UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES

(INDUSTRIÓLOGO)

RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE MARKETING INTERNO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO

Realizado por:
Goncalves Correia, Mónica

Profesor guía:
Ruíz, Hilda

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de :_____( ) puntos.

Nombre: _____Firma:_____

Nombre: _____Firma:_____

Nombre: _____Firma:_____

Caracas, ____de _____de_____

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE MARKETING INTERNO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO

Tesista: Goncalves Correia, Mónica

Tutor: Lic. Hilda Ruiz

Caracas, 18 de Septiembre de 2017.

DEDICATORIA

A mi mamá, por darme fuerzas en toda esta experiencia de Trabajo de Grado. Por ayudarme a mantener no solo mi determinación en logro de mis metas sino también por ser quien me ha dado ánimos y entusiasmo. Me has permitido entender que lo más importante de todo es disfrutar y apreciar cada minuto, cada experiencia vivida y personas conocidas en el camino.

A mi papá, por darme la oportunidad de estudiar en una de las mejores universidades. Me has enseñado que con perseverancia y esfuerzo cualquier objetivo se puede lograr. Siento un gran aprecio por todas las enseñanzas de vida que me has dado y me sigues dando cada día. Por ti siento cada logro como una oportunidad para crecer cada vez y es por ello que este logro lo reconozco como una puerta más que se abre para mi desarrollo profesional.

A mis hermanas, Cristina y Daniela quienes se han convertido en mis mentoras y mis coaches en todo este proceso. Les agradezco que me hayan inspirado a descubrir lo mucho que me apasiona esta profesión. Significan mucho para mi y les tengo un agradecimiento infinito por todo lo que me apoyaron desde el inicio de este trabajo de grado hasta al final. Cristina a pesar de que te encuentras a kilómetros de distancia, te siento muy cerca y se que pronto los cinco juntos celebraremos por todo lo alto todas las conquistas que hemos tenido este año.

A la familia Noda, por brindarme un espacio donde realizar la redacción de mi investigación, han sido un apoyo clave para que haya podido llegar a las conclusiones y los resultados que tuve. Son una familia maravillosa y les agradezco con todo el corazón todo lo que han hecho por mi para que el día de hoy culmine esta etapa de mi vida.

A mi tutora Hilda Ruiz, que aunque no soy una persona que haya expresado sus sentimientos fácilmente hacia ti, te quiero dejar por escrito lo mucho que significó para mi poder realizar esta tesis junto a ti. Eres más que un ejemplo de profesional al que aspiro, sino también eres una persona cándida, que se preocupa por los demás y que lo da todo por lo quiere. Te aprecio mucho y agradezco por todo tu apoyo, consejos y todas aquellas experiencias que vivimos juntas desde sus clases hasta esta investigación.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Católica Andrés Bello, por ser mi casa de estudio durante estos cinco años, formándome como una profesional integra y con excelencia ucabista. Que con su programa Magis me ha ayudado a darlo todo en todo momento, conquistando el bien mayor y sin mediocridad. Fue un factor vinculante en el desarrollo de mis valores y me ha permitido tener un alto compromiso con mi país y con sus ciudadanos. A su vez, agradezco a la universidad por darme ese espacio físico en el que pude interactuar y conocer muchas personas con calidad profesional.

Nuevamente agradezco a la profesor Hilda Ruiz, por haber aceptado este reto, por su disposición, sus ganas, su apoyo incondicional y por haber sido mi guía, brindándome sus más valiosos y acertados consejos sobre el tema desarrollado y permitiéndome concluir con éxito este trabajo de grado. Por siempre gracias.

A todos los profesores que a lo largo de la carrera me ha nutrido a mi y a mis compañeros de promoción, agradezco que hayan compartido su experiencia y sus ganas de hacernos mejores personas y futuros profesionales.

A todos las personas que pertenecen a la empresa de consumo masivo que no solo participaron en la presente investigación, sino que se han visto involucradas en todo el proceso. Estoy agradecida principalmente por darme la oportunidad de realizar mi tesis en su organización y que hayan brindado un espacio para exponer los resultados y discutir como las estrategias de Marketing Interno pueden generar mayores niveles de Compromiso Organizacional. Agradezco su tiempo y la dedicación de llenar los instrumentos para la recolección de los datos, gracias a ustedes esto fue posible.

RESUMEN

En la actualidad se presenta un mercado laboral caracterizado por un ambiente altamente competitivo, por lo que las empresas buscan alternativas que les generen una ventaja competitiva, y para logarlo colocan como prioridad en sus procesos la gestión del capital humano (Zamberlan et al, 2009). Una de las estrategias utilizadas, es el uso de prácticas de Marketing Interno, que permiten identificar las necesidades del empleado y cómo pueden ser satisfechas a través de la gestión de Recursos Humanos desde una visión de marketing (Kotler y Armstrong, 2012). Es por ello, que el objetivo de este estudio fue determinar la relación del Marketing Interno según la teoría Bohnenberger (2006), y el Compromiso Organizacional, constructo planteado por Allen y Meyer (1997). La población estuvo constituida por todos los colaboradores adscritos a una empresa del sector consumo masivo, ubicada en Caracas, de la cual se tomó la muestra mediante un muestreo aleatorio simple. Esta investigación se desarrolló como un estudio correlacional de diseño transversal, donde los resultados obtenidos permitieron comprobar que existe relación entre las variables Marketing Interno y Compromiso Organizacional (0.445), por lo que se afirma que al utilizar una estrategia basada en la filosofía de que los colaboradores son clientes internos de la organización, se pueden elevar los niveles de Compromiso Organizacional. En cuanto a la variable Marketing Interno se obtuvo una alta media en la dimensión Comunicación Interna (4.23). En cuanto al compromiso, la dimensión que mayor representatividad tuvo de acuerdo a los resultados fue el Compromiso Afectivo (4.07). Adicionalmente se obtuvieron relaciones estadísticamente significativas entre el Marketing Interno y el Compromiso Afectivo, específicamente entre las dimensiones Prácticas de Recursos Humanos (0.361) y Comunicación Interna (0.328). Estos resultados llevaron a que se pudiera concluir que el modelo planteado permite a las organizaciones crear un mayor sentimiento de pertenencia y fortalecer los lazos afectivos con sus colaboradores.

