

MODELO DE ENDOMARKETING DIRIGIDO A LA FIDELIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR TEXTIL

Oyaque Mora, Silvia M. ¹ | Pardo Paredes, Eleonor V. ² | Pazmiño Solys, Gabriel A. ³ | Ortiz López, Santiago O. ⁴

RESUMEN

El modelo de endomarketing es una herramienta que propende a solucionar los altos índices de rotación y ausentismo del personal. Constituye un conjunto de estrategias direccionadas a atraer, retener y desarrollar las competencias de los clientes internos. Durante la investigación se analizó el sector textil de la Provincia del Tungurahua del Ecuador, al considerarse que esta es la tercera actividad en cuanto a la generación de impuestos, con alrededor de 1.3 millones de dólares, con una producción bruta para la venta de 9.8 millones y un consumo de materias primas de 5.3 millones de dólares. Tales aspectos justifican la implementación de dicho modelo en la línea del desarrollo productivo de este sector. La metodología aplicada se basó en un enfoque cuantitativo, bajo un paradigma inductivo y de nivel descriptivo. Se realizó un diagnóstico de la situación laboral en la Asociación de Empresas Textiles de la provincia de Tungurahua (Acontex) para el cual se aplicaron encuestas a una población total de 63 personas relacionadas con el sector productivo del sector. Con los datos obtenidos en la fase de diagnóstico, se planteó un singular mecanismo basado en las directrices del mercadeo de vanguardia, el cual representa una alternativa para fidelizar al talento humano, alcanzando lo que los alemanes denominan Das Wohlfühlen (bienestar total), y que de acuerdo al sentir de las personas que participaron en el estudio, es lo único que les mantendría trabajando en una empresa.

Palabras claves: modelo; endomarketing; fidelización; talento humano; sector textil.

MODEL OF ENDOMARKETING AND THE FIDELIZATION OF HUMAN TALENT IN THE TEXTILE SECTOR

ABSTRACT

The model of endomarketing is a tool that tends to solve the high rates of rotation and absenteeism of the staff. This is a set of strategies aimed at attracting, retaining and developing the skills of the internal customer. During the investigation the textile sector of the Tungurahua Province of Ecuador was analyzed, considering that this is the third activity in the generation of taxes, with around 1.3 million dollars, with a gross production for the sale of 9.8 million, and a consumption of raw materials of 5.3 million dollars. These aspects justify the implementation of this model in the line of productive development of this sector. The applied methodology had a quantitative-qualitative approach, under an inductive and descriptive level paradigm. A diagnosis of the labor situation was carried out in the Association of Textile Companies of the province of Tungurahua (Acontex), for which surveys were applied to a total population of 63 people related to the productive sector of the sector. With the data obtained in the diagnostic phase, a unique mechanism was proposed based on the guidelines of the avant-garde marketing, which represents an alternative to retain human talent, reaching what the Germans call Das Wohlfühlen (total well-being). According to the feelings of the people who participated in the study, is the only thing that would keep them working in a company

¹ Magister en Administración de la Planeación de la Producción. Universidad Técnica de Ambato (Ecuador). Email: sm.oyaque@uta.edu.ec

² Magister en Administración de la Planeación de la Producción. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. epardo@pucesa.edu.ec

³ Doctor en Ingeniería Industrial. Universidad Técnica de Ambato (Ecuador). Email: ga.pazmino@uta.edu.ec

⁴ Magister en Derecho Laboral. Universidad Técnica de Ambato (Ecuador). Email: so.ortiz@uta.edu.ec

1. Introducción

La investigación se realizó en la provincia de Tungurahua de la república del Ecuador cuyo valor bruto de producción (PNB) del año 2007 al 2014 ha evidenciado constante crecimiento. En el año 2007, la provincia contaba con una producción bruta de 2.677.157,00 miles de dólares con un crecimiento para el 2008 del 10.3%. Para el año 2014, la producción bruta fue de 4.688.651,00 miles de dólares, con un crecimiento del 6.6% con respecto del año 2013 (Camara de Industrias de Tungurahua, 2016).

