuente: Elaboración propia

Ítem 3. ¿De qué sector o rubro empresarial pertenece la empresa donde labora?

En los resultados de la Tabla 5 y Figura 27, se observan el sector empresarial (INEI,2017) en qué trabajan los jóvenes encuestados de la Generación Millennials de Lima metropolitana, mostrando que del total (384) de jóvenes encuestados; El 10.7% en telecomunicaciones y otros servicios de información, 9.9% en transporte, almacenamiento, correo y mensajería, 8.1% en comercio, 4.4% en alojamiento y restaurantes, 4.2% en administración pública y defensa, 4.2% en extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos, 3.4% en manufactura, 2.6% en construcción, 1.6% en Pesca y acuicultura, 0.8% en electricidad, gas y agua, 0.3 % indicaron que trabajan en el sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura y el 50.5% indicaron que trabajan en otro tipos de sectores como Banca y finanzas, Educación, importación y comercialización, salud, entre otros rubros.

Tabla 5. Sector empresarial perteneciente de los jóvenes Millennials

Sector	Fi	pi%	'Pi%'	Pi%
Otros	192	50.00%	50.00%	50.00%
Telecomunicaciones y otros servicios de información	41	10.70%	10.70%	60.70%
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería.	38	9.90%	9.90%	70.60%
Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas.	31	8.10%	8.10%	78.70%
Alojamiento y restaurantes	17	4.40%	4.40%	83.10%
Extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos	16	4.20%	4.20%	87.30%
Administración pública y defensa	16	4.20%	4.20%	91.50%
Manufactura	13	3.40%	3.40%	94.90%
Construcción	10	2.50%	2.50%	97.40%
Pesca y acuicultura	6	1.60%	1.60%	99.00%

Electricidad, gas y Agua	3	0.70%	0.70%	99.70%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1	0.30%	0.30%	100.00%
<hr/>				
Total	384	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia

Figura 27. Porcentaje de cada rubro empresarial perteneciente de los jóvenes Millennials.

Fuente: Elaboración propia

Ítem 4. ¿En qué medida considera usted que su empresa lo considera importante?

En los resultados de la Tabla 6 y Figura 28, se observa la medida de importancia que considera su empresa según de los jóvenes encuestados de la Generación Millennials de Lima metropolitana, mostrando que del total de jóvenes encuestados; en su mayoría un 44.3% indicaron que su empresa lo consideran muy importantes, en lo sucesivo un 28.6% de regular importancia, un 17.4% los consideran bastante importantes para la empresa, y una minoría el 9.4% indicaron que son poco importantes, y 0.3% nada importante.

Tabla 6. Medida de importancia de los jóvenes encuestados según de cómo su empresa lo consideran.

Importancia	Fi	pi%	‘Pi%’	Pi%
Mucho	170	44.3%	44.3%	44.3%
Regular	110	28.6%	28.6%	72.9%
Bastante	67	17.4%	17.4%	90.4%
Poco	36	9.4%	9.4%	99.7%
Nada	1	0.3%	0.3%	100.0%
Total	384	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia

Figura 28. Porcentaje de la medida de importancia de los jóvenes encuestados según de cómo su empresa lo consideran.

Fuente: Elaboración propia

Ítem 5. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en su actual empresa?

En los resultados de la Tabla 7 y Figura 29, se observan el tiempo de permanencia en su centro laboral según los jóvenes encuestados de la Generación Millennials de Lima metropolitana, mostrando que del total de jóvenes encuestados; en su mayoría un 39.8% indicaron que tienen menos de un año trabajando en su actual empresa, un 35.2% de dos a más años y, por último, un 25.0% tienen de uno a dos años.

Tabla 7. Tiempo de permanencia en su actual trabajo

Tiempo	Fi	pi%	'Pi%'	Pi%
Menos de 1 año	153	39.8%	39.8%	39.8%
2 años a más	135	35.2%	35.2%	75.0%
1 a 2 años	96	25.0%	25.0%	100.0%
Total	384	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia

Figura 29. Tiempo de permanencia en su actual trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Ítem 6. Valoración de las acciones de Endomarketing y tiempo de permanencia

En la Tabla 8 y Figura 30, se indica cuál de las 4C'S de Endomarketing es la más valorada por el personal Millennial económicamente activo de Lima Metropolitana para que influya en su tiempo de permanencia en sus empresas. Estas valoraciones se encuentran divididas en los niveles bajo, medio y alto. En primer lugar, valoraron la C de Comunicación del total de jóvenes encuestados un 79.2% en nivel alto, un 15.9% en nivel medio y un 4.9% en nivel bajo. En segundo lugar, valoraron la C de Compañía del total de jóvenes encuestados un 72.1% en nivel alto, un 21.1% en nivel medio y 6.8% en nivel bajo. En tercer lugar, valoraron la C de Coordinación del total de jóvenes encuestados, un 64.3% en nivel alto, un 27.1% en nivel medio y un 8.6% en nivel bajo. Finalmente, la C de Costo recibió una valoración de un 64.3% en nivel alto, un 27.1% en nivel medio y 8.6% en nivel bajo.

En resumen, la C de endomarketing más valorada es la Comunicación con un alto porcentaje de 79.2%.

Tabla 8. Valoración de las acciones de endomarketing por los Millennials económicamente activo.

Acciones	Bajo		Medio		Alto	
	fi	pi%	fi	pi%	fi	pi%
Comunicación	19	4.90%	61	15.90%	304	79.20%
Compañía	26	6.80%	81	21.10%	277	72.10%
Coordinación	33	8.60%	104	27.10%	247	64.30%
Costo	33	8.60%	104	27.10%	247	64.30%

Fuente: Elaboración propia

Figura 30. Porcentajes de la valoración de las acciones de endomarketing por los Millennials económicamente activo.

Fuente: Elaboración propia

Ítem 7 - Principales acciones de endomarketing que aplican las empresas

En la Tabla 9 y Figura 31, se determina las principales acciones de endomarketing que están aplicando en las empresas donde labora el personal Millennial de Lima Metropolitana. La medida va del uno al cinco, que significó una apreciación de nada a mucho.

Observamos en la Tabla 9 y Figura 31, las acciones de endomarketing que aplican las empresas en donde laboran según la percepción de los Millennials de Lima Metropolitana en los niveles bajo, medio y alto. Presentando en primer lugar la C de Coordinación, un 79.7% del total de jóvenes encuestados indicó un nivel alto, un 15.1% en nivel medio y un 5.2% en nivel bajo. En segundo lugar, se ubica la C de Comunicación en donde un 73.4% del total de jóvenes encuestados indicó un nivel alto, un 19.0% un nivel medio y un 7.6% un nivel bajo. En tercer lugar, se ubica la C de Compañía en donde un 67.4% del total de jóvenes encuestados indicó un nivel alto, un 23.2% un nivel medio y un 9.4% un nivel bajo. Finalmente, se ubica la C de Costo en donde el 64.8% del total de jóvenes encuestados indicó un nivel alto, un 24.2% un nivel medio y un 10.9% un nivel bajo.

Sintetizando, las principales C's de endomarketing que aplican las empresas por nivel alto de medición son la Coordinación con un 79.7% y la Comunicación un 73.4%.

Tabla 9. Valoración de las acciones de endomarketing de las empresas según los Millennials económicamente activo.

	Bajo		Medio		Alto	
	Fi	pi%	fi	pi%	fi	pi%
Coordinación empresa	20	5.20%	58	15.10%	306	79.70%
Comunicación empresa	29	7.60%	73	19.00%	282	73.40%
Compañía empresa	36	9.40%	89	23.20%	259	67.40%
Costo empresa	42	10.90%	93	24.20%	249	64.80%

Fuente: Elaboración propia

Figura 31. Porcentajes de la valoración de las acciones de endomarketing de las empresas según los Millennials económicamente activo.

Fuente: Elaboración propia

Ítem 8 - Acciones de endomarketing y Rango de edad

En la Tabla 10 y Figura 32, se busca comparar si es que existe diferencia entre las acciones de endomarketing que más valora el personal Millennial de Lima Metropolitana según rango de edad.

Las acciones de endomarketing más valorada según rango de edad de los Millennials encuestados de Lima Metropolitana se presenta en la Tabla 8. Destacando la acción más valorada es la Comunicación entre los dos rangos de edad, un 84.7% indicaron un nivel alto de jóvenes de 18 a 25 años, y un 76.3% indicaron en nivel alto de jóvenes de 26 a 34 años.

Tabla 10. Valoración de las acciones de endomarketing de las empresas según los Millennials económicamente activo.

	Rango de edad											
	18 a 25 años						26 a 34 años					
	Bajo		Medio		Alto		Bajo		Medio		Alto	
	f	pi%	f _i	pi%	f _i	pi%	f _i	pi%	f _i	pi%	f _i	pi%
	i											
Comunicación	3	2.30%	17	13.00%	111	84.70%	16	6.30%	44	17.40%	193	76.30%
Compañía	4	3.10%	27	20.60%	100	76.30%	22	8.70%	54	21.30%	177	70.00%
Coordinación	7	5.40%	29	22.10%	95	72.50%	26	10.30%	75	29.60%	152	60.10%
Costo	7	5.30%	29	22.10%	95	72.50%	26	10.30%	75	29.60%	152	60.10%

Fuente: Elaboración propia

La Figura 32 muestra un gráfico de barras correspondiente a este análisis, donde se puede apreciar más claramente, las tendencias de los datos y los valores porcentuales, que la acción de endomarketing más valorada es la comunicación, resaltando los dos en nivel alto 84.7% de 18 a 25 años y 76.3% de 26 a 35 años.

Figura 32. Porcentajes de la valoración de las acciones de endomarketing en las empresas de los Millennials económicamente activo según rango de edad.

Fuente: Elaboración propia

Ítem 9- Acciones de endomarketing valoradas por Millennials y de las Empresas

En la Tabla 11 y Figura 33, se compara si las acciones de endomarketing valoradas por los Millennials de Lima Metropolitana son las acciones que se están aplicando en sus centros de trabajo.

Las acciones de endomarketing más valorada por los jóvenes y que aplican las empresas de los Millennials encuestados de Lima Metropolitana se presentan en la Tabla 11 y Figura 33. En este caso, se analizará el nivel alto por ser más importante. De acuerdo a lo mencionado en los párrafos anteriores, la acción de endomarketing más valorada es la de Comunicación. Del total de jóvenes encuestados que valoraron la acción de Comunicación, el 76.0% indican que las empresas aplican la acción de Coordinación. En segundo lugar, el 71.6% indican que las

empresas aplican la acción de Comunicación. En tercer lugar, el 63.8% indican que las empresas aplican la acción de Compañía. Por último, el 57.9% indican que las empresas aplican la acción de costo.

Tabla 11. Las acciones de endomarketing más valorada y de las empresas según los Millennials económicamente activo.

Acciones de Endomarketing de los Millennials	Nivel	Acciones de Endomarketing de las empresas							
		Coordinación empresa		Compañía empresa		Comunicación empresa		Costo empresa	
		Alto		Alto		Alto		Alto	
		fi	pi%	fi	pi%	fi	pi%	fi	pi%
Comunicación	Alto	292	76.00%	245	63.80%	275	71.60%	222	57.90%
Compañía	Alto	258	67.20%	248	64.60%	244	63.50%	223	58.10%
Coordinación	Alto	234	60.90%	217	56.50%	220	57.30%	220	57.30%
Costo	Alto	234	60.90%	217	56.50%	220	57.30%	220	57.30%

Fuente: Elaboración propia

Figura 33. Porcentaje de las acciones de endomarketing más valorada y realizadas por las empresas según los Millennials económicamente activo.

Fuente: Elaboración propia

4.2 Contrastación de hipótesis

4.2.1 Hipótesis estadística general

H0: No existe asociación significativa entre las acciones de endomarketing y la retención de personal.

Ha: Existe asociación significativa entre las acciones de endomarketing y la retención de personal.

Se observa, en la Tabla 12, los resultados del estadístico de chi-cuadrada de Pearson. Con un grado de libertad 4, se obtiene un valor de 85.513 y la significancia es $p = 0.000$. El estadístico de chi-cuadrada de verosimilitud es 80.994 y el valor $p = 0.000$ (en un nivel de significancia de 0.05). La asociación entre las variables de acciones de endomarketing y retención de personal es estadísticamente significativa.

Tabla 12. Prueba de Chi-cuadrada entre las variables.

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	85.513 ^a	4	.000
Razón de verosimilitudes	80.994	4	.000
Asociación lineal por lineal	45.753	1	.000
N de casos válidos	384		

a. 0 casillas (0.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 40.04.

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, en la Tabla 13, se muestra el coeficiente de correlación de Spearman, el cual genera un valor de 0.346. Esto indica una asociación moderada y demuestra que la relación entre las variables acciones de endomarketing y retención de personal es positiva. Ello significa que cuando aumenta una variable también aumenta la otra. Todas estas afirmaciones son

estadísticamente significativas, es decir, el valor de la significancia es menor a 0.05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Tabla 13. Medidas simétricas de las variables.

			Valor	Error típ. asint. ^a	T aproximada ^b	Sig. aproximada a
Intervalo por intervalo		R de Pearson	.346	.050	7.199	.000 ^c
Ordinal por ordinal		Correlación de Spearman	.346	.050	7.199	.000 ^c
N de casos válidos			384			

a. Asumiendo la hipótesis alternativa.

b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta, la relación existente y el índice de asociación que es de nivel moderada entre las variables, se manifiesta en la tabla 14, el análisis de frecuencia de los datos obtenidos, donde la tendencia de las apreciaciones es: cuando más alto sea la valoración de las acciones de endomarketing, esta influye en una mayor retención de personal de la generación Millennial

económicamente activo de Lima Metropolitana. Asimismo, se observa que el 34.6% de los jóvenes encuestados considera prolongar su tiempo de permanencia laboral.