Descriptores: Marketing Interno, Compromiso Organizacional, Comunicación Interna, Orientación al Cliente Interno, Compromiso Afectivo, Compromiso de Continuidad y Compromiso Normativo.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA **3**

AGRADECIMIENTOS **4**

RESUMEN **5**

INDICE GENERAL **6**

INTRODUCCIÓN **13**

CAPÍTULO I **15**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **15**

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN **23**

1. Objetivo General 23
2. Objetivos Específicos 23

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN **24**

CAPÍTULO II **25**

MARCO TEÓRICO **25**

1. LAS ORGANIZACIONES **25**

2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO **27**

3. ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS **29**

4. MARKETING INTERNO **31**

4.1 Concepto de Marketing Interno y su evolución histórica 32

4.2 Dimensiones y prácticas de Marketing Interno 36

4.3 Modelos de Marketing Interno. 40

5. COMPROMISO ORGANIZACIONAL **46**

5.1 Dimensiones del Compromiso Organizacional de Allen y Meyer 47

5.1.1 Compromiso Afectivo 48

5.1.2 Compromiso de Continuidad 48

5.1.3 Compromiso Normativo 49

5.2 Antecedentes del Compromiso Organizacional 50

5.3 Consecuencias del Compromiso Organizacional 51

6. RELACIÓN MARKETING INTERNO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL..... 52

CAPÍTULO III 55

MARCO REFERENCIAL..... 55

CAPÍTULO IV..... 57

MARCO METODOLÓGICO 57

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN..... 57

2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN 58

3. UNIDAD DE ANÁLISIS..... 58

4. POBLACIÓN 59

5. MUESTRA..... 59

6. DEFINICIÓN DE VARIABLES..... 61

6.1 Variable Independiente: MARKETING INTERNO.....**61**

6.1.1 Tabla de operacionalización de la variable Marketing Interno 63

6.2 Variable Dependiente: COMPROMISO ORGANIZACIONAL 63

6.2.1 Tabla de operacionalización de la variable Compromiso Organizacional. **65**

6.3 Variables Demográficas 65

7. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS..... 65

8. TÉCNICA DE ANÁLISIS..... 69

8.1Procesamiento de los Datos Recolectados.....**71**

9. PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS..... 71

CAPÍTULO V 73

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS, Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS 73

1. VARIABLES DEMOGRÁFICAS 74

1.1 Género..... 74

1.2 Edad 75

1.3 Años de Antigüedad..... 76

1.4 Grado de Instrucción 77

1.5 Cargo 79

2. VARIABLE: MARKETING INTERNO 82

2.1. Análisis de ítems de las dimensiones de Marketing Interno..... 89

2.2 Análisis Marketing Interno y Antigüedad 93

2.3 Análisis Marketing Interno y Cargo 95
2.4 Análisis Marketing Interno y Unidad Organizativa. 96
3. VARIABLE: COMPROMISO ORGANIZACIONAL 99
3.1 Análisis Compromiso Organizacional y Antigüedad……..…105
3.2 Análisis Compromiso Organizacional y Cargo……..……..107
4. ANÁLISIS CORRELACIONAL ENTRE EL MARKETING INTERNO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL 108
4.1 Correlación entre el Marketing Interno y el Compromiso Afectivo 113
4.1.1 Correlación dimensiones de Marketing Interno y el Compromiso Afectivo 115
4.2 Correlación entre el Marketing Interno y el Compromiso Normativo 116
4.2.1 Correlación dimensiones de Marketing Interno y el Compromiso Normativo 118
4.3 Correlación entre el Marketing Interno y el Compromiso de Continuidad. 119
4.3.1 Correlación dimensiones Marketing Interno y Compromiso de Continuidad 121
CAPÍTULO VI 123
CONCLUSIONES 123
RECOMENDACIONES 127
REFERENCIA BIBLIOHEMEROGRÁFICAS 129
ANEXOS 137

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Dimensiones del Marketing Interno…….……..……...…61
Tabla N°2. Tabla operacional de Marketing Interno…….....62
Tabla N°3. Dimensiones del Compromiso Organizacional…...……....63
Tabla N°4. Tabla Operacional de Compromiso Organizacional…...…….……..…..64
Tabla N° 5. Cuestionario de Marketing Interno por Bohnenberger…….....64
Tabla N°6. Cuestionario de Marketing Interno por Bohnenberger (2006)…….……....66
Tabla N°7. Tabulación de los ítems del cuestionario de Marketing Interno……....67
Tabla N°8. Encuesta de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer...…….....……68
Tabla N°9. Tabulación de los ítems del cuestionario de Compromiso Organizacional....69
Tabla N°10. Variable Demográfica: Género…….…….……...……. 74
Tabla N°11. Variable Demográfica: Edad…….…….....75
Tabla N°12. Variable Demográfica: Antigüedad……..76
Tabla N°13. Variable Demográfica: Grado de Instrucción……...77
Tabla N°14. Variable Demográfica: Cargo……...…….……...…79
Tabla N°15. Descriptivos Variable Marketing Interno….……82
Tabla N°16. Estadística Descriptiva de las dimensiones del Marketing Interno……..85
Tabla N°17. Distribución de la Media y Desviación típica de los ítems que conforman la variable Marketing Interno…….....89
Tabla N°18. Medias del Marketing Interno de acuerdo a la variable Antigüedad……...93
Tabla N°19. Medias del Marketing Interno de acuerdo a la variable Cargo……....95
Tabla N°20. Medias del Marketing Interno de acuerdo a la variable Unidad Organizativa….…….....96
Tabla N°21. Descriptivos Variable Compromiso Organizacional……...…99
Tabla N°22. Estadística Descriptiva de las dimensiones del Compromiso Organizacional……101
Tabla N°23. Distribución de la Media y Desviación típica de los ítems que conforman la variable Compromiso Organizacional……103