Por su parte, la rama textil en la provincia de Tungurahua, generó impuestos por valor de 1.3 millones de dólares. Tiene una producción bruta para la venta de 9.8 millones, con un consumo de materias primas de 5.3 millones de dólares (Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, 2010). No obstante, los altos índices de rotación y ausentismo del talento humano en este sector, evidenciados por Pardo (2015), son elementos de alarma ya que revelan la escasa fidelización del talento humano.

A pesar de los cuantiosos recursos que se gastan en capacitar al personal, no existen mecanismos que propendan a la fidelización del talento humano (clientes internos) quienes deben ser considerados como los primeros consumidores de la idea del negocio. Elevar la asertividad en cuanto a la fidelización del talento humano en el sector textil, se convierte en un aporte sustancial con miras al cambio de la matriz productiva del Ecuador (SENPLADES, 2011), siendo en este punto donde se manifiesta el creciente interés para diseñar e implantar modelos de endomarketing

El endomarketing puede ser conceptualizado como el desarrollo de actividades dentro de la organización, direccionadas a la gestión humana, producción, ventas, etc. Para ello, las organizaciones necesitan recopilar la información para direccionarla hacia sus propios trabajadores (mercado interno) y responder al desarrollo de planes y políticas de acción, alineadas con la estrategia empresarial. (Ruizalba, Vallespín, & González, 2015). Desde este enfoque, el modelo de endomarketing no es solo una gestión avanzada de recursos humanos; también debe ser considerada como una gestión estratégica dentro de las empresas. Sin embargo, se ha evidenciado que en el caso particular de Ecuador, las empresas no poseen este tipo de cultura organizacional; en su lugar, establecen actividades y procesos no orientados a reducir la alta rotación del personal (Fuentes, 2009).

Pardo (ob.cit) manifiesta que el interés de fidelizar a los colaboradores a través de un modelo de endomarketing, es el de mejorar la percepción de injusta remuneración al esfuerzo de los trabajadores, reducir las desigualdades laborales y buscar la capacitación constante con miras a contribuir al diseño de procesos de mejora de la organización, coadyuvando de esta forma al fortalecimiento del sector textil.

Visto así, el diseño de un modelo de endomarketing es una acción potenciadora dentro de la gerencia del talento humano. Permite a los mandos altos, fomentar la fidelización de sus clientes internos en los niveles medio y bajo. Todo esto se convierte en un beneficio latente ya que se alinea con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir

(SENPLADES, 2011) y, además, propende al desarrollo de un trabajo eficiente y eficaz y por ende, contribuyendo al desarrollo de las organizaciones en todos sus ámbitos.

Desde esta perspectiva, en concordancia con los señalamientos de Moreno & Godoy (2012), el propósito de la investigación se circunscribió a determinar la manera de fidelizar al talento humano, reduciendo la rotación del personal y el ausentismo, fomentando la capacitación, buscando la calidad de trabajo y la optimización de los recursos de la empresa.

Es pertinente señalar que para la investigación se consideraron los aportes de Silva, Morais, Sampaio, & Kaetsu, (2017) en cuanto a los factores de satisfacción e insatisfacción con el proceso de endomarketing, Tales factores sirvieron de base para precisar las variables utilizadas durante la fase de diagnóstico.

2. Aspectos metodológicos

La investigación, de nivel descriptivo, se desarrolló bajo un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), utilizando el razonamiento inductivo para el procesamiento de la información recopilada (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Para efectuar el diagnóstico del sector textil de la provincia de Tungurahua, se tomó como sujeto de estudio a la Asociación de Empresas Textiles de Tungurahua (ACONTEX) en donde se realizó una investigación de campo orientada a conocer aspectos generales de las empresas inscritas en esa Asociación, tales como: misión, visión, valores corporativos y estructura organizacional. Del mismo modo se recopiló información normativa vinculada con la seguridad y salud laboral, el manual de funciones y los reglamentos internos. Para ello se utilizó una lista de chequeo, junto con fichas de observación,

Adicionalmente, se aplicaron encuestas con la finalidad de recopilar información sobre los indicadores de estabilidad de la fuerza de trabajo (Lawler, 1973; citado por Caballero, 2002), y las variables socio-psicológicas concretamente relacionadas con: logros, reconocimientos, independencia laboral, responsabilidad, administración, políticas, calidad de la supervisión, relaciones interpersonales, remuneraciones, condiciones físicas del ambiente de trabajo, sentido de pertenencia, comunicación asertiva y resiliencia (Pardo, 2015). Estas dimensiones constituyeron la base sobre la cual se diseñó el modelo de endomarketing dirigido a fidelizar el talento humano.