Tabla 14. Distribución de frecuencias de la valoración de las acciones de endomarketing y la retención de personal.

				Retención de personal			
				Bajo	Medio	Alto	Total
Acciones de endomarketing	Bajo	Fi	78	24	30	132	
		pi%	20.3%	6.3%	7.8%	34.4%	
	Medio	Fi	24	67	37	128	
		pi%	6.3%	17.4%	9.6%	33.3%	
	Alto	Fi	25	33	66	124	
		pi%	6.5%	8.6%	17.2%	32.3%	
Total		Fi	127	124	133	384	
		pi%	33.1%	32.3%	34.6%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos de cada una de las encuestas aplicadas al personal Millennial de Lima Metropolitana con respecto a la relación existente entre las acciones de endomarketing y su tiempo de permanencia laboral son analizados en este apartado con el objetivo de determinar la influencia entre ellos.

1. Estado Laboral actual:

Dentro de los resultados obtenidos, se puede apreciar que de los jóvenes Millennials encuestados, el 92.20% indica que su centro laboral actual no es su primer trabajo. Mientras que el 7.8% indica que sí lo es. En el estudio desarrollado por E.R. Ronald (2015), se detalla que los jóvenes Millennials suelen cambiar de trabajo de manera constante, en un periodo promedio menor a dos años. Dicha información se ve reflejada en los resultados obtenidos, puesto que la mayoría de encuestados han tenido más de un trabajo en su vida. Asimismo, estos resultados se relacionan con el tiempo de permanencia en sus centros de trabajo. De acuerdo a lo indicado por los jóvenes encuestados, en su mayoría, suelen permanecer menos de dos años en una misma empresa, lo cual refleja su alta rotación en el mercado laboral. Esta información será detallada en los párrafos posteriores.

Ante ello, es importante que las organizaciones consideren aplicar estrategias de retención que permita que los jóvenes Millennials puedan permanecer más tiempo dentro de sus centros de trabajo.

2. Sector o Rubro empresarial al que pertenecen los Millennials:

En los resultados obtenidos por la encuesta realizada se identifica que la mayor parte de millennials se encuentran laborando en otros rubros o sectores empresariales a los propuestos

por (INEI, 2017). Entre los rubros más destacados se encuentran los sectores de Banca y Finanzas, Educación, Importación y Comercialización, seguidos por el sector Telecomunicaciones. Ello demuestra la versatilidad de áreas y empresas en las que se desempeña esta generación y el dinamismo de estos sectores al optar por contratar personal Millennial, así como también puede interpretarse como una preferencia por parte de los Millennials a trabajar en estos sectores empresariales. De acuerdo a lo indicado por ER Ronald (2015), los Millennials desean incrementar su cantidad de experiencia y conocimientos en distintas áreas antes de optar por una en particular, lo cual puede comprobarse en estos resultados, donde se puede apreciar la gran cantidad de rubros en los que trabajan los Millennials actualmente. Esto les permite adquirir un panorama más amplio del mercado laboral actual.

Por otro lado, también es importante mencionar que los sectores con una menor cantidad de Millennials en sus empresas entre los que destacan: la agricultura, ganadería, caza y silvicultura, pesca y acuicultura; y el sector de electricidad, gas y agua, no presentan el dinamismo que los sectores por los que optan trabajar los Millennials. Según Deloitte Perú (2015), los sectores de preferencia por los Millennials son aquellos que fomentan la innovación y el crecimiento tecnológico.

3. Importancia de la empresa hacia el trabajador:

Las empresas deben empezar a entender y adaptarse a las nuevas formas de trabajo de la generación Millennial. Alberto Díaz, indica que las organizaciones deben adaptarse a las nuevas necesidades de los jóvenes puesto que ello les permite construir una ventaja competitiva en la gestión de talento (Talengo, 2017). Marta García-Valenzuela, indica que cada organización debe desarrollar sus propias estrategias para poder atraer y retener a este tipo de colaboradores. García indica que el riesgo de esta generación recae en la fuga de talento puesto

que las empresas no aplican las estrategias correctas para poder retenerlos en ellas. (Talengo, 2017)

Por lo tanto, es primordial conocer bien a cada uno de los trabajadores e identificar los puntos claves en los que destaca sus habilidades y talentos.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede apreciar que en Lima Metropolitana algunas empresas están aplicando estrategias que influya en que los Millennials se consideren valorados dentro de su organización. Esto es debido a que el 44.3% considera que sus centros de trabajo lo están valorando. Mientras que el 28.6% considera que sus empresas lo valoran de forma regular. Por lo tanto, y de acuerdo a lo mencionado por García, es primordial que las empresas comiencen a desarrollar y aplicar estrategias que permitan que sus colaboradores se sientan satisfechos en sus centros de trabajo. Ante ello, el objetivo de las organizaciones deberá ser alcanzar una mayor cantidad de Millennials que consideren que sus empresas lo valoran en su totalidad. Cumpliendo ello, las empresas podrán obtener un mayor tiempo de permanencia laboral de los trabajadores en sus centros de trabajos.

4. Tiempo de permanencia en su actual trabajo:

De los resultados obtenidos ante esta pregunta, se puede observar que los jóvenes Millennials, en mayor proporción (64.8%), tienen menos de dos años laborando en su actual empresa; mientras que, en un menor rango, se encuentran trabajando más de dos años (35.2%). Con ello, se puede afirmar lo mencionado por E.R. Ronald (2015), quien establece que en su mayoría los jóvenes Millennials suelen permanecer menos de dos años en un mismo centro de trabajo. Por lo tanto, se puede apreciar que los jóvenes Millennials se encuentran en constante rotación, debido a que sus empresas actuales no están aplicando estrategias que permitan fidelizarlos a sus centros de trabajo.

5. Valoración de las acciones de Endomarketing y tiempo de permanencia

Según Julio Chirinos (2018), las 4PS del Marketing tradicional han sufrido una variación a las 4CS de endomarketing: Compañía, Costos, Comunicación y Coordinación.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente encuesta se puede verificar que la “C” del endomarketing que más valoran los jóvenes Millennials económicamente activos e influye en prolongar el tiempo de permanencia en sus empresas, es la de Comunicación con un alto porcentaje de 79.2%. Esto permite responder al objetivo específico planteado: Determinar las principales acciones de endomarketing valoradas por el personal Millennial de Lima Metropolitana que influye en la prolongación de su tiempo de permanencia en sus empresas. Entre estas acciones se encuentran las indicadas en la figura 36 y son las siguientes:

- Tengo pleno conocimiento de los objetivos y metas de la empresa.
- Puedo sentirme libre de conversar, brindar opiniones, sugerencias y aportes en mi área.
- Me informan sobre lo que sucede en la empresa.
- Se me informa acerca de los beneficios que merezco como trabajador de la empresa.

Figura 34: Principales acciones de Comunicación

Fuente. Elaboración propia

Como resultado de las acciones de endomarketing más valoradas por los Millennials se puede comprobar que, en primer lugar, desean conocer los objetivos y metas de la empresa. Ello está relacionado con lo mencionado por Earle (2015), quien enfatiza la necesidad de los Millennials por participar en actividades que representen el alcance de una meta u objetivo corporativo, ello con la finalidad de sentir que forman parte de algo de suma importancia para la continuidad y mejora del negocio en el cual están involucrados. Esto también es mencionado por Zamberlan, Savoldi, Sparenberger, Büttnebender y Scarton (2009), quienes indican que el colaborador debe conocer más acerca de los objetivos planteados por la organización.

Respecto a la segunda acción de Comunicación más valorada, se puede verificar que, de acuerdo a lo indicado por (Chirinos, 2018), el personal Millennial tiene muy presente la necesidad de que sus sugerencias y opiniones sean tomadas en cuenta. Asimismo, valoran que se les informe acerca de los cambios que puedan existir en la organización, ello hace referencia a la tercera acción más valorada. Esta acción se encuentra en igual grado de valoración que la de recibir información acerca de los beneficios que merecen como trabajador de la empresa.

Según lo indicado por Gasco (1999), la comunicación proporciona a los clientes internos un medio de información exclusiva de la empresa hacia ellos.

Además, esta es muy importante, debido a que, muy aparte de brindarles información oportuna, se puede recoger información de ellos y conseguir una comprensión exacta de lo que buscan y realmente motiva a los Millennials a quedarse por más tiempo en sus centros de trabajo. De este proceso estratégico también se puede obtener información relevante del personal, es decir, lo que sienten y expresan acerca de sus trabajos. Por ello, es importante prestar atención a los canales de comunicación mediante los cuales se envía esta información, la cual es de suma importancia para los Millennials (Chirinos, 2018).

6. Principales Acciones de endomarketing que aplican las empresas

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede concluir que la C de Coordinación es la variable que más están aplicando las empresas de Lima Metropolitana. Dicha información va a permitir responder al siguiente objetivo: Determinar las principales acciones de endomarketing que se están aplicando en las empresas donde labora el personal Millennial de Lima Metropolitana. Por lo tanto, las principales acciones que se están aplicando en las empresas son las siguientes:

- Considero a mi superior inmediato una referencia a nivel profesional
- La relación entre los compañeros que conforman mi equipo es considerada buena
- Identifico reconocimiento de mis superiores por las labores que realizo

Figura 35: Principales acciones de Coordinación

Fuente: Elaboración Propia.

Según Julio Chirinos (2018), la variable Coordinación busca promover la cultura organizacional en los colaboradores. Los líderes de opinión o jefes, encabezan dicha variable puesto que son ellos los encargados de la difusión del mensaje a la organización. De acuerdo a los resultados obtenidos, los jóvenes Millennials consideran que sus superiores inmediatos reflejan una referencia a nivel profesional para ellos. Es muy importante que los jefes o líderes de opinión reflejen ciertas características que influyan positivamente en cada miembro de su equipo de trabajo. Ser comunicativos, desarrollar empatía y saber motivar a su gente son algunas de las características primordiales que los jefes deben desarrollar (20 Minutos, 2016).

Según Eldaa García (2009), el compromiso, confianza y colaboración de los colaboradores va a permitir desarrollar un adecuado ambiente de trabajo que influya de manera satisfactoria en cada colaborador. Los jóvenes Millennials han identificado “la relación entre compañeros” como una segunda acción que las empresas están aplicando. Ante ello, se puede determinar que las empresas se están preocupando por contar con un ambiente adecuado de trabajo y forjar una buena integración entre los colaboradores. De esta forma, se puede evidenciar que las empresas están aplicando lo indicado por Inkotte que es buscar promover la cooperación e

integración entre los colaboradores con el objetivo de mejorar las relaciones de trabajo entre cada uno de ellos (Inkotte, 2000).

Adicionalmente, los jóvenes Millennials han establecido “el reconocimiento de sus superiores hacia ellos” como una tercera acción que están aplicando las empresas. Ricardo Pino, director de Alianzas de Centrum Católica, indica que el reconocimiento es esencial en las organizaciones, puesto que genera un impacto positivo en el desempeño y productividad del trabajador. Ricardo Pino (2009), indica que premiar el desempeño de los colaboradores puede llegar a mejorar la satisfacción y retención de los empleados. Por lo tanto y de acuerdo a los resultados obtenidos, se puede apreciar que en la actualidad las empresas están aplicando estrategias de reconocimiento laboral que van a permitir retener y motivar a sus clientes internos.

El 79.7% del personal Millennial de Lima Metropolitana ha percibido que Coordinación es la variable que más están aplicando las empresas. Si bien es cierto que dicha variable es de suma importancia y relevancia para una gestión adecuada en recursos humanos; también es necesario que las organizaciones comiencen a enfocar sus esfuerzos en la realización de las acciones de endomarketing correspondientes a la C de Comunicación. Debido a que dicha C es la más valorada por el personal Millennial de Lima metropolitana para permanecer más tiempo dentro de sus centros de trabajo. De acuerdo al presente estudio realizado, la C de Comunicación obtuvo el segundo lugar con un 73.4%. Por lo que, las empresas deberán iniciar a realizar acciones que permitan posicionar dicha C en primer lugar. Con ello, se podrá contrastar lo valorado por el personal Millennial y lo aplicado en las empresas.

7. Acciones de endomarketing y rango de edad

Lucia Estrada (2017) indica que los Millennials deben ser clasificados en dos tipos: Young Millennials y Old Millennials. Esto es debido a que existen diferencias marcadas por rango de edad. Lucia Estrada (2017) menciona que un joven de 18 años no va a pensar igual que uno de 34 años. Según Jean Twenge, psicólogo social de la Universidad Estatal de San Diego, existe evidencia que los Young Millennials y los Old Millennials actúan con características diferentes. Con la presente investigación buscamos realizar una comparación según rango de edad del personal Millennial. Si bien es cierto no hay evidencia de una división de edad entre los Young Millennials y los Old Millennials, por términos del estudio hemos realizado la comparación separando a los Millennials en los siguientes rangos de edad: 18-25 y 26-34 años.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede concluir que en ambos rangos de edad la C de comunicación es la más valorada por el personal Millennial de Lima Metropolitana. Indicaron la preferencia de “Comunicación” un 84.7% de jóvenes entre 18 a 25 años, y un 76.3% de jóvenes entre 26 a 34 años. Dicha información va a permitir responder el siguiente objetivo: Comparar si es que existe diferencia entre las acciones de endomarketing que más valora el personal Millennial de Lima Metropolitana según rango de edad. Se observa que no existe diferencia entre ellos. Ambos rangos valoran la variable de Comunicación como un factor importante que puede influir en su tiempo de permanencia laboral.