Tabla N°24 Medias del Compromiso Organizacional de acuerdo a la variable Antigüedad……...106

Tabla N°25. Medias del Compromiso Organizacional de acuerdo a la variable Cargo……....107

Tabla N°26 Matriz de Correlación Lineal de Pearson entre Marketing Interno y Compromiso Organizacional ……...….....109

Tabla N°27. Matriz de Correlación Lineal de Pearson entre Marketing Interno y Compromiso Afectivo……..113

Tabla N°28. Dimensiones de Marketing Interno y Compromiso Afectivo……115

Tabla N°29. Matriz de Correlación Lineal de Pearson entre Marketing Interno y Compromiso Normativo…….....116

Tabla N°30. Dimensiones de Marketing Interno y Compromiso Normativo……..……..……..……..……..……..118

Tabla N°31. Matriz de Correlación Lineal de Pearson entre Marketing Interno y Compromiso De Continuidad…….....119

Tabla N°32. Dimensiones de Marketing Interno y Compromiso Normativo……....……..……..……..……..……..……121

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Formulación e implantación efectiva de las estrategias de RRHH……...30

Figura 2. Interpretación de los 4P's para el Marketing Interno por Rafiq y Ahmed adaptado por Bohnenberger …….....34

Figura 3. Modelo Interno de Berry…...……40

Figura 4. Modelo de Marketing Interno de Grönroos ...…….....41

Figura 5. Modelo de Marketing Interno de Ahmed y Rafiq……..…….…42

Figura 6. Modelo de Marketing Interno Ahmed, Rafiq y Saad…..……...43

Figura 7. Modelo de Marketing Interno por Bohnenberger...…….....44

Figura 8. Variables causantes del compromiso propuesto por Ayensa y Menoría…...…43

Figura 9. Relación entre Antecedentes y Consecuencias del Compromiso Organizacional propuesto por Bohnenberger…...…….…52

Figura N°10. Probabilidades de relación entre Marketing Interno y Compromiso Organizacional. ……..……..…….…….……..122

INDICE DE GRÁFICOS

Grafico N°1. Porcentaje Variable Demográfica: Género…….…….....75
Gráfico N°2. Porcentaje Variable Demográfica: Edad…….……..76
Gráfico N°3. Porcentaje Variable Demográfica: Antigüedad…….…..77
Gráfico N°4. Porcentaje Variable Demográfica: Grado de Instrucción…..….……78
Gráfico N°5: Medias de las Dimensiones de la Variable Marketing Interno…….….....84
Gráfico N°6. Relación Marketing Interno y antigüedad……...93
Gráfico N°7. Medias de las Dimensiones de la Variable Compromiso Organizacional.……..……..……..……..……..……..…….100
Gráfico N°8. Relación Compromiso Organizacional y Antigüedad……..…105
Gráfico N°9. Correlación entre el Marketing Interno y Compromiso Organizacional ..112
Gráfico N°10. Correlación entre el Marketing Interno y Compromiso Afectivo...……..117
Gráfico N°11. Correlación Marketing Interno y Compromiso Normativo**…**……122
GráficoN°12. Correlación entre el Marketing Interno y Compromiso de Continuidad.……..……..……..……..……..……..…….120

.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas se desarrollan bajo un entorno que exige nuevas formas de gestionar a las personas, basadas en el cambio, el talento y la innovación, desterrando técnicas anticuadas y obsoletas, motivo por el cual los departamentos de Recursos Humanos tienen un gran reto para neutralizar los efectos no deseado (Martínez, Pérez y Del Canto, 2014).

Las organizaciones buscan la asistencia del Marketing Interno para comunicarse con sus subordinados y alinear la visión del negocio a lo largo de todos los niveles de la organización (Alves, Paço y Roberto, 2015). A través de sus prácticas, el Marketing Interno contribuye con la construcción y la sustentación de la ventaja competitiva pudiendo tener un efecto en el compromiso organizacional. (Bohnenberger, 2006).

Es por ello que este estudio busca determinar si existe una influencia del Marketing Interno sobre el Compromiso Organizacional de los empleados de una empresa del sector de consumo masivo, por medio de la aplicación de cuestionarios.

Estructuralmente el proyecto se divide en tres capítulos, presentados de la siguiente manera:

En el Capítulo I se expone el Problema de Investigación, La Pregunta de Investigación, el Objetivo General, Objetivos específicos y la Hipótesis de la Investigación.

En el Capítulo II se presenta el Marco Teórico, donde se encuentran las bases teóricas, antecedentes de la investigación y algunos enfoques y conceptos del estudio.

En el Capítulo III se presenta el Marco Referencial, donde se expone una reseña histórica de la organización donde se aplicó el estudio, en donde se incluye qué tipo de empresa es, su objetivo, misión y visión.

En el Capítulo IV se presenta el Marco Metodológico donde se indica el Tipo de Investigación, Diseño de Investigación, Definición de las Variables, Población y Muestra, Instrumento de Recolección de Datos, Factibilidad, Confiabilidad y Validez del Instrumento.

En el Capítulo V se presentan el análisis y discusión los resultados de la investigación, en el cual se evidencia con datos, tablas y gráficos los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos.