El instrumento utilizado para la recopilación de la información fue un cuestionario estructurado con 10 preguntas, las cuales fueron respondidas mediante escala de Likert. El cuestionario se aplicó a una muestra de 63 trabajadores masculinos pertenecientes a las áreas de diseño gráfico, diseño publicitario, administración de ventas, empaqueo y bodega, la cual es representativa del personal de las industrias textiles agremiadas de ACONTEX. Los rangos de edad y tiempos de trabajo en la empresa, se muestran en las tablas 1 y 2, respectivamente.

Tabla 1: Distribución de la muestra por rangos de edad

EDAD	F_x
18-25	21
26-35	34
26-45	8
TOTAL	63

Fuente: Datos recopilados durante la aplicación de los cuestionarios

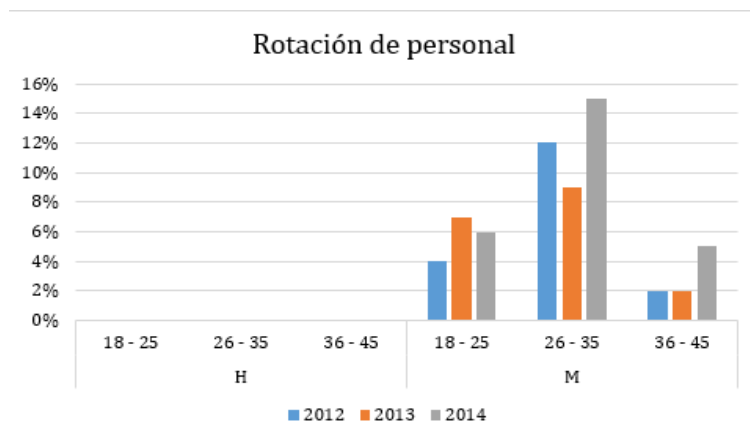
Tabla 2: Distribución de la muestra según tiempo de trabajo en la empresa

ANTIGUEDAD	F_x
30 años	5
25 años	16
20 años	12
18 años	3
4 años	8
2 años	10
1 año	8
8 meses	1
TOTAL	63

Fuente: Datos recopilados durante la aplicación de los cuestionarios

3. Resultados

Gráfico 2: Evolución de la rotación de personal



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recopilados en las fichas de observación

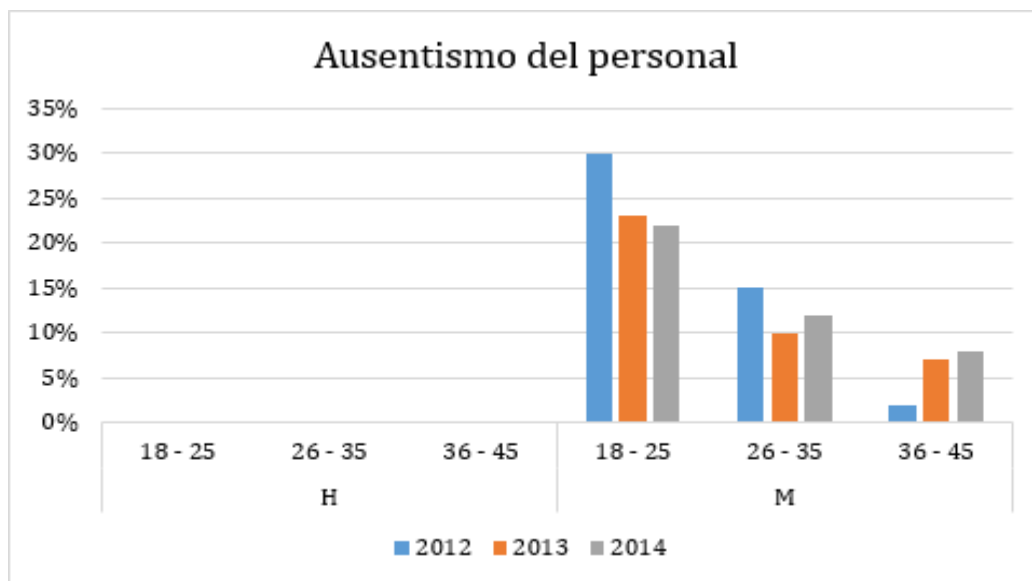
En la siguiente tabla se muestra el número de empresas del sector textil, en las cuales ha laborado el personal sujeto de investigación. La rotación del personal constituye un parámetro sobre el cual el modelo de endomarketing afianza su objetivo de fidelización.