8. Acciones de endomarketing valoradas y las realizadas por las empresas

Para este punto, se realizó un contraste entre las acciones más valoradas por los Millennials que influyen en prolongar el tiempo de permanencia en sus empresas con las acciones que ellos perciben que se están realizando en sus empresas. Frente a ello, se pudo verificar que los Millennials que valoran más las acciones de Comunicación, consideran que se realizan acciones de Coordinación en sus empresas en un 76%. Esta información, permite responder al siguiente objetivo: Comparar si las principales acciones de endomarketing que más valoran son las que se están aplicando en las empresas donde labora el personal Millennial de Lima Metropolitana.

Ello implica que los Millennials no están percibiendo que el grado de comunicación en sus empresas sea el que esperan realmente. Por el contrario, notan que las actividades y acciones que más se realizan en sus empresas están enfocadas a la relación que tienen con sus superiores y colegas, así como los reconocimientos que se les brinda por sus labores. Por lo tanto, y de acuerdo a lo mencionado anteriormente, se debe promover a realizar más acciones de Comunicación, estas permitirán que los Millennials se sientan más involucrados con el propósito específico de sus empresas y, conocer acerca de ello, les proporcionará más información para aportar ideas nuevas y mejorar su compromiso en relación al alcance de objetivos y metas establecidas por la organización. Con su compromiso se podrá aumentar la productividad, debido a que, de acuerdo a lo indicado por Chirinos (2018), un cliente interno feliz es mucho más productivo y comprometido con su organización.

De acuerdo a estos resultados, las acciones de Comunicación son percibidas en segundo lugar como las que se realizan en las empresas donde labora el personal Millennial del estudio con un 71.6%. Si bien es cierto, la diferencia no es a gran escala con respecto al porcentaje de las acciones de Coordinación, sí existe dicha diferencia. Ello podría indicar que las acciones de Comunicación sí se están percibiendo por los Millennials en sus empresas; sin embargo, aún

falta realizar más de estas acciones para que ellos las logren identificar como principales. Es importante que estas acciones de Comunicación se realicen con mucho más énfasis, según lo indicado por los Millennials que valoran más para continuar por más tiempo en sus empresas.

De acuerdo a lo indicado por (Chirinos, 2018), no basta con enviar un correo informando a todos los colaboradores acerca de algún cambio o los nuevos objetivos que se plantean cada año, se puede conseguir un mayor impacto de estas acciones invitando a todos los clientes internos, sin diferenciarlos por rangos o jerarquías, a una reunión informativa donde se les pueda dar a conocer las metas cumplidas o nuevos cambios organizacionales de los próximos meses, con la finalidad de que sientan que formaron parte de algún cambio importante. Ello los hará sentirse importantes e involucrados con el alcance de las metas de la empresa como si fueran las suyas.

9. Análisis de Correlación entre las acciones de endomarketing y Retención del Personal

Los resultados indican que sí existe una relación entre las acciones de endomarketing y la retención del personal, es decir, ambas variables están asociadas y su relación es proporcional, si una de estas variables aumenta, también aumentará la otra. Por lo tanto, se afirma que las acciones de endomarketing sí impactan positivamente a la retención del personal. Estos consideran quedarse por más tiempo en sus empresas en un 34.6%.

Ello responde al objetivo general planteado: Determinar si las acciones de endomarketing valoradas por el personal Millennial de Lima Metropolitana se relacionan con la prolongación del tiempo de permanencia en sus empresas. Esto es afirmativo, se ha verificado con todo lo mencionado en el presente capítulo, que las acciones de endomarketing son muy importantes para el personal Millennial, en especial, las acciones de la C de Comunicación, la cual valoran

más que las otras tres. Sin embargo, es importante mencionar que un ~~un~~ adecuado manejo de las 4C de endomarketing, proporciona un mejor alcance y fidelización de los clientes internos. Cada una de ellas debe ser gestionada adecuadamente (Chirinos, 2018).

Conclusiones

De acuerdo a lo obtenido en el presente estudio, se puede concluir que se afirma la hipótesis general que sí existe una relación directa entre las acciones de endomarketing y la retención de personal. Ambas variables son proporcionales, por lo que el aumento de una implica el aumento de otra. Por lo tanto, la aplicación de las acciones de endomarketing en las empresas va a influir en el aumento del tiempo de permanencia laboral de los jóvenes Millennial de Lima Metropolitana.

Con respecto a la hipótesis específica 1: “En las empresas donde labora el personal Millennial se están aplicando diversas acciones de endomarketing” se puede concluir que los jóvenes Millennials encuestados determinaron que la C de Coordinación es la variable que más están aplicando las empresas en donde actualmente se encuentran trabajando. De acuerdo a la información obtenida, las organizaciones se encuentran centrando todos sus esfuerzos en mejorar las relaciones entre trabajadores y los jefes. Asimismo, están realizando un mayor reconocimiento hacia sus clientes internos.

Con respecto a la hipótesis específica 2: “El rango de edad del personal Millennial de Lima Metropolitana influye en la elección de la acción de endomarketing más valorada por ellos” se puede concluir que no existe diferencia significativa entre las acciones de endomarketing que valoran los jóvenes Millennials según rango de edad. Ambos grupos han determinado que la variable Comunicación es la que más valoran para poder continuar en su centro de trabajo.

Respecto a la hipótesis específica 3: “Las acciones de endomarketing valoradas por los Millennials de Lima Metropolitana se están aplicando en sus centros de trabajo”. Se puede concluir que los jóvenes Millennials encuestados determinaron que la C de comunicación es la más valorada y la que más influye en su tiempo de permanencia laboral en sus empresas. Sin embargo, la que se está realizando en sus empresas es la C de Coordinación. Por lo tanto, se rechaza esta hipótesis. En ese contexto, las estrategias de endomarketing que las empresas deberían aplicar tienen que estar enfocadas en la mejora de la comunicación interna para sus colaboradores. De esta forma, las empresas podrán llevar a cabo todas las acciones definidas en la C de Comunicación, dando más énfasis en las relacionadas con el conocimiento de los objetivos de la empresa, la libertad de opinión de los colaboradores y la comunicación empresa-colaborador.

La ausencia de endomarketing en las organizaciones puede tener un impacto negativo en la retención de los colaboradores Millennials. Los jóvenes se encuentran buscando mejores oportunidades que les permitan sentirse seguros y cómodos en un ambiente de trabajo. Por lo tanto, no llevar a cabo estrategias de endomarketing podría tener como consecuencia una alta rotación del personal.

Recomendaciones

De acuerdo a todo lo revisado anteriormente, esta investigación ha recogido información proporcionada por fuentes bibliográficas, entrevistas a profundidad con expertos acerca del tema y de encuestas realizadas a una muestra de generación Millennial peruana respecto a su percepción del tema de endomarketing en sus empresas.

Este tema aún es poco explorado en el Perú, por lo cual se recomienda profundizar los estudios acerca del endomarketing y sus beneficios para las mejoras de los procesos de recursos humanos. Así como, sus efectos en la retención del personal. Se podría revisar el tema con un enfoque hacia las nuevas generaciones que continuarán apareciendo en los próximos años y, del mismo modo, identificar en cuáles sectores empresariales estas acciones tienen una mayor influencia. Ello con el objetivo de verificar si en empresas de algunos rubros en particular les podría beneficiar más que a otras.

Del mismo modo, el endomarketing es un campo que continuará evolucionando, de acuerdo a lo indicado por los autores antes mencionados, este tema aún debe ser investigado con mayor profundidad. Sobre todo, se considera conveniente ampliar el tema de endomarketing mix, debido a que su influencia en acciones, de acuerdo a cada una de las C de Comunicación, Coordinación, Compañía y Costos, podría optimizar los procesos de endomarketing dentro de las empresas.

Referencias Bibliográficas

Adami, J. & Silveira, A. (2000). Endomarketing: aplicação do marketing interno nas maiores indústrias de Santa Catarina. Porto Alegre, Brasil: Cladea

Ahmed, P. & Rafiq, M. (2002). Internal Marketing: Tools and concepts for customer-focused management. Woburn, Estados Unidos: Butterworth-Heinemann.

Ahmed, P. & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. European Journal of Marketing, 9(37), 1177-1186.

Ahmed, P., Rafiq, M & Saad, N. (2003). Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. European Journal of Marketing, 37(9), 1221-1241.

Álvarez, I. (7 de enero del 2018). Las 13 cosas que más valoran los Millennials en el trabajo. Diario Forbes. Recuperado de <http://forbes.es/business/3493/las-13-cosas-que-mas-valoran-los-millennials-en-el-trabajo/>

Alache, P (2018). Estos son los 5 frentes laborales para tomar en cuenta en 2018. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/01/05/estos-son-los-5-frentes-laborales-para-tomar-en-cuenta-en-2018/>

América Economía (2009). La importancia de reconocer a los empleados. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados>

Amin, M. (2013). Internal Marketing: A pre-requisite for employee satisfaction in Universities. International Journal of Business and Management Invention. 2(5). Recuperado de [http://www.ijbmi.org/papers/Vol\(2\)5/version-3/F255055.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/Vol(2)5/version-3/F255055.pdf)

Antezana, M. (2013). Pros y contras en la administración del clima organizacional. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/07/12/pros-contras-administracion-clima-organizacional/>

Asián, A. (2016). En 2025 el 75% de la fuerza laboral del mundo pertenecerá a los millennials. Recuperado de <https://www.muypymes.com/2016/03/01/fuerza-laboral-millennials>

Bak, C. (1994). Management by team. Journal of Services Marketing, 8(1), 27-37.

Ballantyne, D. (1997). Internal Networks for Internal Marketing. Journal of Marketing Managment, 15(5), 354.

Bansal, H., Mendelson, M. & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. Journal of Quality Managment, 6, 61-76.

Bannel, Y. (1989). Comunicación y Marketing interno: La revolución empresarial de hoy. Madrid, España: Grupo Icsa.

Barragán, J., Castillo, J. y Guerra, P. (2009). La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%20145-159.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%20145-159.pdf)

Berry, L. (1981). The employee as Customer. *Journal of Retailing Banking*, 3(1), 33-40.

Berry, L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York, Estados Unidos: Free Press.

Berry, L. & Parasuraman, A. (1992). Services marketing starts from within. *Marketing Management* 1(1), 24-34.

Bohnenberger, M. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional* (Tesis Doctoral, Universitat de Les Illes Balears)

Brum, A. (1998). *Endomarketing*. Porto Alegre, Brasil: L&PM.

Carahuana, A. & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108-116.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill

Ching-Sheng, C. & Hsin-Hsin, C. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*,15(4),265-274.

Chirinos, N. (2009). General characteristics and values. Their impact in the labor field. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4),133-153. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>

Chirinos, J. (mayo,2018). Endomarketing hoy. Trabajo presentado en Congreso Marketing Trends 2018 offline & digital de la Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.

Collins, B. & Payne, A. (1991). Internal Marketing: A new perspective for HRM. *European Management Journal*,9(3),261-269.

De la Cruz, C. (2015). Millennials en el Perú: Una generación con grandes oportunidades laborales. Recuperado de <https://btpucp.pucp.edu.pe/archivo-reportajes/millennials-en-el-peru-una-generacion-con-grandes-oportunidades-laborales/>

Deloitte (2017). The 2017 Deloitte Millennial Survey, Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-deloitte-millennial-survey-2017-executive-summary.pdf>

Deloitte Perú (2015). Los Millennials prefieren los sectores de tecnología y telecomunicaciones para trabajar. Recuperado de

<https://www.pqs.pe/economia/los-millennials-prefieren-los-sectores-de-tecnologia-y-telecomunicaciones-para-trabajar>

Deloitte University Press (2015). Tendencias Globales en Capital Humano 2015. Recuperado de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202015.pdf>

Durkin, M. & Bennett, H (1999). Employee commitment in retail banking identifying and exploring hidden dangers. *International Journal of Bank Marketing*, 17(3), 124-134.

Estrada, R. (2018). El costo de la rotación de personal. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/costos-de-rotacion-del-personal.html>

Flipo, J. (1986). Service firms: Interdependence of external and internal marketing strategies. *European Journal of Marketing*, 20(8), 5-15.

Flores, E. (2011). Marketing de relaciones como una estrategia de diferenciación en la fidelización del cliente en las entidades financieras localizadas en Puno. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 2 (1), pp. 39 – 51. Recuperado de

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3759655>

Fuentes, G. (2012). Endomarketing: conocer a la marca desde adentro. Imagen y Comunicación, (25), pp. 15 – 19. Recuperado de <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N25.pdf>

FundaRSE (2014). El Endomarketing, una estrategia para motivar y fidelizar al empleado. Recuperado de <http://www.fundarse.org/articulos-recientes/3-responsabilidad-social-y-colaboradores/50-endomarketing.html>

Fry, R. (2018) Millennials are the largest generation in the U.S. labor force. Recuperado de <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/>

Garcia, E. (2015). ¿Cómo fomentar la confianza, el compromiso y la colaboración? Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/power-tools/como-fomentar-la-confianza-compromiso-y-colaboracion>

Gasco, M. & Rabassa, N. (1999). Marketing interno mix: Análisis de la variable comunicación interna. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565076.pdf>

Gasco, M. & Rabassa, N. (1997). Hacia una nueva gestión de los recursos humanos: El Marketing interno. En Capital Humano, 105,56-61.

George, W. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. Journal of Business Research, 20(1),63-70.

Goleman, D. (1996). Inteligencia emocional. New York, Estados Unidos: Kairos.

Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the moment of truth in service*. Massachusetts, Estados Unidos: Lexington Books.

Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.

Gronroos, C. (1993). Toward a third phase in service quality research: Challenges and future directions. En T. A. Swartz, D. E. Bowen y S. W. Brown (Eds.), *Advances in Services Marketing and Management*, Greenwich: JAI Press, 2: 49–64.