Por último en el Capítulo VI se muestran las conclusiones y recomendaciones, las cuales responden al objetivo general y a los objetivos específicos de la presente investigación.

Al final de la investigación se presentan las Referencias Bibliohemerográficas utilizadas a lo largo de la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con el transcurrir del tiempo las empresas se han visto en la necesidad de generar estrategias que les permitan ser cada vez más competitivas dentro de sus respectivos mercados y para lograr esto se ha hecho fundamental colocar como prioridad en sus procesos la gestión del capital humano. Zamberlan et al (2009) "Las empresas por estos días se ven enfrentadas, a muchos niveles de competencia, dado por la globalización y el desarrollo tecnológico entre otros factores. Es así como las organizaciones saben que las personas son la única ventaja competitiva realmente estable" (González, 2015, p.24). Es en este momento donde entra en juego el estudio del comportamiento de los empleados, ya que puede tener una relación directa o indirecta con su desempeño en la organización y por tanto en el desempeño de la misma.

Para Díaz (2003) el Compromiso Organizacional puede ser definido como una actitud laboral, caracterizada por la identificación que el empleado establece con las metas, objetivos, misión y visión de la empresa, teniendo como resultado el deseo del empleado por seguir participando en ella. De igual modo, Robbins (2004), lo define como un proceso psicológico donde el trabajador se identifica con la organización y sus objetivos, queriendo formar parte de la misma hasta sentir que le pertenece, viéndose involucrado de manera activa y dirigiendo sus esfuerzos en beneficio de ella, tomando en cuenta lo que le costaría dejar la organización y manteniendo el deseo de permanencia dentro de la misma.

El Compromiso Organizacional según Mowday (1998), es importante para las organizaciones ya que al mantener a los colaboradores comprometidos, mantienen un mayor rendimiento en sus funciones, se disminuye la rotación del personal y el

ausentismo. Del mismo modo este autor plantea, que es importante para los colaboradores ya que les permite un mejor relacionamiento con la organización permitiendo tener un mayor sentido de su vida.

Esta es una de las razones por las que el Compromiso Organizacional se convierte en un tema bastante abordado a lo largo del tiempo, para estudiarlo, la mayoría de los autores toman como guía el modelo de compromiso desarrollado por Allen y Meyer (1997), c.p Bohnenberger (2006) como el modelo que se ha convertido en el enfoque dominante entre los demás. Estos autores plantean el Compromiso Organizacional diferenciándolo en tres componentes: El componente relacionado con el deseo de permanencia, por verse asociado de manera afectiva o emocional; Componente de continuidad, que hace referencia a la permanencia tras evaluar el costo que implica una salida de la organización: y el componente normativo, que implica permanencia por obligación, construido a partir de normas y expectativas de los empleados al respecto de la organización.

Todos estos componentes son evaluados cuando el departamento de Recursos Humanos busca un compromiso cada vez mayor en sus empleados, ya que a través de este, las probabilidades de permanencia en sus puestos de trabajo son mayores, así como también permite el desarrollo de habilidades, capacidades colectivas, formación de equipos de trabajo cohesionados y demás aspectos que permiten que la empresa sea más eficiente y pueda conseguir los objetivos que se ha planteado (Sáez, Legaz y García, 2000).

Una vez que se ha logrado un fortalecimiento en cuanto al compromiso que puede tener el colaborador con la organización, puede plantearse entonces como una interrogante si este compromiso alcanzado es sostenible en el tiempo o es un aspecto que debe estar en constante desarrollo mediante prácticas y estrategias de gestión de Capital Humano.

Es por ello, que el departamento de Recursos Humanos toma como uno de sus retos crear herramientas útiles para el desarrollo del Compromiso Organizacional, ya que

alcanzando un mayor compromiso se obtendrán ventajas sostenibles y duraderas (Silva y Ferrer, 2012). En la actualidad una de las estrategias desarrolladas dentro de las empresas implica la implementación de prácticas de Marketing Interno.

El Marketing Interno es definido como una estrategia de gestión del Capital Humano a partir de un esquema de mercadeo, que busca la atracción, desarrollo, permanencia y motivación del capital humano, el cual "ha surgido como un tema central de gran importancia, tanto en el discurso académico, como el profesional, y pretende que la organización sea vista en sí misma como un mercado (mercado interno), en donde sus recursos humanos (clientes internos) son los principales consumidores, sin minimizar el valor que tiene el cliente externo" (Moheno, Calzada y Urdaneta, 2011, p.111). "Este concepto se relaciona con el compromiso organizacional cuando se señala que estas prácticas de mercadeo interno pueden mejorar las actitudes de los empleados y por tanto su compromiso" (Huang y Cheng, 2013, p.181).

Ahmed y Rafiq (2002) lo explican contrastando esta idea con la práctica de marketing externo, en la cual el producto es lo que la empresa pueda ofrecer al mercado para satisfacerlo. "Tratar al trabajo como producto significaría ir más allá de las tareas que necesitan ser desempeñadas, sino también considerar factores como el entrenamiento de los empleados para que tengan un mejor desarrollo, mejor nivel de responsabilidad, tener iniciativa en la toma de decisiones y alcanzar oportunidades de carrera en el contexto laboral." (p.15).

A partir del acercamiento que han tenido Ahmed y Rafiq (2002) en sus investigaciones, han surgido dos líneas conceptuales para la interpretación de lo que sería el Marketing Interno. En la primera se entiende al Marketing Interno como una práctica de marketing dirigida a los empleados donde "el principal impacto es que la filosofía de gestión orientada al cliente interno y que reconoce el empleado, es un recurso estratégico para la organización, que contribuye moderadamente con el compromiso organizacional de los empleados" (Bohnenberger, 2006, p. 239).