Tabla 3: Total de empresas (de confección textil) en las que ha laborado el personal

Nº DE EMPRESAS	F_x
1	17
2	23
3	9
4	0
5	14
TOTAL	63

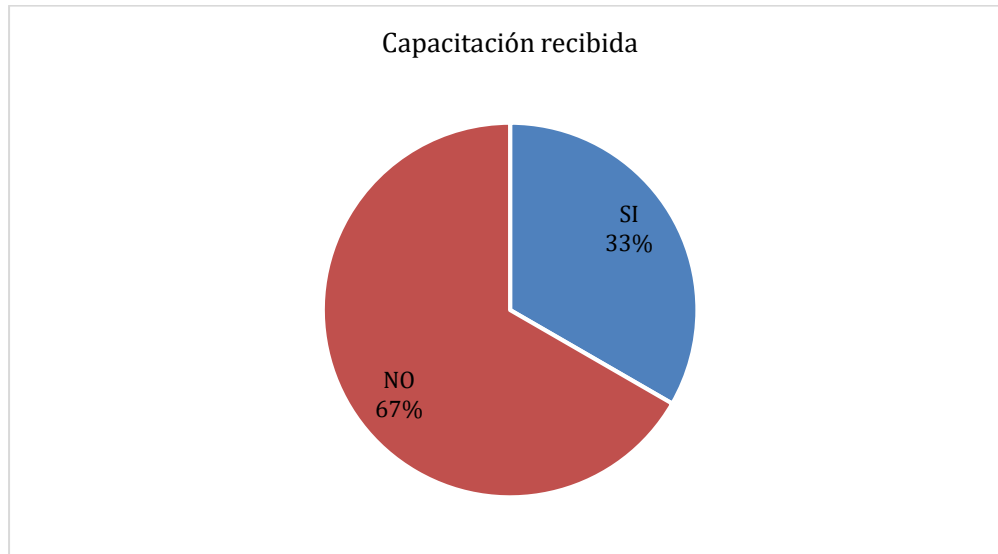
Fuente: Datos recopilados durante la aplicación de los cuestionarios

Gráfico 2: Evolución del Ausentismo del personal



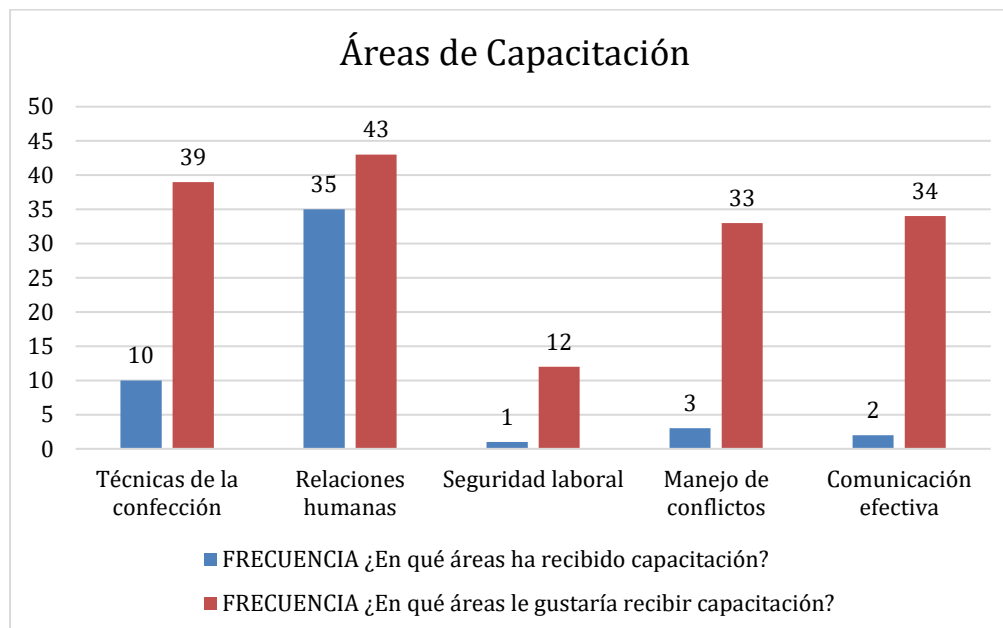
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recopilados en las fichas de observación