Guardia, K. (22 de febrero del 2018) Millennials duran hasta 2 años en un trabajo, advierte especialista. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/millennials-duran-2-anos-advierte-especialista-227898>

Hales, C. (1994). Internal Marketing as an approach to Human Resource Management: a new perspective or a metaphor too far? *Human Resource Management Journal*, 5(1), 50-7.

Hernández-Sampieri R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* 6a ed. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.

Hoyos, R. (2013). *Marketing: más de 100 años de historia. Génesis y evolución de un concepto*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/BrunellaGuzmanSanchez/articulo-marketing-100>.

Inei (2017). Sistema de información económica. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Info Capital Humano (s.f.). Selección y Retención: Los retos de la era Millennial. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/seleccion-y-retencion-los-retos-de-la-era-millennial/>

Inkotte, L. (2000). Endomarketing Elementos para la construcción de un marco teórico. (Tesis de maestría). Universidad Federal de Santa Catarina, Brasil.

Karsh, B. & Templin, C. (2013) Manager 3.0: A Millennial's Guide to Rewriting the Rules of Management [Version Kindle]. IOD: 4246212/5699818.Obtenido de Amazon.com

Kohli, A., Jaworski, B. (1990). Market Orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*,57,53-70.

Kotler, P. (1998). Administração de marketing: análise, planejamento, Implementação. Sao Paulo, Brasil: Atlas.

Kotler, P. & Keller, K. (2006). Dirección de Marketing. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Lings, I. (1999). Managing service quality with internal marketing schematics. Long Range Planning, 32(4), 452-463.

Litwin y Stinger (2015). Las nueve dimensiones del clima organizacional. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/07/nueve-dimensiones-clima-organizacional/>

Manpower (2016). Las carreras de los Millennials: visión 2020. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/4126-2439610693189.pdf>

Manpower (2017). Encuesta de escasez de talento Resultados Perú 2016/2017. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/4466-9358284738328.pdf>

Martínez, Eduardo (2013). El Endomarketing: el arte de comprometer y conquistar al cliente interno. Innovation & Entrepreneurship Business School – IEBS. Recuperado de <http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/endomarketing/>

Matto, Y. (2018). Rompiendo paradigmas: Los Millennials peruanos, sus hábitos de ahorro, consumo y sus finanzas personales. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/gestion360/2018/05/27/los-millennials-peruanos/>

McCarthy, E. (1960). Basic Marketing: A Managerial Approach. Indiana, Estados Unidos: R.D. Irwin.

McCarthy, E. & Perreault, W. (1997). Fundamentos de marketing: la gestión y el enfoque global. Sao Paulo, Brasil: Atlas.

Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación del personal? *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 48, [104-109].

Mercado Negro (2016). ¿Qué es el Endomarketing Mix? De las 4P a las 4C. Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/que-es-el-endomarketing-mix-de-las-4p-a-las-4c/>

Mitta, D., Dávila, C. (2015). Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes “Millennials” en un grupo de organizaciones (Tesis de postgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <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>

Narváez, L (2017). Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/ante una alta rotacion de colaboradores aumente el valor de su propuesta.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/ante%20una%20alta%20rotacion%20de%20colaboradores%20aumente%20el%20valor%20de%20su%20propuesta.pdf)

Nickels, W. & Wood, M. (1999). Marketing: relacionamentos, qualidade e valor. Rio de Janeiro, Brasil: LTC.

Nielsen (2015). Estilos de Vida Generacionales. Recuperado de

<https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>

Organismo Internacional de Juventud (2017). Millennials ¿Una categoría útil para identificar a las juventudes iberoamericanas? Recuperado de <https://oij.org/wp-content/uploads/2017/08/Sobre-la-categori%C3%A1a-Millennials-Versi%C3%B3n-web.pdf>

Paper Masters (2014). Baby Boomers. Recuperado de <https://www.papermasters.com/baby-boomers.html>

Pew Research Center (2015). The Whys and Hows of Generations Research. Recuperado de <http://www.people-press.org/2015/09/03/the-whys-and-hows-of-generations-research/>

Pineda, A. (18 de agosto de 2015). Generación Z cambiará las reglas del juego. Elempresario.mx. Recuperado de <http://elempresario.mx/managementmrkt/generacion-z-cambiara-reglas-juego>

Pitt, L. & Foreman, S. (1999). Internal marketing role in organizations a transaction cost perspective. Journal of Business Research, 44, 25-36.

Prieto, P. (2013). Gestión del talento Humano como estrategia para retención del personal (Tesis de pregrado, Universidad de Medellín). Recuperado de <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>

Rafiq, M. & Ahmed, P. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9,219-232.

Rafiq, M. & Ahmed, P. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extensión. *Journal of Services Marketing*,14(6),449-462.

Redacción El Peruano (18 de diciembre del 2016). Endomarketing empresarial y talento humano. *Diario El Peruano*. Recuperado de

<http://www.elperuano.pe/noticia-endomarketing-empresarial-y-talento-humano-49413.aspx>

Redacción Gestión (05 de marzo del 2015) Ceplan: Los millennials serán la principal fuerza laboral del Perú en 2030. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/impresa/ceplan-millennials-seran-principal-fuerza-laboral-peru-2030-79698>

Redacción Gestión (09 de octubre del 2015) Ceplan: Millennials se perfilan como soporte económico para el país. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ceplan-millennials-perfilan-soporte-economico-pais-101969>

Redacción Gestión. (16 de octubre del 2015). Fidelizar y no retener, el desafío de los empleadores de millennials. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/fidelizar-retener-desafio-empleadores-millennials-102636>

Redacción Gestión. (21 de noviembre del 2015). El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592>

Redacción Gestión (27 de setiembre del 2016). 6 causas por las que tus buenos empleados se van. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/economiaconductual/2016/09/causas-buenos-empleados-se-van.html?ref=gesr>

Redacción Gestión (28 de octubre del 2016). PwC: ¿Cómo atraer y retener el talento humano a tu empresa? Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/pwc-atraer-retener-talento-humano-empresa-119114>

Redacción Gestión. (21 de enero del 2017) Baby Boomers vuelven a interesar a las empresas. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/baby-boomers-vuelven-interesar-empresas-127611>

Redacción Gestión. (22 de abril del 2017) Empresas peruanas pierden el 30% de sus empleados anualmente ¿por qué? Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/empresas-peruanas-pierden-30-empleados-anualmente-133824>

Redacción Gestión (26 de abril del 2017). Empresas peruanas pierden el 30% de sus empleados anualmente ¿por qué? Diario Gestión. Recuperado de

<https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/empresas-peruanas-pierden-30-empleados-anualmente-133824>

Redacción Gestión (06 de febrero del 2018). Escasez de talento: La dificultad de las empresas para cubrir sus vacantes. Diario Gestión. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/management-empleo/escasez-talento-dificultad-empresas-cubrir-vacantes-226576>

Redacción Gestión (22 de febrero del 2018). Millennials duran hasta 2 años en un trabajo, advierte especialista. Diario Gestión. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/management-empleo/millennials-duran-2-anos-advier-te-especialista-227898>

Redacción Gestión (20 de agosto del 2018). 86% de peruanos estaría dispuesto a renunciar por un mal clima laboral. Diario Gestión. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/management-empleo/86-peruanos-estaria-dispuesto-renunciar-mal-clima-laboral-242095>

Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., Gerónimo, M. (2015). Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno. Recuperado de

https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf

Rubio, E., Penagos, T. (2015). Millennials y Millennials peruanos. Realidad, expectativas y proyecciones. Recuperado de

<http://ronald.com.pe/wp/wp-content/uploads/Junio-2015-Millennials-y-Millennials-peruanos-Realidad-expectativas....pdf>

Santibáñez (2018). 10 razones por las que renuncian los Millennials. Recuperado de

<https://www.entrepreneur.com/article/269133>

Sevilla, M. (2013). Diseño de un plan de endomarketing en la empresa Confía S.A. para lograr competitividad en el mercado local. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica de

Ecuador Sede Ambato, Ambato, Ecuador). Recuperado de

<http://repositorio.pucsa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/621/1/80168.pdf>

Silva, M. (2014) Tus Empleados son más importantes que tus clientes. Recuperado de

<https://www.puromarketing.com/14/22076/tus-empleados-son-mas-importantes-clientes.html>

Silva, R. (26 de junio de 2014). La generación Z: hijos de la tecnología y la inmediatez. El Comercio. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/lima/ciudad/generacion-z-hijostecnologia-y-inmediatez-noticia-1738818>

Stein, A. (2000). Generational Divide. Recuperado de

<http://adage.com/article/american-demographics/generational-divide/43330/>

Soriano. (1992). Las tres dimensiones del marketing de servicios: marketing tradicional, marketing interactivo, marketing interno. Madrid, España: Díaz de Santos.

Sum, M. (2015). Motivación y Desempeño laboral. (Tesis de Grado, Universidad Rafael Landívar). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Sunafil (2015). Sunafil fiscaliza trabajo de menores de edad en Lima Metropolitana. Recuperado de <https://www.sunafil.gob.pe/noticias/item/293-sunafil-fiscaliza-trabajo-de-menores-de-edad-en-lima-metropolitana.html>

Talengo (2017). El desafío de las empresas: adaptarse a los «millennials» o morir. Recuperado de <http://www.talengo.com/en/author/marta-garcia-valenzuela/>

Tansuhaj, P., Randall, D. & McCullough, J. (1988). A services marketing model: Integrating internal and external marketing functions. *Journal of Services Marketing*, 2(1), 33-49.

Tatay, M. (2017). 5 Beneficios de invertir en la felicidad del empleado. Recuperado de <https://beprisma.com/5-beneficios-invertir-la-felicidad-del-empleado/>

The Amaranta (2017). Cuando eres Millennial y no te gusta tu generación. Recuperado de <https://theamaranta.com/enjoy/young-y-old-millennials>

Valencia, C. (2012). Entrevista con Juan Carlos Yepe. Para qué sirve el endomarketing y el hipermarketing [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=tpuEDocSAqs>

Villanueva (s.f.). ¿En qué se diferencian los Millennials del Perú? Recuperado de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf

William Strauss y Neil Howe (2017). Las generaciones y su uso de internet. Recuperado de <https://tendenciasdigitales.com/las-generaciones-y-su-uso-de-internet/>

Vásquez, Rodrigo (28 de octubre 2017) ¿Qué es el Endomarketing Mix? De las 4P a las 4C. Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/que-es-el-endomarketing-mix-de-las-4p-a-las-4c-2/>

Vega, E. (03 de marzo del 2015) Empleos del futuro: alinear demanda y educación resultará clave para cubrirlos. El Comercio. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/elcomercio_2015-03-03_10.pdf

Werde, S. (2015). Early Boomers + Generation Jones: Meet the two boomer subgroups. Recuperado de <http://www.generations.com/2015/11/09/early-boomers-generation-jones-meet-the-two-boomer-subgroups/>

Yepez, C., Quiroz, L. (2017) Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atraktividad del empleo y la retención del talento humano, en los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana, 2016. (Tesis de postgrado, Universidad Católica San Pablo). Recuperado de http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15267/1/YEPEZ_DURAND_CES_FAC.pdf

Zamberlan, L., Savoldi, Z., Sparemerberger, A., Büttendbender, P., Scarton, L. (octubre, 2009). Prácticas de Marketing Interno para la Gestión de Personas. Trabajo presentado en XV INTERNATIONAL CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND OPERATIONS MANAGEMENT, ICIEOM, Salvador, Brasil.

Zegarra, F. (2014). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en el personal de salud del Hospital de San Juan de Lurigancho. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3747>

20 Minutos (2016). Las características que definen un buen líder de trabajo. Recuperado de <https://www.20minutos.es/noticia/2662200/0/caracteristicas-definen/buen-lider/trabajo/>

Anexos

ANEXO A: ENTREVISTA A EXPERTOS EN RECURSOS HUMANOS Y ENDOMARKETING

Guía del cuestionario para especialistas, consultores y gerentes expertos en gestión de recursos humanos, marketing interno o endomarketing.

Introducción

1. Buenos días [Tardes o Noches]. Mi nombre es [Nombre del entrevistador]. Antes de dar inicio quiero agradecer por acceder a la realización de esta entrevista.

2. Esta entrevista tiene como objetivo poder compartir conocimientos, opiniones y experiencias relacionadas al endomarketing conocido también como Marketing Interno y la gestión de recursos humanos.

3. La investigación a realizar se enfoca en la Generación Millennial. Por lo que, se agradece que las respuestas brindadas puedan girar en torno a dicha generación. Con la finalidad de contextualizar la presente entrevista, les comentamos que esta generación incluye a los jóvenes entre 18 y 34 años de edad, quienes son llamados nativos digitales, ya que nacieron en una era de cambios tecnológicos.

Procedimiento

1. La entrevista durará 30 minutos como máximo.
2. Agradeceremos su apoyo en permitirnos grabar la entrevista para no perder detalles de lo que usted menciona. Luego, mi compañera y yo revisaremos la grabación para poder preparar un informe y apoyarnos en el desarrollo de la encuesta a aplicar.

Preguntas

RETENCIÓN DEL PERSONAL

1. ¿Qué tan importante es mantener motivado y satisfecho a los trabajadores?
2. ¿De qué manera son identificadas y tratadas las necesidades y expectativas de los empleados?
3. ¿Considera que realizar una investigación previa (encuestas de satisfacción, talleres de colaboradores u otros estudios) acerca de las necesidades e intereses de los colaboradores mejoraría la satisfacción de los mismos? ¿Qué tan dispuestas cree usted que las organizaciones estarían de realizar esta investigación?
4. ¿Considera importante fidelizar al colaborador desde la perspectiva de un cliente interno? ¿Cuáles podrían ser los beneficios que logre la organización al mantener fidelizados a los colaboradores?