A su vez, esta Orientación al Marketing Interno (OMI) es considerada como una ventaja competitiva, ya que identifica las necesidades de los empleados para buscar respuestas efectivas manteniendo su compromiso y satisfacción. Es mediante esta orientación que se puede generar información que sea comunicada internamente y pueda responder a las necesidades tanto de los empleados como de la organización (Robledo, Arán y Pérez, 2015).

Por otro lado, el segundo concepto más utilizado tiene que ver con la orientación al consumidor, en la cual, se prepara a los empleados con una conciencia de comercialización, para que puedan vender el producto desde cualquier posición y responsabilidad que tengan. "Los empleados del servicio participan directamente en la satisfacción de necesidades de los clientes dentro de los parámetros de pautas de servicio de la organización y los conceptos de marketing que se utilizan para transmitir la visión de servicio de la organización" (Huang y Cheng, 2013 p.182).

Se considera que este concepto no se aleja del anterior, ya que para ejecutar planes de marketing externo, es necesario implementar primeramente acciones de marketing interno para obtener mejores resultados en el desempeño organizacional. Según Lings (2004) estas técnicas de gestión de Recursos Humanos se basan en la premisa de que no puede ser posible satisfacer al consumidor sin primero satisfacer y mantener comprometidos a los empleados.

En esta línea de ideas, se presenta el marketing externo como la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario (Carasila y Milton, 2008). Considerando su fundamentación teórica se desarrollan estudios de marketing interno, donde sus principales dimensiones, las cuatro P de mercado (producto, precio, plaza y publicidad) se trabajan de igual manera pero bajo una esquema cuyo eje focal resulta el cliente interno.

Las empresas ven el empleo que ofrecen sus empleados como una marca, la cual debe ser comunicada, distribuida y vendida de una manera similar a como se realiza el proceso

de mercadeo de su producto final, donde el cliente viene siendo el talento humano. Berry y Parasuraman (1991) señalan que el objetivo central del Marketing Interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados.

El primer paso de esta estrategia representa el acercamiento al cliente a través del reconocimiento (awareness) de la marca (trabajo), donde el objetivo es atraer el mejor talento y dar una imagen de la empresa como el mejor empleador. Sin embargo "el reto de los empleadores no es solo crear un atractivo hacia los potenciales empleados existentes en el mercado, proyectando la empresa como un lugar de referencia para trabajar, sino también atraer a los mejores candidatos a sus procesos de selección. Adicionalmente y no por ello menos importante, se trata de retener a los mejores y comprometerles con el éxito de la compañía" (Belinchón, 2006, p.50).

Se podría decir entonces que esta definición de Marketing Interno es una estrategia en donde las áreas de Recursos Humanos y Marketing trabajan en conjunto. Es cierto que los procesos de motivación, satisfacción y mantenimiento del compromiso organizacional, a través del reclutamiento, desarrollo, empowerment, entre otros aspectos, podrían ser considerados como campo de acción limitada a Recursos Humanos, pero si se habla de publicidad del trabajo y mantener las comunicaciones internas, es gestión del área de Marketing e inclusive de departamentos como Comunicaciones Internas o Asuntos Públicos. Bohnenberger (2006).

Sin embargo, lo importante a destacar es que todo esto se engloba cuando se habla de mercadear el trabajo para ser vendido a los empleados, "Para una interacción efectiva es necesario que las dos disciplinas hagan un trabajo en conjunto. Posiblemente, una gestión más avanzada de recursos humanos pueda utilizar algunas técnicas y, principalmente, las informaciones de marketing para lograr que los empleados estén más comprometidos con la organización y que sea posible alcanzar una ventaja competitiva sostenible" (Bohnenberger, 2006, p.34).

Bohnenberger (2006) al analizar los resultados de su estudio sobre la relación del Marketing Interno con el Compromiso Organizacional, demuestra que existe una correlación positiva entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional.

Al estudiar la relación de las dimensiones de Marketing Interno con los tres componentes del Compromiso Organizacional, obtiene resultados que le permiten afirmar que el Componente Afectivo es el componente que tiene mayor relación con el Marketing Interno.

La relación entre las variables también fue confirmada por Lee, Chen y Lee (2015) "Sobre la base de la recopilación de datos, la orientación de marketing interno tiene un impacto significativo en el compromiso organizacional de los empleados y el rendimiento en las industrias orientadas al cliente" (p.75)

Por otro lado, Robledo, Arán y Pérez (2015) confirman la relación que existe entre la implementación de una estrategia de Orientación al Marketing Interno (OMI), con la satisfacción y el compromiso de los empleados. Al estudiar tres grupos de empresas categorizados como "clusters" los autores concluyen que "Se encuentran diferencias significativas entre los 3 clusters en relación con el grado de satisfacción y de compromiso: a mayor grado de implementación de la OMI mayor grado de satisfacción y de compromiso por parte de los empleados, lo cual evidentemente afectará positivamente a la calidad del servicio prestado" (p. 90).

Tomando en consideración estos resultados, surge la necesidad de ampliar la información existente sobre el Marketing Interno y su relación con el Compromiso Organizacional, ya que estas investigaciones basan sus estudios en empresas del sector de servicios, y han sido pocas las que busquen demostrar la relación entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional en empresas de consumo masivo, siendo uno de ellos Bohnenberger (2006) quien concluye en su investigación que este tipo de prácticas tienen relación con el Compromiso Organizacional en empresas de manufactura ubicadas en Brasil, demostrando que dicha relación existe independientemente del sector.

Conforme a lo expuesto, se tomó como criterio que el estudio se realizara en una empresa transnacional de consumo masivo, porque su razón de ser y dinámica, contemplan llevar a cabo de manera frecuente iniciativas de marketing de sus productos interna y externamente, también este tipo de empresas mantienen una alineación con estrategias regionales y globales, pudiendo compartir mejores prácticas e innovaciones entre sus diferentes mercados.