Gráfico 3: Distribución del personal según capacitaciones recibidas



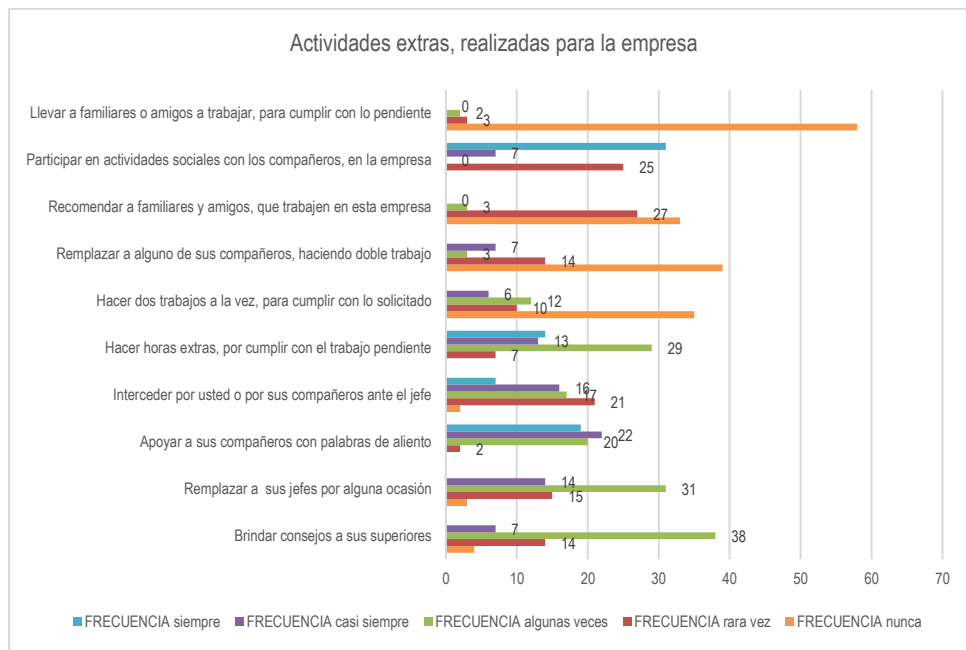
Fuente: Datos recopilados durante la aplicación de los cuestionarios

Gráfico 4: Distribución del personal según áreas de capacitación (recibidas y deseadas)