5. Según Deloitte, el 87% de los líderes de recursos humanos a nivel mundial consideran que la falta de engagement o compromiso en los colaboradores es el principal problema que se está afrontando en diversas empresas. ¿Cuál cree que es la principal razón por la que los colaboradores no logran identificarse y fidelizarse con su empresa?
6. ¿Qué opina usted de una empresa que se caracteriza por tener un alto índice de rotación en sus colaboradores? Favor de no considerar a las empresas tipo Call Center, las cuales por su característica suelen tener un alto índice de rotación
7. ¿Cuáles actividades son realizadas por el área de recursos humanos? ¿Estas son dirigidas específicamente a mejorar la relación con sus colaboradores?
8. ¿Existe un reconocimiento hacia los colaboradores de la empresa cuando tienen un excelente rendimiento? ¿Con qué acción se demuestra ello?
9. Tomando en consideración que la generación Millennial abarca personas desde los 18 a 34 años de edad y según diversos estudios realizados por consultoras de Recursos Humanos, estos trabajan de 1 a 2 años en una empresa y luego cambian a otra, ¿cuáles cree usted que son las razones por las que los Millennials cambian constantemente de trabajo?
10. Según Deloitte, en el año 2025 los Millennials van a representar cerca del 75% de la fuerza laboral a nivel mundial. Por lo que es esencial que las empresas centren sus estrategias en atraer, retener y sobre todo fidelizar a los trabajadores Millennials. ¿Que deberían hacer las empresas para lograr retener a la mayor cantidad de Millennials?

11. ¿Cuáles considera que son los factores más importantes para que un colaborador (Millennial) permanezca dentro de ella? ¿Qué pueden hacer las organizaciones para fomentar un mayor compromiso e identificación del colaborador hacia su centro de trabajo?

ENDOMARKETING

1. Conoce usted ¿qué es el Endomarketing o Marketing Interno? ¿Cuál es la importancia de su utilización en los colaboradores (Millennials)?

2. En el endomarketing, las 4PS del marketing tradicional (producto, precio, plaza y promoción) cambian a 4CS, las cuales son:

- Compañía: Es la Imagen que transmite la empresa hacia el cliente interno. Es decir, se trata de las acciones que permitan generar una buena experiencia al colaborador desde su ingreso hasta su cese laboral.

- Costo: Hace referencia a las inversiones que realizan las empresas a favor de la satisfacción del colaborador. Entre ellas destacan los programas de capacitación, salarios, eventos corporativos entre otros.

- Coordinación: Se trata de lograr una identidad corporativa en los clientes internos, a través de la promoción de la cultura organizacional. Los principales transmisores del mensaje de la empresa son los líderes. Posteriormente, se encuentran los colaboradores que refuerzan el mensaje con sus equipos de trabajo.

- Comunicación Interna: El mensaje donde se desea transmitir al cliente interno los atributos y valores de la empresa, por medio de canales de comunicación. Se consideran dos actividades: difusión y recopilación de información, donde se obtiene la opinión de los colaboradores.

Considerando que las empresas deberían aplicar cada una de las 4CS, Para usted, ¿cuál es la C que más influye o impacta en los colaboradores (Millennials)?

3. En el endomarketing las 4PS cambian a 4CS (Compañía, Costos, Coordinación y Comunicación). ¿Podría usted comentar en qué consiste cada una?

Considerando que las empresas deberían aplicar cada una de las 4CS, Para usted, ¿cuál es la C que más influye o impacta en los colaboradores (Millennials)? REALIZAR ESTA PREGUNTA SOLO PARA LOS EXPERTOS O ESPECIALISTAS EN ENDOMARKETING

4. En el estudio “Motivaciones y Expectativas” realizado por ER RONALD, el Balance de vida profesional y Vida personal es el factor más valorado por los jóvenes Millennials para mantenerse en sus centros de trabajo. ¿Cuál es su opinión ante ello? ¿Qué considera usted que los jóvenes Millennials realmente buscan en sus trabajos?

5. De acuerdo a estudios realizados y en cuanto a la variable Costo, ¿por qué razón considera que los jóvenes Millennials han dejado de considerar el salario como uno de los factores principales para mantenerse por un largo periodo de tiempo dentro de una organización?

6. ¿De qué manera se cuantifican los resultados ante la aplicación de las acciones de endomarketing?

7. ¿Se requiere de mucho presupuesto para realizar estas acciones de endomarketing? ¿Qué recomendaría usted a aquellas empresas que no cuentan con un presupuesto adecuado para realizar acciones de endomarketing?

8. ¿Las empresas deben considerar aplicar un programa de endomarketing en sus organizaciones? ¿Qué criterios o elementos básicos deben ser considerados en la elaboración del mismo?

Clausura

Le agradecemos el tiempo concedido, este ha sido el final del cuestionario. ¿Quisiera añadir algo más? Sus respuestas nos ayudarán para poder avanzar en nuestro trabajo de investigación.

ANEXO B: Entrevista a Experto 1 - Profesora de Gestión de Talento UPC

RETENCIÓN DEL PERSONAL

La motivación es importante porque es así como funcionan las personas. Hay investigaciones que dicen que las personas pueden mantener su puesto de trabajo utilizando el 20% de su capacidad. Al final nadie puede despedirlos porque cumplen, pero sus resultados no van a ser exitosos, ni van a innovar, a crear o hacer más. Hay cosas que no puedes obligar a las personas, solamente pueden influir y hacer que ellos te lo den de manera voluntaria, y ahí está la motivación. La satisfacción está conectada con el beneficio que se vas a obtener. Existen dos tipos de motivaciones la intrínseca y la extrínseca y la idea es que haya un equilibrio de ambas, sobre todo si se refiere a un contexto organizacional.

Las necesidades y expectativas deben ser supervisadas y se recopila esta información mediante encuestas o reuniones. Las cosas que son comunes, tienen que ser tratadas por recursos humanos a través de focus, mediante encuestas, los jefes son los encargados de recoger información mucho más puntual del equipo. Y son estos dos niveles en los cuales se tiene que tratar necesidades y motivaciones. Y estas pueden ir cambiando en el tiempo, de hecho, los puestos de trabajo van cambiando, las organizaciones van cambiando y de acuerdo a tu realidad, a tu vida, a lo que tú tienes. Se debe segmentar en la organización, por ejemplo, el grupo de mujeres. En el grupo de mujeres, están las que son jóvenes y no tienen hijos, no tienen familia y las que sí tienen. Entonces, mientras unas tienen su motivación en lograr cosas para poder sustentar a su familia y darles una mejor calidad de vida y una serie de cosas, otras pueden tener motivaciones en poder conseguir un buen trabajo, buenos resultados, un mejor sueldo, y oportunidades para su crecimiento y desarrollo personal, profesional. Todo depende de la realidad y el momento en el que estás.

Se deben crear planes respecto a la información de los colaboradores y hacerlos realidad. Las empresas cada vez se dan cuenta de la importancia de realizar esta investigación. Entonces la disposición va a ir incrementando conforme se dan cuenta e identifican el grado o el impacto que va a tener si trabajan en esto, en el mismo negocio.

El cliente interno es fundamental porque hay interdependencia laboral. Finalmente, todos tienen un objetivo común que es sacar adelante a la organización. Cumplir con la misión para llegar a la visión, pero todos los colaboradores, en diferentes áreas, a partir de su plan estratégico y sus propios objetivos. Si una persona está feliz con su trabajo, está comprometida y debe trabajar con otras áreas donde no hay un buen servicio interno que es: una buena atención, darte la información que necesitas, trabajar en cooperación, en colaboración, crear nuevos proyectos y eso frustra su meta, se desmotiva. Entonces puede irse de una empresa que le parece espectacular, pero que el clima laboral está de más, que no fluye.

Es muy amplio hablar de fidelización hoy en día como está el contexto, y con los deseos de la gente de crecer, de desarrollar, sobre todo los Millennials, que donde sienten que no tienen más que aprender, donde sienten que ya llegó su techo, que ya cumplió el ciclo de su aporte, simplemente cambian para buscar esta nueva adrenalina, este nuevo norte. Así, incluso, pueda ser un trabajo donde le paguen menos, probablemente muchos tomarían la decisión de apostar por aprendizaje y crecimiento que por un salario o un puesto fijo. Los fidelizas cuando les das oportunidad de crecimiento y desarrollo, de innovar, de crecer, de tomar en cuenta su aporte en la organización y lo fidelizas con el proyecto, con la empresa a cierto nivel.

Una razón importante por la que los colaboradores no se identifican o fidelizan con su empresa es porque no logran sentirse parte, se sienten un número, un aporte más, sienten que hacen algo mecánico, que su trabajo no suma, ni les suma. Entonces no hay compromiso porque no creo en lo que estás haciendo, no le encuentro la importancia o porque simplemente no tengo el perfil para este puesto y eso empieza desde la selección.

Con respecto a la rotación del personal, hay algo muy importante que tiene que ver con el rubro, pero igual tú dentro de ese rubro puedes mantener, dentro del promedio, un rango menor de rotación. Entonces, va a depender un poco del indicador para entender si hay buenas o malas prácticas, si hay mucha rotación eso es perjudicial para todos. Entonces, para mí, hay que resolver problemas desde la gestión humana, la estructura del puesto, las funciones, puede ser muy buena la empresa, pero tu trabajo no te permite disfrutar de ninguno de los beneficios que te dan. La primera pregunta tendría que ser cuáles son los motivos de la rotación y las empresas deberían registrar. Y, en base a eso, saber cuál es el problema y por dónde atacarlo. Definitivamente, problemas de rotación es porque no se está atendiendo la gestión de personas, procesos, las metas propuestas. Definitivamente, altos índices de rotación es un problema de gestión.

Un reconocimiento sirve para que tú refuerces y pongas modelos. Refuerces en la persona algo que quieres que haga, que lo hace bien y le digas por qué lo hizo bien para que le quede claro y lo continúe haciendo. Y dos para decirle, si es un reconocimiento público, a los demás miembros de la organización, esto es lo que yo quiero, esto es lo que esta empresa valora, para que la gente se pueda alinear. ¿Cuál es el problema del reconocimiento? Que no saben diseñar programas de reconocimiento, los saturan, los usan mal. Entonces si la gente, no siente que el reconocimiento sea algo extraordinario o no sabe por qué lo están reconociendo, se pierde.

La razón por la que los Millennials cambian constantemente de trabajo, tiene que ver con liderazgo, con el jefe. Tiene que ver con la posibilidad que le das de hacer aportes propios. El Millennial quiere resolver, poner en práctica, quiere experimentar. El Millennial cuestiona, conoce, sabe. Lo que pasa es que como no tiene la experiencia de otras generaciones como la X o la Baby Boomer, con quienes trabajan y a quienes probablemente le reportan, hay un

quiebre. Entonces se pierde la conexión con el trabajo, se pierde el aporte, se aburre y se va. Se va a buscar algo donde pueda aportar y pueda ser parte de eso y donde tenga un jefe que asuma el liderazgo y de quien tenga que aprender. En gran porcentaje, es un problema, primero de liderazgo.

Hoy en día, son los colaboradores, pero cuando sean el 75% van a asumir jefaturas y van a asumir otras responsabilidades. Entonces, el mismo Millennial va a ser su reto. Un Millennial va a liderar otro Millennial, van a haber códigos comunes y la responsabilidad como jefe va a ser mayor. Los Millennials van a salir de esta posición en la que pueden escoger irse a otros trabajos porque actualmente hay mucha demanda referente a puestos de analistas, asistentes, consultores y son mil veces más que de jefaturas, jerárquicamente hablando. Al asumir más responsabilidades, van a necesitar empoderamiento por parte de la organización para poder manejar a sus equipos con mayor libertad, facilidades para obtener los recursos para que estas personas puedan desarrollarse y crecer profesionalmente, van a necesitar mucho apoyo de la organización, capacitaciones, entrenamientos, pasantías, es decir, que la organización les brinde los recursos para que, como jefe, puedan retener a su gente, a través del crecimiento, del desarrollo de la persona, y de darle la oportunidad de generar valor.

Los factores más importantes para que un Millennial permanezca por más tiempo en su empresa son Liderazgo, crecimiento, desarrollo, aprendizaje, generar valor a algo, comprender el aporte de su trabajo a la organización y a la sociedad. El Millennial es una generación muy preocupada por la sociedad, el avance, la mejora, quiere romper una serie de protocolos y de condiciones con las que no están de acuerdo porque han sido testigos de muchas cosas a nivel social, político, económico que han surgido, a partir también, de cómo funciona este mundo empresarial que es el que mueve la economía en el país. Entonces son personas que tienen

mucha más fuerza de voz, que quieren hacer muchas más cosas que sean justas, son más pro comunidad, pro sociedad, pro medio ambiente

ENDOMARKETING

El endomarketing son las prácticas que realiza recursos humanos basados en marketing, pero dirigidos hacia el público interno de la organización. Su importancia con los Millennials va relacionada a que es una generación nueva que está generando mucho movimiento dentro de las organizaciones de querer conocerlos, captarlos, ya no es la misma relación de que el trabajo manda y el colaborador obedece. Entonces, el principio fundamental del endomarketing, es investigación. En marketing es investigación de mercado, aquí es investigación. Se debe conocer bien los diferentes públicos.

Respecto a las 4C's del endomarketing:

Compañía: tiene que ver con tu cultura organizacional, es decir, cuál es la estrategia, misión, visión, valores, cuáles son las competencias que debe tener la organización, y las competencias de las personas que puedan trabajar dentro de esa cultura organizacional. La organización debe tener una cultura organizacional clave. A partir de esto, tiene que diseñar todas sus acciones todo su plan de acción que tienen que ir enganchados a esto. Por ejemplo, yo te digo que en la cultura organizacional es importante el trabajo en equipo, tengo que definir por qué, qué es el trabajo en equipo, qué implica en cuanto a competencias, y de estas competencias genéricas. Es clave de éxito, no puedo contratar a una persona que no le guste, que no quiera o que tenga dificultades para trabajar en equipo. Luego, es un valor que tengo que trabajar entonces mis actividades tienen que estar dirigidas a fomentarlo, a reforzarlo, a reconocerlo, a preparar, a capacitar a la gente, a entrenarlo, los indicadores, todo tiene que ser con trabajo en equipo para desarrollar y mantener esa cultura organizacional.