Tomando en cuenta que se quiere estudiar al Marketing Interno como una herramienta utilizada por el departamento de Recursos Humanos, se tomó como criterio para la selección de la empresa a estudiar, que esta disponga de dicho departamento, donde se reconozcan a los empleados como un elemento estratégico para generar una mayor competitividad en el mercado.

El presente estudio buscó profundizar la manera en la que el Marketing Interno es reconocido y desarrollado dentro de una organización del sector consumo masivo, ubicada en Caracas, considerando que no fueron encontrados estudios previos sobre la relación del Marketing Interno sobre el Compromiso Organizacional en Venezuela.

La información presentada en este estudio es de utilidad para todas aquellas empresas nacionales e internacionales que buscan obtener una ventaja competitiva a través de la gestión de capital humano y su compromiso, mediante prácticas y procesos innovadores basados en el mercadeo interno, característicos de la época de actual, permitiendo determinar si dichas iniciativas pueden tener una relación con el compromiso durante los procesos que atraviesa el talento humano: atracción, desarrollo y permanencia (retención) en la organización.

También es de interés para los estudiosos de relaciones industriales ávidos por adquirir información sobre estrategias novedosas en el mundo laboral actual, colocando como foco la necesidad de explotar la característica interdisciplinaria de su carrera, añadiendo como una de las disciplinas a examinar el marketing y las ventajas que trae consigo el incorporar sus principios e iniciativas en campo de acción de recursos

humanos, comprendiendo los impactos en las relaciones que del trabajo se desprenden, siendo una interesante arista de las ciencias sociales.

En virtud de todo lo anteriormente expuesto se plantea la siguiente interrogante de investigación:

¿Cuál es la relación entre las prácticas de Marketing Interno dentro de la gestión de Recursos Humanos con el Compromiso Organizacional de los colaboradores de una empresa del sector de consumo masivo ubicada en Caracas-Venezuela para el año 2017?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Objetivo General

Determinar la relación entre las prácticas de Marketing Interno dentro de la gestión de Recursos Humanos con el Compromiso Organizacional en empresa del sector de consumo masivo ubicada en Caracas-Venezuela para el año 2017.

2. Objetivos Específicos

1. Determinar el nivel de uso de las prácticas de Marketing Interno, por parte de la gerencia de Recursos Humanos de la empresa del sector de consumo masivo, según el modelo de Bohnenberger a partir de sus tres dimensiones: Prácticas de Recursos Humanos, Estrategias de Comunicación Interna y Orientación al Cliente.

2. Establecer el compromiso organizacional de los colaboradores seleccionados dentro de la empresa bajo los cargos de Analista, Especialista, Jefe y Gerente, según la teoría de los tres componentes del Compromiso Organizacional de Allen y Meyer, entendidos como: Componente Afectivo, Componente Normativo y Componente de Continuidad.

3. Determinar la relación entre el nivel de uso de las prácticas de Marketing Interno de acuerdo a cada una de las dimensiones expuestas por Bohnenberger y el Compromiso Organizacional según cada dimensión de la teoría de Allen y Meyer.

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

La hipótesis están planteadas de acuerdo al objetivo general, objetivos específicos de la investigación y al tipo de estudio. Conforme a esto la hipótesis de esta investigación es:

H1: La implementación de prácticas de marketing interno en la organización está relacionada positivamente con el nivel de compromiso organizacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se incorporarán los elementos centrales de origen teórico que orientaran el estudio de la siguiente investigación, tal como señala Stracuzzi y Martins (2011), que el marco teórico es el soporte principal del estudio y él mismo debe contener los antecedentes de la investigación, entendidos como "diferentes trabajos realizados por otros estudiosos sobre el mismo problema. Estos antecedentes pueden ser tanto nacionales como internacionales" (p.68).

1. LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones pueden ser definidas como un grupo de personas asociadas para el logro de un fin común, las cuales, de acuerdo a este fin, establecen entre ellas relaciones formalizadas con pretensión de continuidad en el tiempo, legitimadas por el sistema social externo y con la posibilidad de sustituir a sus propios miembros sin que peligre la supervivencia de la propia organización (Ramió, 1999).

Robbins (2004) define a las organizaciones como el arreglo sistemático entre dos o más personas que pactan cumplir con funciones formales y específicas, compartiendo un fin en común.

También es entendido como "un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas es esencial para la organización. Una organización solo existe cuando: Hay personas capaces de comunicarse; dispuestas a contribuir en una acción conjunta; a fin de alcanzar un objetivo común" (Chiavenato, 2009, p.23).

Según Gibson, Donnelly e Ivancevich (1994) las características fundamentales de las organizaciones, tienen que ver con la conducta, estructura y procesos, en tal sentido exponen:

1) Conducta: Las organizaciones están formadas por individuos, por lo que se hace necesario la comprensión de sus comportamientos. La conducta de los trabajadores tiene una influencia sobre el desempeño que estos tengan en la organización.

2) Estructura: La estructura dentro de las organizaciones es todo aquello que le otorga un control y diferencia cada una de las partes que las componen.

3) Procesos: son los que le dan vida a la estructura organizacional y que tienen una influencia sobre el desempeño del trabajo. Son una secuencia de pasos o tareas que se realizan dentro de las organizaciones, como lo pueden ser: las comunicaciones, desarrollo organizacional, remuneraciones, entre otros.

Las partes que componen a las organizaciones son expuestas por Mitzberg et al (2013) cuando explican las cinco partes básicas en las que se dividen:

1) Núcleo Operativo: representa a todas aquellas personas que se encuentran en la base de la organización, son quienes realizan un trabajo que está directamente relacionando con la fabricación de los productos o la prestación de servicios que serán entregados a los clientes, así como lo son los trabajadores operarios.