Fuente: Datos recopilados durante la aplicación de los cuestionarios

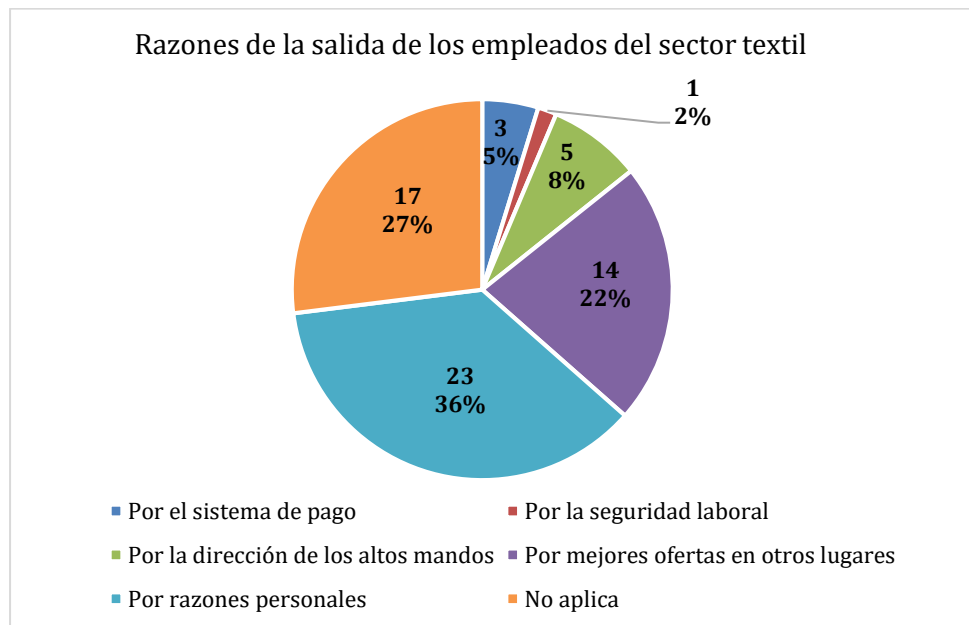
Gráfico 5: Actividades extras realizadas para la empresa



Fuente: Datos recopilados durante la aplicación de los cuestionarios

Las razones de salida de los empleados del sector textil, constituyen parámetros sobre los cuales el modelo de endomarketing ha sido estructurado.

Gráfico 6: Razones de salida del personal del sector textil



Fuente: Datos recopilados durante la aplicación de los cuestionarios

4. Discusión

El modelo de endomarketing está direccionado a atraer, desarrollar y retener las relaciones direccionado a los clientes internos (Reinares & Ponzoa, 2002); por ende, es necesario recalcar los resultados encontrados durante la investigación, al representar los factores sobre los cuales se debe trabajar, dada su contribución a la disminución y rotación del personal, y por ende a la fidelización del talento humano.

En el apartado de capacitación, solamente el 33% del personal señaló haber recibido capacitaciones, siendo este factor, una de las bases fundamentales para fidelizar al cliente interno, lo que nos dio pautas para direccionar el modelo que se propone.

Al respecto, los encuestados manifestaron varios temas sobre los cuales desean recibir capacitación: Técnicas de la confección (39 personas), relaciones humanas (43), seguridad laboral (12), manejo de conflictos (33) y comunicación efectiva (34). Estos datos también sustentaron el modelo, al ser evidente que establecer líneas de perfeccionamiento permitirán al talento humano del sector lograr una satisfacción personal y afianzar la fidelidad dentro de las empresas, tal como lo señala (Silva, Morais, Sampaio, & Kaetsu, 2017). Estos aspectos se desarrollan en la parte 3 del modelo.

Por otra parte, el modelo de endomarketing recoge aspectos como el liderazgo y el empoderamiento del personal direccionado al sector textil, factores que son clave en el proceso de fidelización (Chiavenato, 2009) y considerados como bases del mercadeo de vanguardia en el estudio realizado por Reinares & Ponzoa (2002). Cabe recalcar que el 22% de personal señala no sentir seguridad laboral, y el 27% no se acoge a ninguna de las opciones, lo que conlleva a señalar la importancia de fomentar el empoderamiento y liderazgo.

Adicionalmente, el modelo de endomarketing está diseñado para fortalecer dentro de las organizaciones el know-how (Wharton School, 2007). Cada uno de los elementos del modelo del modelo están direccionados a fidelizar el talento humano que labora en las empresas del sector textil, mediante el empoderamiento, el fortalecimiento de su capacidad de liderazgo y el trabajo en equipo. En consecuencia, es un aporte significativo a la transformación de la matriz productiva y al Sumak Kawsay (SENPLADES, 2011), Porter (2011). Estos factores se desarrollan en la parte 1 del modelo.