Costo: Se traduce como el precio. Cuáles son los costos que tiene la organización. No solo inviertes en cosas intangibles, sino tangibles también. Qué parte del presupuesto es para endomarketing o para generar este valor en los colaboradores. No solamente tengo que trabajar en su compromiso, tengo que trabajar también en sus competencias, porque los puestos van cambiando y yo soy responsable de capacitarte para que tú tengas la capacidad de poder hacerlo. Entonces, hay una inversión, pero también hay una inversión de tiempo. Cómo la vas a fomentar también, qué va a requerir esto, qué recursos necesita tanto tangibles como intangibles y tenerlos identificados para poder trabajar en ello.

Coordinación: Tiene que ver con quiénes son los agentes de estos planes. Nuevamente, la corresponsabilidad con la jefatura, con las diferentes jefaturas, el plan de acción a todos los niveles y en jefaturas puedes hablar desde supervisor, coordinador, todo aquel que tiene a cargo, mayores responsabilidades en la organización. Entonces, cómo va a ser esa coordinación, esa parte colaborativa. Esto no lo hace una persona, no lo hace un jefe, no lo hace un gerente, lo hacen en equipos de trabajo que incluso también pueden ser algunos mismos agentes de cambio dentro de la organización. Hay muchas actividades en las cuales invitan a los colaboradores a hacerse cargo de algunas actividades claves. Por ejemplo, en una organización quisieron cambiar la misión y visión de la organización y utilizaron agentes, no solamente jefaturas sino hicieron grupos de calidad, para recoger información, reunirse con la gente, se empezó a hacer una red. Entonces tú identificas qué personas necesitas, qué coordinaciones tienes que hacer y con quién tienes que trabajar colaborativamente porque es un trabajo que se trabaja en red.

Comunicación: Todas las campañas y actividades de comunicación que se requiere dentro de la organización. La comunicación lo que busca es influir en los comportamientos de las personas para que se alineen a estas conductas esperadas y, además, la comunicación tiene que ver con vínculo, con relación, no solamente esperan influir en una conducta, se espera que hagan algo con esa campaña, fiesta, reconocimiento, capacitación, cultura, con todos estos planes y la comunicación es el medio, la estrategia por la cual yo utilizo, desarrollo una serie de campañas, auditorías de comunicación, para ver si están funcionando y todo un plan de comunicación interna que va a impulsar a dirigir las conductas de los colaboradores, a esa gran visión que tienes desde el endomarketing que va a influir, pero tiene también que haber respuestas, no solamente es de ida, sino también es de vuelta. Entonces ahí está todo tu plan de comunicación interna para poder trabajar.

Respecto a la C que más influye o impacta en los colaboradores Millennials está entre la coordinación, porque en esta coordinación los involucras, es importante involucrar a la gente. Es algo que se construye en red, donde hay diferentes puestos que son parte de algunas actividades o cosas que van a hacer que sí influyan en esta comunicación, que hagan el plan y ahí lo estás involucrando, en su participación. Eso es clave, y la parte de comunicación también. El balance entre la vida personal y profesional es totalmente válido e importante. Además, porque es un principio. Una persona tiene por lo menos o como se conocen en varias teorías, 5 dimensiones. Tú no puedes engancharte en solo una dimensión. Tenemos muchos roles en la sociedad. No podemos solamente quedarnos en un rol. Tenemos que alimentarnos como personas en todos nuestros roles. Y si uno de ellos, un ámbito de tu vida, se está comiendo al resto, el nivel de satisfacción contigo mismo va a bajar y, por tanto, tu productividad, también va a bajar. Entonces el equilibrio entre la vida personal y laboral, no es un engreimiento como creen muchos. Es gente que no quiere vivir para trabajar. Quiere vivir y que el trabajo sea parte importante en su vida. Entonces es fundamental para su nivel de satisfacción y va a recaer en

su productividad, en su creatividad, y, sobre todo, en su nivel de compromiso. Y ahora que lo mencionas, ese es un factor importante en la retención de un millennial. Un trabajo que le permita tener un equilibrio entre su vida personal y laboral.

Los Millennials quieren trabajos donde puedan aprender, aplicar, hacer, donde el resultado de su trabajo les genera satisfacción. No el reconocimiento del jefe solamente, sino que el verdadero impacto de lo que han hecho. Y eso vale más. Además, hay más oferta laboral, en realidad, la posibilidad de conseguir otro trabajo es alta. Si eres talentoso, la posibilidad de que consigas trabajo es altísima. Entonces tampoco depende solamente de los niveles, si no también depende de la persona. Qué tanto se ha preparado y qué tanto ha desarrollado su talento para ser reconocido como tal. Definitivamente estamos frente a una generación que muestra más talentos y habilidades de los que mostraban otras generaciones cuando recién empezaban a trabajar, es decir, ya es cada vez más complejo sobresalir, por la era de conocimiento y el acceso a la información. Entonces eso es importante no solo son los Millennials, tiene que ver con la persona.

Los resultados de las acciones de endomarketing deben ser claras. Cada actividad debe tener un objetivo y un objetivo que sea medible y cuantificable. Luego se debe identificar cómo se va a medir, por una encuesta o un focus. Depende de la actividad, pero hay varias métricas, varias herramientas que se pueden utilizar para ver esos resultados, siempre se debe estar midiendo y hacer seguimiento a las acciones de la organización

Con respecto al presupuesto utilizado para realizar las acciones de endomarketing, no se requiere de mucho presupuesto. Primero, tienen que hacer un buen mapeo para entender bien dónde están y a dónde quieren llegar en términos de endomarketing, compromiso, colaboración y satisfacción del colaborador. Identificar los indicadores y, luego de ello, tener la creatividad para poder definir buenos planes que no requieran muchos recursos donde se involucre a la misma gente de la ejecución y del diseño de esas actividades, eso puede ser importante. Los

intangibles, reconocimientos, un diploma por habernos ayudado creando una actividad que pudo conseguir la mayor participación de esta área o este equipo, por ejemplo.

Las empresas pueden utilizar el endomarketing que finalmente son las acciones que se hacen en recursos humanos, pero enfocadas a un concepto de marketing, para darle más fuerza al término, pero si empiezas a analizar una serie de cosas que se hacen hoy en día en diferentes aspectos de recursos humanos, puedes encajarlas perfectamente en acciones o en actividades de endomarketing. Hay varias actividades que pueden entrar, migran de ser de un enfoque de recursos humanos, a un enfoque de endomarketing. Algo que tiene que haber sí o sí: la investigación. No se puede hacer algo, si no conoces a tus públicos, si no sabes cuáles son las características, los perfiles, las motivaciones, los tipos de públicos que tienes en las diferentes áreas, en los diferentes niveles de la organización, cuál es el perfil de tus jefaturas, de tus analistas, de la gente que atiende el cliente. Entonces, en base a esa investigación, que se puede considerar como la parte de investigación del mercado, se crea todo y se mide.

ANEXO C: Entrevista a Experto 2 – Julio Chirinos, experto en endomarketing

RETENCIÓN DEL PERSONAL

Es muy importante mantener motivado y satisfechos a los trabajadores, debido a que está comprobado científicamente que los colaboradores que se sienten felices y cómodos en su centro de trabajo son más productivos y, por ende, contribuyen a generar una mayor productividad para su empresa.

Para identificar y tratar las necesidades de los empleados es necesario conocer el target interno. Hay que detectar qué es lo que necesita y busca el cliente interno. A partir de ello, se puede empezar a tratar las necesidades de cada uno de ellos buscando como resultado su satisfacción final.

Es primordial realizar una investigación previa dentro del centro de trabajo. Con ello, se puede detectar las necesidades e intereses de cada colaborador. Lo que se debe buscar dentro del centro de trabajo debe estar basado en el “HAPPY SHIFTING” es decir hacer feliz a los trabajadores.

Las empresas deben estar muy dispuestas a realizar acciones de Endomarketing. Actualmente en Perú, solo existe una agencia de Endomarketing. Las empresas deben conversar con el colaborador preguntarles qué es lo que quieren, cómo se identifican con la marca, entre otros. Con ello, se puede identificar qué es lo que realmente el colaborador necesita y cómo la empresa puede realizar sus acciones para lograr que se sientan motivados y satisfechos.

Es muy importante fidelizar al colaborador como un cliente interno. En un principio, lo que las empresas deben hacer es conocer a sus colaboradores, luego motivarlos, quererlos y finalmente exigirles. Estos puntos son la base para lograr la satisfacción del colaborador y buenos resultados para la empresa.

Mantenerlos fidelizados permitirá no solo una satisfacción final del colaborador sino también una muy buena productividad y resultados para la empresa.

Existen muchas razones por las que los colaboradores no se identifican con la empresa, pero la más primordial es por la falta de comunicación con ellos. Las empresas no están escuchando a

sus clientes internos lo que no les permite detectar cuáles son las necesidades que se debe atender.

Las empresas deben preocuparse por el cliente interno ya que finalmente son ellos quienes van a velar por los intereses de la empresa.

Una empresa con alto índice de rotación es una empresa que no conoce a su target interno, que no identifica qué es lo que necesitan sus colaboradores y no le da importancia a la fidelización de los colaboradores. Este tipo de empresas no trabaja ni invierte en el área de RRHH, debido a que no saben qué es lo que está pasando con sus colaboradores y, por ende, están perdiendo una gran oportunidad de tener colaboradores satisfechos y felices con su centro de trabajo. Hay que resaltar la siguiente premisa de Richard Branson: “Los clientes no son primero, lo primero son las personas” si uno no cuida a su cliente interno, los resultados finales del negocio no serán los esperados. Es importante estar alineados a las nuevas tendencias de los negocios: Velar por tus colaboradores para no solo lograr su satisfacción sino también una buena productividad.

El área de Recursos Humanos puede realizar diferentes actividades dependiendo del tipo de empresa y lo que busca tu colaborador. Por ejemplo, en la empresa donde antes trabajaba se buscaba detectar qué era lo que estaba pasando con los colaboradores y en base a ello brindarles actividades que los motiven. A una colaboradora que se comprometió, se le armó una cena romántica con su novio. Mientras que a una que estaba embarazada se le armó otra sorpresa con su esposo. Cada acción varía y depende del tipo de colaborador que manejes. Es por ello que es primordial identificar cómo son tus trabajadores y que es lo que realmente los hace sentirse satisfechos.

En Stefanini, se brindaba reconocimiento a todos aquellos colaboradores que cumplían años de antigüedad o cuando tenían un excelente rendimiento en ventas. Estas acciones se demuestran

con promociones, premios, salarios, entre otros. Es importante que el colaborador pueda identificar que la empresa se preocupa y agradece por su trabajo realizado en su centro de labor. Los jóvenes Millennial son una generación distinta que tienen otras expectativas y prioridades en su vida. Los jóvenes de ahora buscan que sus empresas se preocupen por ellos, buscan crecer y que sus centros de trabajo les brinden oportunidades de crecimiento profesional y personal. Los Millennials no buscan quedarse en una sola empresa si esta no les da los beneficios que les corresponden. Este tipo de generación es mucho más tecnológica por lo que las empresas deben detectar y aplicar nuevas metodologías que hagan que los Millennials se sientan cómodos. Además, deben brindar oportunidades que haga que los colaboradores avancen profesionalmente y, a la vez, se cuide y respete su vida personal.

Las empresas deben ofrecer una propuesta de valor diferenciada para lograr retener a la mayor cantidad de Millennials. Si la propuesta de valor no es lo suficientemente atractiva para el colaborador no van a lograr que se puedan mantener dentro de la empresa por mucho tiempo. Hay que ser gestores de felicidad y lograr que los clientes internos se sientan cómodos.

El Endomarketing debe buscar más que engagement en el colaborador, debe buscar la complicidad. Hay que lograr que los colaboradores se comprometan con sus centros de trabajo con ello su retención será mucho más sencilla.

En la actualidad, los jóvenes Millennials ya no priorizan el tema económico para permanecer dentro de ella. Los Millennials buscan un mejor desarrollo profesional y que las empresas se puedan involucrar en su vida personal. Estos dos factores son esenciales para que ellos puedan considerar que las empresas realmente les importan y valora la felicidad de cada uno de los colaboradores. Un colaborador que sienta dicha identificación de la empresa con cada uno de ellos, va a permitir que se sientan mucho más valorados y, por ende, generarían un mayor compromiso con ellos.

Para fomentar un mayor compromiso hay que identificarse con el personal y que ellos se puedan identificar con la marca empleadora. Hay que ser cómplices con los colaboradores para lograr un compromiso final hacia su empresa.

ENDOMARKETING

El marketing interno o endomarketing son las mismas estrategias que se pueden hacer dentro del marketing externo, solo que esta vez apuntado hacia dentro de la empresa. Hay que desarrollar estrategias para poder fidelizarlos, engancharlos y que los mismos clientes internos se puedan identificar con la marca, donde el producto es la empresa.

Es importante ya que lo deben hacer las empresas es buscar la satisfacción final y felicidad de los colaboradores. Sobre todo, en los Millennials que son una generación cambiante y que no permanecen dentro de su centro de labores por mucho tiempo. Es necesario aplicar estrategias que permitan identificarlos, fidelizarlos y retenerlos.