2) Ápice Estratégico: En esta parte se encuentran todas aquellas personas que están encargadas de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, representada por el liderazgo ejecutivo de la misma.

3) Mandos Medios: Son los trabajadores que tienen la responsabilidad de cerciorarse que las metas establecidas por el ápice estratégico sean alcanzas por el núcleo operativo.

4) Tecno estructura: son los trabajadores que con un desempeño basado en experiencias técnicas, facilitan las operaciones cotidianas de la organización.

5) Personal de Apoyo: se encarga de brindar servicios de apoyo para el resto de las partes de la organización. Personal de Apoyo: se encarga de brindar servicios de apoyo para el resto de las partes de la organización.

2. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las organizaciones están formadas por personas que en conjunto trabajan para lograr un fin en común, de manera que se hace indispensable la gestión de el talento humano, mediante el cual, se coordinan los esfuerzos de las personas que hacen posible la existencia de la organización y logro de sus fines. "Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Las organizaciones dependen directa e irremediablemente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad" (Chiavenato, 2009, p.4)

Según Kesler (2002), es un conjunto de procesos diseñados para asegurar el flujo de adecuación de los empleados en sus respectivos puestos de trabajo en toda la organización.

Según Jaramillo (2011) “ La Gestión del Talento Humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno (p.107).

Es a partir de las personas que las organizaciones pueden aumentar o disminuir sus fortalezas y debilidades, pero esto dependerá de la manera en la que sean tratadas dentro de las mismas. Chiavenato (2009) describe los seis procesos a través de los cuales la gestión del talento contribuye a la eficacia organizacional:

1) Admisión de personas: referido a los procesos de reclutamiento y selección del talento apto para ocupar las posiciones de la organización.

2) Aplicación de personas: corresponde a la división de cargos y salarios. Procesos destinados a diseñar las actividades que deberá cumplir la persona según la posición que ocupe dentro de la organización.

3) Compensación de las personas: son los procesos utilizados para incentivar y satisfacer las necesidades individuales de los trabajadores. En estos se incluyen: la remuneración, beneficios, servicios sociales, entre otros.

4) Desarrollo de personas: referido a los procesos que tienen como finalidad capacitar e incrementar el desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

5) Mantenimiento de personas: procesos que buscan retener a las personas, a través de la creación de condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades que desarrollen los trabajadores. Entre los procesos se incluyen: la administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida.

6) Evaluación de personas: se emplean procesos de acompañamiento y control de las actividades de las personas y verificar los resultados obtenidos en cada una de ella.

Esto es corroborado por Becher y Gerhart (1996) cuando afirman en la conclusión de su obra sobre el impacto del sistema de Gestión de Recursos Humanos en el desempeño organizacional, que este puede ser considerado como una de las únicas ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, se hace fundamental para las organizaciones que se plateen estrategias efectivas para el manejo del capital humano que logren generar dicha ventaja.

3. ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

Mantener una ventaja competitiva termina siendo crucial para todas aquellas empresas que desean crecer y ser prosperas, una manera de lograrlo es a través de la iniciativa estratégica (Schuler y Jackson, 1987). Schuler y MacMillen (1984), definen a la "iniciativa estratégica" como la capacidad de adquirir el control de una conducta estratégica entre las empresas con las que se está compitiendo, y hace énfasis en que aquellas empresas que obtienen una ventaja estratégica, pueden controlar su propio destino.

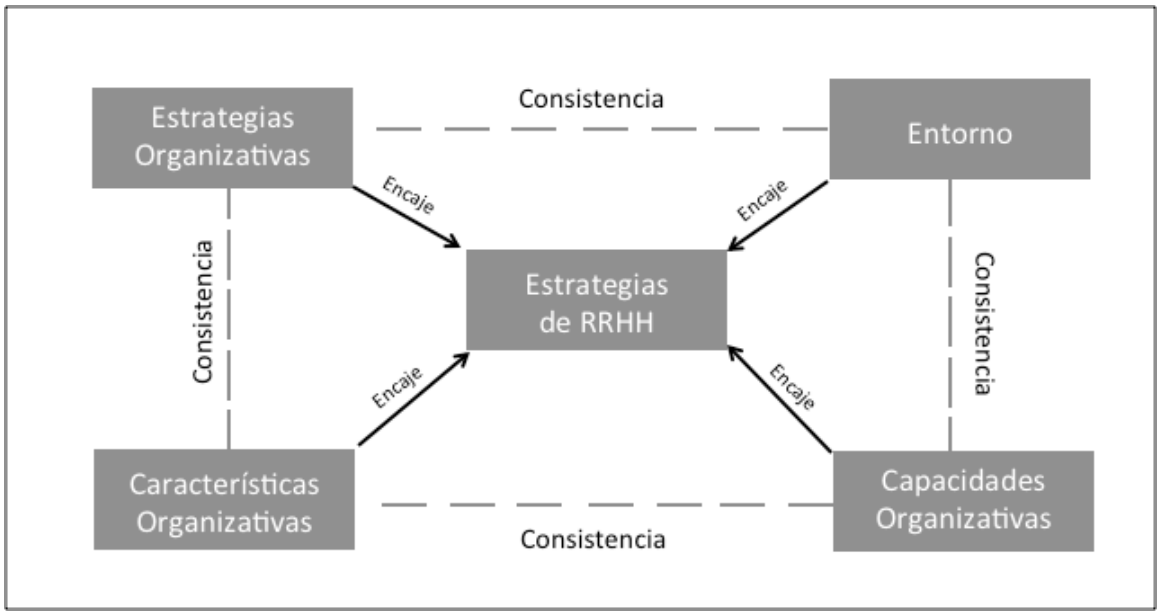
La gestión de Recursos Humanos se ha convertido en una estrategia empresarial ya que a través de este se constituye una ventaja competitiva para las organizaciones, y es por ello que cada vez se invierte más en procesos de selección, formación, compensación, evaluación, entre otros (Jaramillo, 2011).