El modelo de endomarketing direccionado a fidelizar el talento humano del sector textil es una estrategia competitiva, estrategia de beneficio mutuo para todos los actores de una empresa es decir trabajadores y empleadores (Pedraja & Rivera, 2002). En este sentido, el cambio de cultura organizacional juega un papel importante a la hora de afianzar el modelo, ya que supone el gran reto de reconciliar los objetivos, intereses y necesidades de los trabajadores, con los grupos de interés externos de las empresas, tal como se señala en el estudio de Weirichl, Munarill, & Queiroz Bezerral (2004) titulado “*Endomarketing: ensaio sobre possibilidades de inovação na gestão em enfermagem*”, constituyéndose éste en la meta clara del presente modelo.

A manera de conclusión, las evidencias encontradas durante la investigación, especialmente vinculadas como la total ausencia de acciones proactivas en el manejo del personal, se convierten en elementos de atención prioritaria al momento de diseñar un esquema de acción orientado a disminuir el alto índice de rotación y ausentismo que actualmente padecen las organizaciones estudiadas.

A la luz de los hallazgos de la investigación, y luego de su contrastación con los fundamentos teóricos y los antecedentes que fundamentaron el estudio, se desprende que un modelo de endomarketing sustentado en parámetros de liderazgo, empoderamiento y competitividad, pudiera constituirse en la herramienta idónea de gestión del talento humano, específicamente en las empresas estudiadas.

5. Presentación del modelo de endomarketing

El modelo de endomarketing, dirigido al sector textil en la provincia de Tungurahua, se plantea desde el mercadeo de vanguardia, con los aportes de las teorías de gestión del talento humano y la psicología positiva (Caballero, 2002) para la fidelización del talento humano de las empresas agremiadas en ACONTEX (Pardo, 2015).

Tabla 4: Modelo de endomarketing dirigido a fidelizar el talento humano

PARTE 1	PARTE 2	PARTE 3
Canon de Liderazgo para el personal de las Industrias de Confección Textil	Guía de Empoderamiento del personal de las Industrias de Confección Textil	Programa de entrenamiento técnico para el personal de las Industrias de Confección Textil
<u>META</u> Disminución de rotación y ausentismo del personal	<u>META</u> Empoderamiento del personal	<u>META</u> Mayor competitividad
↓	↓	↓
<p>Con este planteamiento se desea que la primera parte trabaje en el 50% del cumplimiento del trabajo total, con la ampliación de la visión que los colaboradores de las empresas tienen de éstas; así, las dos siguientes partes afianzarán el empoderamiento que el colaborador tiene con la empresa y con ello disminuirá la rotación de personal, resultando en una mayor competitividad.</p>		

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la investigación

A continuación se describen los componentes de este modelo

5.1 Parte 1: Canon de liderazgo

- **Meta:** Disminución de rotación y ausentismo del personal.
- **Objetivo:** Impulsar al personal operativo de las industrias de confección textil a ser partícipe de un proceso continuo de liderazgo personal, grupal y organizacional, por medio de la socialización de un esquema motivador, incluyente y perenne.
- **Descripción:** El liderazgo, un tema manifestado a diario en organizaciones, comunidades y la sociedad en general, será el elemento que comience la estrategia para la fidelización del talento humano de las empresas del sector. De la mano del empoderamiento y de un entrenamiento técnico en los temas textiles.

5.2 Parte 2: Guía de empoderamiento del personal

- **Meta:** Empoderamiento del personal.
- **Objetivo:** Empoderar a todos quienes trabajan en las industrias de confección textil, mediante la participación del mismo en un esquema de actividades dirigidas a la modificación de conductas individuales y grupales, vistas desde la psicología.

5.3 Parte 3: Programa de entrenamiento técnico

- **Meta:** Mayor competitividad.
- **Objetivo:** Apoyar el desarrollo de habilidades de confección en el personal operativo de las industrias de confección textil.
- **Descripción:** En esta instancia se procede a diseñar una planificación de capacitación formal con las diferentes temáticas que permitan fomentar el quehacer técnico del personal. Es pertinente señalar que este modelo no sólo fomenta que el personal se enfoque el empoderamiento, conocimientos de liderazgo personal y comunitario, sino también en la formación técnica personal. Dentro de este programa de entrenamiento se contemplan temas macro en relación al aporte del sector textil al cambio de la matriz productiva en el Ecuador. Se describen tópicos como la producción textil que apoya al crecimiento industrial y empresarial del Ecuador y, por supuesto, se da importancia a la competitividad del talento humano con temas que potencien su perfeccionamiento en el área.