Respecto a las 4C:

Compañía La marca empleadora. Mientras más poderosa tengas una marca empleadora, en lugar de estar buscando talentos, genera que te encuentren. Una buena empresa que aplica el endomarketing tiene un plan de marca empleadora. De hecho, un caso que tuve que afrontar fue de una empresa que estaba en rojo, fuga de talentos, no se sabía qué iba a pasar, era un ambiente de incertidumbre. Empezamos a ver la experiencia del trabajador. La experiencia que tiene una persona en la compañía. Esta empieza desde el proceso de reclutamiento. Se debe cambiar el pensamiento de que la empresa está haciendo el favor a ese prospecto de trabajador. Una empresa debe contratar a una persona que tiene mucho talento, y para ello debe entrevistar a varios candidatos, tienes que hacer que te encuentren, tú no deberías de buscarlo, pero realmente es al revés, es la persona quien le hace el favor de la empresa de que todo el conocimiento y experiencia que tiene lo pueda volcar dentro de las estrategias que ya tiene la empresa. La experiencia del cliente interno, pasa por estas etapas: el reclutamiento, el proceso

de inducción (que vendría a ser el momento de la verdad en términos de marketing, donde realmente se confirma todo lo que le dijiste en el reclutamiento), el desarrollo (acciones que vas a hacer, para fidelizarlo, retenerlo y que siempre sea feliz) y, finalmente, la parte de desvinculación; si es que se da, la persona que se va debe estar conforme con la entrega de su liquidación, que sea rápida. Porque si no es así, las demás personas pueden hablar mal de esta marca empleadora que están generando. Asegurar que sea una grata experiencia. Porque, de no ser así, no tendrías un embajador de tu marca

Costos: Es necesario, no todo se hace con buena voluntad. Tuve un caso en particular en la empresa donde trabajaba, donde tuve el apoyo de forma desinteresada de algunas marcas porque no era oportuno invertir dinero cuando la compañía estaba en negativo. Finalmente, esas marcas, me ayudaron a hacer feliz al cliente interno, a través de los after office, a través de activaciones, etc. Estas marcas creyeron en el endomarketing, querían hacer felices a las personas, porque cuando eran felices iban a ser más productivos y eso iba a generar rentabilidad. Una rentabilidad que por entonces no se tenía en la compañía. Si quieres hacer algunas cosas como, por ejemplo: endomarketing BTL, ahí sí tienes que requerir de un presupuesto. Sin embargo, hay ciertas marcas que pueden hacerlo a costo cero, lo que se debe hacer es negociar con las marcas. Estas marcas identifican una oportunidad de venderte su producto, tener un mayor alcance, y debemos aprovechar ese momento para motivar al cliente interno con estas acciones que se están realizando, eso es algo con lo que tienen que ver los costos porque, obviamente, influyen en organizar todo esto.

Coordinación: Es clave también. La persona que se va a encargar del endomarketing, tiene que ser una persona dinámica, hábil y marketero, o personas que han llevado un curso de endomarketing. Debe ser una persona transparente, que sepa cómo negociar con las personas y sea todo nivel. Se desea que esta persona sea un canal de comunicación, facilitadora de información. Este perfil es clave dentro del plan de endomarketing que van a hacer.

Comunicación: Tenemos que dar la posibilidad al cliente para que se pueda expresar y no es necesariamente con el coordinador. Yo no puedo saber lo que estás pensando, si no me lo dices. Tenemos que hacer que las personas se emocionen al hablar de sus empresas, no solo sirve para comunicar, eso es lo de menos. Tenemos que lograr que el cliente interno sienta una pasión de llegar el lunes a las 9am, felices de pertenecer a la mejor empresa para ellos, donde de verdad se sientan comprometidos. Una cosa importante es que, estadísticamente, una persona no se va porque la compañía sea mala, una persona renuncia porque tiene malos jefes. Un jefe que no lo motiva, que no le genera valor, que no le enseña, y solamente le exige. De ahí parte el: conocer, motivar, querer y exigir. Primero, se tiene que conocer a las personas, después que las conocen, recién las puedo motivar, después las puedo llegar a querer, bueno es una opción, pero hemos demostrado que la mayor parte de horas del día las pasamos en el trabajo, y si una persona siente que lo quieres, cuando le exijas no va a sentir que le estás exigiendo, es decir, va a pensar que le estás exigiendo porque lo quieres. No son empleados, no son colaboradores, son personas. Para el caso particular de los Millennials, ellos quieren que les hables a través de las redes sociales, quieren que les hablen en su idioma, quieren que los hagan partícipe de ideas e iniciativas.

El tema de la Comunicación siento que es una de las principales “C” del endomarketing, manejar la comunicación interna. La comunicación es un arma muy potente para saber qué es lo que quiere mi cliente y este sienta la libertad de contarme cuáles son sus opiniones de la empresa.

Considero que es un aspecto importante para ellos, pero también siento que ellos desean que sus ideas e iniciativas sean valoradas, que lo hagan partícipe de estas. Lo primero que se debe hacer es conocerlo, saber cuáles son sus motivaciones, metas, etc. Lo segundo es motivarlo, posteriormente es quererlo y al final, exigirlo. Si no se hace en este orden el Millennial no podrá sentirse identificado, ni reconocido.

El Millennial para que pueda ser feliz, necesita de otros motivadores que no necesariamente es el salario, como, por ejemplo: que tengan un jefe que los motive, que tengan un buen ambiente laboral, buenas instalaciones, oportunidades de crecimiento. El salario emocional cuenta y es muy valorado. La forma de fidelizarlo no es darle más dinero, tienes que ser una marca atractiva para él, darle a conocer qué es lo que puedes ofrecerle, que tu competencia no puede. Preocúpate de que esta persona esté feliz.

En la productividad. Está demostrado científicamente que una persona feliz es mucho más productiva. Una persona que está feliz y motivada, va a trabajar mejor, por ende, la productividad aumenta y el negocio se hace mucho más rentable. Otro de los beneficios que brinda el endomarketing, es la reducción de la rotación del personal. Si tú estás feliz en tu trabajo, donde te reconocen y valoran, ¿te irías a otro lado?

Existen formas de hacer endomarketing que tienen costo cero. Por supuesto, si quieres hacer eventos o alguna activación, se requiere de un presupuesto, pero siempre hay algunas marcas a las que puedes consultar para ofrecer sus productos o servicios. Por ejemplo: hablar con algún gimnasio que esté cerca de la organización, estos tienen diversos programas. El público objetivo o target que ellos buscan son tus clientes internos. Es por ello, que puedes coordinar con ellos para que algún entrenador vaya a hacer ejercicios de estiramiento para tus clientes internos, lo que les ofreces es un momento de relajación por haber estado más de 8 horas sentados trabajando. Lo que debes generar en ellos es que se identifiquen con la marca, que sepan que tú estás haciendo algo por ellos.

Las empresas deben considerar aplicar un programa de endomarketing. Richard Branson de la compañía Virgin, dice que los clientes no son primero, lo primero son las personas, porque si tú cuidas tu cliente interno, ellos van a cuidar de tu cliente externo. Esta frase tiene como conclusión que las personas son las que finalmente atienden al cliente externo. Si tratas bien a

tu cliente interno, este va a velar por tu cliente externo, ese que tanto te ha costado tener. El criterio básico es plantearlo, ponerlo en un papel. Absolutamente todo debe estar en un plan, porque si no puedes tener muchas ideas que vas a diseñar y muy creativas, pero todo ponlo en un plan; sino lo pones en un plan, se te escapan las cosas y no tienes ese norte que se necesita, indicadores que puedes tener. El principal indicador que yo siempre digo es el de mirar a una persona a los ojos y preguntarle si es feliz en la compañía. Una cosa es sonreír y otra, ser feliz. Otro indicador que puedes tener es el de mirar una foto de alguna activación o algo que hayas hecho, verifica a las personas que realmente sean felices en ese evento.

ANEXO D: Entrevista a Experto 3- Experto en Gestión de Recursos Humanos

RETENCIÓN DEL PERSONAL

Los colaboradores son el factor clave para el logro adecuado de resultados. Es por ello, que las empresas deben reconocer la importancia de mantenerlos motivados y satisfechos de forma continua. Lograr tener un cliente interno motivado implica dos aspectos:

- Los colaboradores puedan compartir la visión y filosofía de la empresa.
- La empresa pueda alcanzar una producción o servicio en línea.

Para lograr la motivación de los empleados es necesario identificar y tratar sus necesidades y expectativas. Por ello, las empresas deben aplicar el levantamiento de información que les permita generar un indicador (levantamiento de clima, diagnostico de necesidades entre otros) para identificar cómo se encuentra el mercado interno. Con ello, la empresa podrá determinar qué método y actividades de trabajo podrán ser aplicadas a sus colaboradores. Existen diversas actividades en las cuales las empresas pueden lograr la satisfacción de los empleados, dentro de las más importantes se ubican las recompensas vía monetaria, adecuadas condiciones de trabajo e incentivos de motivación mediante actividades integrales.

Cabe resaltar que el levantamiento previo de información no puede ser realizado por todas las empresas. Sin bien es cierto que se trata de un factor muy importante, el detectar las necesidades de los colaboradores es un sistema costoso que involucra la elaboración de programas, incentivos, estrategias entre otros.

La aplicación de actividades o acciones hacia el cliente interno va permitir alcanzar la fidelización de los mismos hacia su centro de trabajo. Es importante fidelizar a los trabajadores puesto que con ello se logra mantener al colaborador estimulado y completamente comprometido con su centro de trabajo. Las empresas deben buscar alcanzar el compromiso y

fidelización de sus clientes internos ya que con ello se logrará un mejor trabajo de los mismos y por ende un adecuado servicio final hacia el cliente externo.

Sin embargo, en la actualidad no todas las empresas se encuentran aplicando estrategias que permitan a los colaboradores sentirse reconocidos y motivados por su centro laboral. Esto se convierte en la principal razón por la cual algunas empresas manejan una alta rotación del personal. Las empresas con alto índice de rotación son aquellas que no tienen un sistema de gestión. Por lo que el trabajador se va a retirar por dos factores fundamentales: Económico o Condiciones de trabajo (Horario, ubicación, distancia, entre otros). Estos factores suelen presentarse porque las empresas no levantan la información previa de sus colaboradores para poder identificar las razones o motivos por las cuales no se identifican con su centro de trabajo. Los problemas de rotación laboral recaen en su mayoría en los trabajadores Millennials, quienes se encuentran en constante cambio en su vida. Esta generación es mucho más activa y volátil, cuenta con características diferentes que deben ser tratadas e identificadas unas tras otras. Los jóvenes Millennials buscan otro tipo de beneficios laborales, en donde resalta el desarrollo profesional y económico. Debido a que son una de las generaciones más amplias en la actualidad, las empresas deben centrar sus estrategias en la retención de los mismos y en descubrir las nuevas acciones que permitan fidelizarlos cada vez más.

Ante ello, el área de RRHH debe aparecer como el puente entre el trabajador y dirección. Ésta área debe concentrarse en realizar actividades que permitan el acercamiento hacia el colaborador y lograr su motivación y compromiso hacia el centro de trabajo. La gestión adecuada de recursos humanos va a permitir que el trabajador se sienta mucho más escuchado y con un mayor compromiso laboral lo que conlleva a generar mejores resultados hacia la empresa. RRHH debe conocer más a los Millennials e identificar las actividades que los motiven a mantenerse más tiempo en sus centros de trabajo. Hay que considerar que las

empresas deben lograr captar el interés del cliente interno para lograr disminuir su rotación y por ende mantenerlos felices en su centro de trabajo.

ENDOMARKETING

El marketing implica realizar estrategias para el cliente externo. Esta situación varía en el endomarketing puesto que las estrategias y actividades deben realizarse hacia adentro, es decir hacia los colaboradores. Se trata de la aplicación de actividades que permita reclutar, motivar, retener y fidelizar a los colaboradores.

El endomarketing mix es muy importante para la aplicación de estrategias internas. Sin embargo, la C de comunicación es la que más influye e impacta en los Millennials. La comunicación efectiva y adecuada hacia el cliente interno permite que ellos se sientan más reconocidos y con un mayor compromiso hacia su centro de trabajo. Uno de los factores claves que los Millennials buscan en su centro de trabajo es equilibrar su vida laboral con la profesional, por lo que las empresas deben estar atentas a desarrollar una adecuada estrategia en dicha acción hacia los Millennials.

Los Millennials han desarrollado un cambio de expectativas en sus centros de trabajo. Las empresas deben desarrollar e identificar qué es lo que realmente esta generación busca para mantenerse dentro de una organización. Los Millennials tienen un tiempo de vida laboral mucho más corto ya que la mayoría está más vinculado a nuevas necesidades que no van directamente relacionados a beneficios económicos, sino más bien a adecuadas condiciones laborales. Las condiciones de trabajo cambian año tras año y son las empresas quienes deben saber identificarlas y aplicarlas para lograr disminuir la rotación del colaborador.

Una vez aplicado las acciones de endomarketing, es necesario que las empresas también puedan cuantificar los factores para lograr la obtención de indicadores que analicen los cambios e impacto en el cliente interno. La aplicación de endomarketing es bastante complejo puesto que no solo involucra la participación de todas las áreas, sino de costos bastantes elevados que no

siempre va a ser factibles en todas las empresas. Para disminuir los costos, es necesario levantar la información y evaluar presupuesto para determinar cuáles son las acciones que realmente su empresa necesita.

Finalmente, se resalta que la aplicación de endomarketing en los centros de trabajo es un gran apoyo para lograr un mayor engagement de los colaboradores. Más si se trata de la nueva generación Millennials quienes al encontrarse en constante cambio buscan mantenerse en empresas que realmente los valoren y escuchen. Las empresas que hoy aplican acciones de endomarketing tienen una gran ventaja en el mercado ya que no solo cuentan con trabajadores felices sino también con resultados positivos, debido a que un colaborador satisfecho ocasiona adecuados resultados laborales.

ANEXO E: ENCUESTA

La presente encuesta es una herramienta de investigación para una tesis referente al tema de endomarketing.