El modelo de endomarketing fue diseñado con bases técnicas direccionadas a fidelizar el talento humano de las organizaciones. Entre los resultados finales se destaca la disminución de la alta rotación y el ausentismo del personal. Lo fundamental es el desarrollo de las organizaciones bajo la premisa de que el empoderamiento y el liderazgo del personal deben desembocar en el desarrollo económico de las mismas

Para finalizar, es importante señalar que los tres etapas del modelo de endomarketing están enfocadas a potencializar al talento humano dentro de las organizaciones permitiendo su desarrollo técnico y cultural; capaz de dotarles con herramientas útiles a la hora de desenvolverse dentro de la organización, contribuyendo así al fortalecimiento económico de las mismas y por ende, asegurando su fidelización.

6. Referencias bibliográficas

- Caballero, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 6 (1–2), 2002 Universidad de Granada. Recuperado el 8 de noviembre de 2014, de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- Ccollana, Y. (2014). Rotación del personal, absentismo laboral. *Revista empresariales de la Universidad de San Andrés*, 54-62. Obtenido de http://www.administracion.usmp.edu.pe/wpcontent/uploads/sites/9/2014/08/sme_v5n3_yccollana_Rotaci%C3%B3n-del-personal-absentismo-laboral-y-productividad-de-los-trabajadores.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. D.F. México: Mc. Graw Hill.
- Fuentes, P. (2009). Operativa del marketing interno: Propuesta de modelo de endomarketing. *Perspectiva*, 189-231. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159012.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México, D.F.: McGrawHill.
- Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad. (2010). Agendas para la Transformación Productiva Territorial. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-TUNGURAHUA.pdf>
- Moreno, F., & Godoy, E. (2012). *El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones*. Recuperado el 27 de junio de 2014, de Daena: International Journal of Good Conscience: <http://www.spentamexico.org/v7-n1/7%281%2957-67.pdf>
- Nova, P. (1996). El absentismo laboral como indicador de unas deficientes condiciones de trabajo. *Cuadernos de Relaciones Laborales* (9), 229-239. Recuperado el 7 de noviembre de 2014, de <http://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/viewFile/CRLA9696220229A/32581>
- Pardo, E. (2015). *Diseño de una estrategia de mercadeo de vanguardia para la fidelización del talento humano en industrias de confección textil*. Ambato (Ecuador)

- Pedraja, M., & Rivera, P. (2002). La gestión de la lealtad del cliente a la organización. Un enfoque de marketing relacional. *Economía Industrial* (348), 143-153. Recuperado el 5 de julio de 2014, de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/206042/unidad_tres/la_gestion_del_cliente.pdf
- Porter, M. (diciembre de 2011). Harvard Business Review. Recuperado el 06 de agosto de 2014, <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Reinares, P., & Ponzoa, J. M. (2002). *Marketing Relacional: Un nuevo enfoque para la fidelización y seducción del cliente*. Madrid: Financial Times-Prentice Hall.
- Ruizalba, J. L., Vallespín, M., & González, J. (2015). Analysis of corporate volunteering in internal market orientation and its effect on job satisfaction. (Tourism & Management Studies) Obtenido de <http://tmstudies.net/index.php/ectms/article/view/773/1294>
- SENPLADES. (2011). Buen Vivir: Plan Nacional 2013 - 2017 (Vol. II). Quito, Ecuador: Consejo Nacional de Planificación.
- Silva, Moraes, A., Sampaio, & Kaetsu, S. (2017). Customer insight on internal marketing (endomarketing) practices: A study in a clothing industry. *Revista Espacios*, 116.
- Weirich, C. F., Munarill, D. B., & Queiroz Bezerral, A. L. (2004). Endomarketing: ensaio sobre possibilidades de inovação na gestão em enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 754-757. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672004000600026>
- Wharton School. (3 de octubre de 2007). Recetas para fidelizar el talento de un buen empleado. Recuperado el 2 de mayo de 2014, de *Universia Knowledge Wharton: Recursos Humanos*: <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1413>