Usted no necesita identificarse, además, garantizamos la confidencialidad de cada una de las respuestas brindadas.

Agradecemos su participación y colaboración.

1. ¿En qué rango de edad se encuentra? (De no encontrarse en alguno de los rangos, favor de no continuar. Se agradece su participación)

a) 18 a 25 años

b) 26 a 34 años

2. ¿Actualmente se encuentra trabajando? (De no encontrarse trabajando, favor de no continuar. Se agradece su participación)

a) Si

b) No

3. ¿Es su primer trabajo?

a) Si

b) No

4. ¿De qué sector o rubro empresarial pertenece la empresa donde labora?

a. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura

- b. Pesca y acuicultura
- c. Extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos
- d. Electricidad, gas y Agua
- e. Construcción
- f. Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas.
- g. Manufactura
- h. Transporte, almacenamiento, correo y mensajería
- i. Alojamiento y restaurantes
- j. Telecomunicaciones y otros servicios de información
- k. Administración pública y defensa
- l. Otros: _____

5. ¿En qué medida considera usted que su empresa lo considera importante? Coloque una X en el número que más se identifique con usted.

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

Nada importante

Importante

Muy Importante

6. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en su actual empresa?

a) Menos de 1 año

b) 1 a 2 años

c) 2 años a más

7. Necesitamos identificar en qué medida usted valora cada una de las afirmaciones y estas harían que su permanencia se prolongue por más tiempo en su centro de trabajo.

Favor marque con una “X” donde:

(1) Nada valorada (2) Poco valorada (3) Indiferente (4) Valorada (5) Muy valorada

COORDINACIÓN	1	2	3	4	5
a. La relación entre los compañeros que conforman mi equipo es considerada buena.					
b. Existe una buena relación entre los jefes inmediatos y mi equipo de trabajo.					
c. Existe un clima de cooperación entre las distintas áreas de la empresa.					
d. Considero a mi superior inmediato una referencia a nivel profesional.					
e. Mis ideas y sugerencias son oídas por mis superiores.					
f. Identifico reconocimiento de mis superiores por las labores que realizo					

COMPAÑÍA	1	2	3	4	5
a. Me siento satisfecho y realizado profesionalmente con el trabajo que realizo.					
b. Estoy satisfecho con las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que brinda mi centro de trabajo.					
c. La imagen que mis familiares y amigos poseen de la empresa donde laboro es fuerte y profesional					
d. Mi centro de trabajo se preocupa por brindar un equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores.					
e. Mi centro de trabajo se preocupa por tener una proximidad e involucrarse en la felicidad y el éxito del colaborador a nivel profesional y personal.					
f. Mi centro de trabajo brinda apoyo a la sociedad o medio ambiente donde actúa.					
COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
a. Tengo pleno conocimiento de los objetivos y metas de la empresa.					
b. Me informan sobre lo que sucede en la empresa.					

c. Las decisiones de los directores, las conozco a través de mi jefe inmediato.					
d. Puedo sentirme libre de conversar, brindar opiniones, sugerencias y aportes en mi área.					
e. Se me informa acerca de los beneficios que merezco como trabajador de la empresa.					
f. Opino que todos los canales y medios de comunicación interna empleados por la empresa, sí cumplen con la función de enviar información relevante a los trabajadores					

COSTO	1	2	3	4	5
a. La empresa invierte en capacitaciones para los trabajadores.					
b. He participado de cursos o seminarios que me han servido para actualizarme en distintos temas.					
c. En mi opinión, los programas de capacitación proporcionados por la empresa son óptimos para los trabajadores.					
d. Consideras conforme el sistema de remuneración utilizado por la empresa.					

e. El sueldo que recibo es proporcional a las responsabilidades asignadas y la cantidad de trabajo realizado					
f. La empresa se preocupa por brindar reconocimiento y recompensas a todo el empeño realizado por los trabajadores					

A continuación, se presentarán las mismas afirmaciones, pero esta vez necesitamos identifique en qué medida usted considera que cada una de las afirmaciones se están realizando en la empresa donde se encuentra laborando actualmente.

Favor marcar con una “X” donde:

(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indiferente (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

COORDINACIÓN	1	2	3	4	5
a. La relación entre los compañeros que conforman mi equipo es considerada buena.					
b. Existe una buena relación entre los jefes inmediatos y mi equipo de trabajo.					
c. Existe un clima de cooperación entre las distintas áreas de la empresa.					

d. Considero a mi superior inmediato una referencia a nivel profesional.					
e. Mis ideas y sugerencias son oídas por mis superiores.					
f. Identifico reconocimiento de mis superiores por las labores que realizo					

COMPAÑÍA	1	2	3	4	5
a. Me siento satisfecho y realizado profesionalmente con el trabajo que realizo.					
b. Estoy satisfecho con las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional que brinda mi centro de trabajo.					
c. La imagen que mis familiares y amigos poseen de la empresa donde laboro es fuerte y profesional					
d. Mi centro de trabajo se preocupa por brindar un equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores.					
e. Mi centro de trabajo se preocupa por tener una proximidad e involucrarse en la felicidad y el éxito del colaborador a nivel profesional y personal.					

f. Mi centro de trabajo brinda apoyo a la sociedad o medio ambiente donde actúa.					
--	--	--	--	--	--

COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
a. Tengo pleno conocimiento de los objetivos y metas de la empresa.					
b. Me informan sobre lo que sucede en la empresa.					
c. Las decisiones de los directores, las conozco a través de mi jefe inmediato.					
d. Puedo sentirme libre de conversar, brindar opiniones, sugerencias y aportes en mi área.					
e. Se me informa acerca de los beneficios que merezco como trabajador de la empresa.					
f. Opino que todos los canales y medios de comunicación interna empleados por la empresa, sí cumplen con la función de enviar información relevante a los trabajadores					

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

a. La empresa invierte en capacitaciones para los trabajadores.					
b. He participado de cursos o seminarios que me han servido para actualizarme en distintos temas.					
c. En mi opinión, los programas de capacitación proporcionados por la empresa son óptimos para los trabajadores.					
d. Consideras conforme el sistema de remuneración utilizado por la empresa.					
e. El sueldo que recibo es proporcional a las responsabilidades asignadas y la cantidad de trabajo realizado					
f. La empresa se preocupa por brindar reconocimiento y recompensas a todo el empeño realizado por los trabajadores					

ANEXO F: Validación de Encuestas por expertos

Título de la investigación: ACCIONES DE ENDOMARKETING MÁS VALORADAS POR EL PERSONAL MILLENNIAL DE LIMA METROPOLITANA QUE INFLUYEN EN PROLONGAR EL TIEMPO DE PERMANENCIA EN SUS EMPRESAS.

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (X) el renglón que Usted considere reúne este instrumento para cada uno de los aspectos señalados.

Item	REDACCIÓN				CONTENIDO				METODOLOGÍA			
	Exc. 4	Bue. 3	Reg. 2	Defic. 1	Exc. 4	Bue. 3	Reg. 2	Defic. 1	Exc. 4	Bue. 3	Reg. 2	Defic. 1
1		X				X				X		
2		X				X			X			
3		X				X				X		
4	X					X			X			
5	X					X			X			
6	X					X				X		
7		X				X				X		
8	X					X				X		
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
Observaciones:												

Leyenda: Exc = Excelente Bue = Buena Reg = Regular Defic. = Deficiente

Evaluated por:

Nombre: Ana Campos

CI: _____

Firma: [Firma]

Título de la investigación: ACCIONES DE ENDOMARKETING MÁS VALORADAS POR EL PERSONAL MILLENNIAL DE LIMA METROPOLITANA QUE INFLUYEN EN PROLONGAR EL TIEMPO DE PERMANENCIA EN SUS EMPRESAS.

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (X) el renglón que Usted considere retiene este instrumento para cada uno de los aspectos señalados.

Item	REDACCIÓN				CONTENIDO				METODOLOGÍA			
	Exc. 4	Bue. 3	Reg. 2	Defic. 1	Exc. 4	Bue. 3	Reg. 2	Defic. 1	Exc. 4	Bue. 3	Reg. 2	Defic. 1
1		X				X				X		
2	X					X				X		
3		X			X					X		
4		X			X					X		
5		X			X					X		
6		X			X					X		
7		X			X					X		
8		X			X					X		
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
Observaciones:												

Leyenda: Exc = Excelente Bue = Buena Reg = Regular Defic = Deficiente

Evaluated por:

Nombre: Julio Chirinos

CI: _____

Firma: _____

Título de la investigación: ACCIONES DE ENDOMARKETING MÁS VALORADAS POR EL PERSONAL MILLENNIAL DE LIMA METROPOLITANA QUE INFLUYEN EN PROLONGAR EL TIEMPO DE PERMANENCIA EN SUS EMPRESAS.

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (X) el renglón que Usted considere reúne este instrumento para cada uno de los aspectos señalados.

Item	REDACCIÓN				CONTENIDO				METODOLOGÍA			
	Exc. 4	Bue. 3	Reg. 2	Defic. 1	Exc. 4	Bue. 3	Reg. 2	Defic. 1	Exc. 4	Bue. 3	Reg. 2	Defic. 1
1		X				X				X		
2	X					X				X		
3	X					X			X			
4	X				X				X			
5	X				X				X			
6	X				X				X			
7	X				X				X			
8	X				X				X			
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												

Observaciones:

Leyenda: Exc = Excelente Bue = Buena Reg = Regular Defic. = Deficiente

Evaluated por:

Nombre: Monica Villanueva

CI: _____

Firma: _____

ANEXO G: Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
TITULO: Acciones de Endomarketing más valoradas por el personal Millennial de Lima Metropolitana que influyen en prolongar el tiempo de permanencia en sus empresas.				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	
Problema general. ¿De qué manera las acciones de endomarketing más valoradas por el personal Millennial de Lima Metropolitana se relaciona en la prolongación del tiempo de permanencia en sus empresas?	Objetivo general. Determinar si las acciones de Endomarketing valoradas por el personal Millennial de Lima Metropolitana se relacionan con la prolongación de su tiempo de permanencia en sus empresas.	Hipótesis general. Las acciones de endomarketing valoradas por el personal Millennial de Lima Metropolitana se relacionan con la prolongación de su tiempo de permanencia laboral.	Variable 1: Acciones de endomarketing	
Problemas específicos. - ¿Cuáles son las principales acciones de endomarketing que se están aplicando en las empresas donde labora el personal Millennial de Lima Metropolitana? - ¿Existe diferencia entre las acciones de endomarketing que más valora el personal Millennial de Lima Metropolitana según rango de edad? - ¿Las acciones de endomarketing que más valora el personal Millennial de Lima Metropolitana son las acciones que se están aplicando en su centro de trabajo?	Objetivos específicos. - Determinar las principales acciones de endomarketing que se están aplicando en las empresas donde labora el personal Millennial de Lima Metropolitana. - Comparar si es que existe diferencia entre las acciones de endomarketing que más valora el personal Millennial de Lima Metropolitana según rango de edad. - Comparar si las acciones de endomarketing valoradas por los Millennials de Lima Metropolitana son las acciones que se están aplicando en sus centros de trabajo.	Hipótesis específicas: - En las empresas donde labora el personal Millennial se están aplicando diversas acciones de Endomarketing. - El rango de edad del personal Millennial de Lima Metropolitana influye en la elección de la acción de endomarketing más valorada por ellos. - Las acciones de endomarketing valoradas por los Millennials de Lima Metropolitana se están aplicando en sus centros de trabajo.	Dimensiones	Indicadores
			D1: Acciones de compañía	• Percepción de la imagen que transmite la empresa hacia el colaborador.
			D2: Acciones de Costos	• Programas de capacitación, Reconocimientos, Eventos Corporativos
			D3: Acciones de Coordinación	• Efectividad en la comunicación ascendente Nivel de Integración y colaboración entre los empleados.
			D4: Acciones de Comunicación Interna	• Nivel de conocimiento de los colaboradores hacia la empresa
Variable 2: Retención del personal Millennial				
			Dimensiones	Indicadores
			D'1: Tiempo de Permanencia en sus empresas.	• Tiempo
Variable 3: Rango de Edad				
			Dimensiones	Indicadores
			D,1: Rango de edad	• De 18 a 25 años • De 26 a 34 años
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
La metodología a utilizarse en esta investigación es mixta (cuantitativa y cualitativa). Será de diseño de tipo transeccional o transversal, porque se recolectarán datos de un momento determinado. A su vez, esta se enfocará en el diseño descriptivo, ya que se pretende comprender, describir y analizar la información recopilada para realizar el estudio.	POBLACIÓN: Conformado por la población Millennial económicamente activa de Lima Metropolitana. TIPO DE MUESTREO: Probabilístico, muestreo aleatorio simple. TAMAÑO DE MUESTRA: La muestra estará representada por 384 jóvenes de la generación Millennial de Lima Metropolitana.	Técnica: -Entrevistas a profundidad a especialistas que servirán de base para elaborar las encuestas. -Encuestas dirigidas a Millennials de Lima Metropolitana. Instrumento: Cuestionario de selección múltiple y Escala de Likert	RESULTADOS: Se obtuvo como resultado que las acciones de endomarketing más valoradas por el personal Millennial son las de Comunicación. Sin embargo, las que son consideradas como realizadas por las empresas son las de Coordinación. CONCLUSIONES: Se puede afirmar la hipótesis general. Sí existe una relación directa entre las acciones de endomarketing y la retención del personal. Además, se puede concluir que los jóvenes Millennials encuestados determinaron que la C de Coordinación es la variable que más están aplicando las empresas en donde actualmente se encuentran trabajando, pero la que más valoran para quedarse es la de Comunicación. RECOMENDACIONES: Se recomienda profundizar los estudios acerca del endomarketing en el Perú.	