Según Gómez, Balkin, Cardy, y Cabrera (1997), para que una estrategia de Recursos Humanos tenga resultados positivos, las organizaciones deben tomar en cuenta una serie de factores, como: las estrategias organizativas, el entorno, las características de la

organización y las capacidades de la misma. Es mediante el ajuste o coherencia que tengan estos factores, que las empresas logran alcanzar los resultados esperados.

Como se puede apreciar en la Figura 1, se encuentran los factores que deben ser considerados para la construcción de buenas estrategias de Recursos Humanos.

Figura 1. Formulación e implantación efectiva de las estrategias de RRHH, por Gómez et al (1997).



Como se puede apreciar en la Figura 1, de acuerdo a Gómez et al (1997) para una eficiente estrategia de Recursos Humanos se hace indispensable tomar en cuenta tanto factores internos como externos. Cada uno de estos factores deben ser ajustados de la mejor manera posible para la construcción de estrategias, es decir, que debe existir una coherencia entre las estrategias de Recursos Humanos y otros aspectos importantes de la organización.

Sin embargo al darse este ajuste, las empresas deben considerar los retos que vienen acompañados por dichos factores. Un ejemplo son los retos del entorno, los cuales, vienen dados por fuerzas externas a la empresa, pudiendo influir sobre los

resultados de la organización, pero estando fuera de su control. Por tanto, los directivos deben inspeccionar continuamente el entorno para identificar las oportunidades y las amenazas. También deben conservar la flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las exigencias del entorno. Gómez et al (1997).

Estos autores señalan entonces, que teniendo en cuenta que el entorno se caracteriza por ser un ambiente altamente competitivo, comienzan a surgir propuestas innovadoras para responder a los retos que enfrentan las organizaciones, tomando como principio que la Gestión de Recursos Humanos es clave para generar una ventaja sostenible.

A partir de esto, autores como Lings (2004); Ahmed y Rafiq (2002); Grönroos (1990); Berry y Parasuraman (1991); Berry, Hensen y Burke (1994); Bohnenberger (2006); entre otros, desarrollan la propuesta de incorporar en la estrategia de Recursos Humanos, el uso de prácticas de Marketing Interno, las cuales permitirán considerar a el empleado como un cliente interno, que debe ser reconocido como un recurso estratégico que permitirá un mayor desempeño de la organización.

4. MARKETING INTERNO

A partir de la necesidad de mejorar los procesos de gestión interna dentro de las organizaciones, los ejecutivos desarrollan iniciativas que puedan contribuir con una mejor gestión de Recursos Humanos, de manera que se pueda mantener a los colaboradores más motivados y comprometidos con los resultados y con los proyectos empresariales.

Es por ello que en la actualidad las empresas empiezan a considerar a herramientas de marketing que puedan generar esa contribución (Bohnenberger, 2006).

4.1 Concepto de Marketing Interno y su evolución histórica

El Marketing Interno es sin duda un concepto que se ha venido mencionando actualmente, pero que encuentra sus orígenes en el año 1976 cuando Berry, Hensen y Burke lo utilizan para describir una práctica que busca elevar la calidad de servicio de las organizaciones. “El marketing interno se ocupa de la fabricación de productos internos disponibles (de trabajo) que satisfacen las necesidades de un mercado interior de vital importancia (empleados) al tiempo que satisface los objetivos de la organización. La razón para usar la frase " marketing interno " en lugar de una terminología más esperada y tradicional es centrarse en la capacidad de una empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes" (Berry, Hensen y Burke, 1994, p.8).

Es de esta manera como comienza a asociarse al marketing como una vía para desarrollar capacidades en los empleados que logren satisfacer las necesidades de los clientes.

Posteriormente, Berry en 1981 fue el primero en postular que la interpretación de marketing interno se basa en la perspectiva de los empleados de las organizaciones como clientes internos de las mismas. Él señala que bajo esta idea, la persona que busca comprar bienes y servicios bajo el rol de consumidor es la misma persona que busca comprar trabajo bajo el rol de empleado. Esto significa que la organización según este enfoque debe ser considerada como un mercado que cuenta con clientes internos y proveedores, que al buscar satisfacer las necesidades de sus clientes internos logran el éxito final de la organización.

Es a partir de esta época que los estudiosos comienzan a tener un interés por el marketing interno y postulan diferentes definiciones sobre el tema. Grönroos (1985) describe el marketing interno como una estrategia de comportamiento decisivo para el desarrollo de un “state of mind' o “estado de conciencia” que permite la eficacia del servicio al cliente y marketing relacional. Para Berry y Parasuraman (1991) “marketing interno es la filosofía de tratar el empleado como un cliente interno” y consecuentemente

“satisfaciendo las necesidades de sus clientes internos, la empresa aumenta su habilidad de satisfacer las necesidades de sus clientes externos” (p.151).

Este concepto ha llevado a los estudiosos del tema a plantearse que debe existir un equilibrio entre el marketing interno y el marketing externo. “Lings (1999) propone un equilibrio entre las funciones de marketing interno y marketing externo, basado en una línea operacional. En esta perspectiva las necesidades del cliente son repasadas en forma secuencial de forma que todos los empleados tengan conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente” (Bohnenberger, 2006, p. 32).

Se puede ver entonces, como los autores van coincidiendo en la construcción de un concepto de marketing interno, sin embargo Ahmed y Rafiq (2002) alertan que las definiciones sobre el tema, generalmente entran en discusión y consideran que algunas veces se hace confuso y contradictorio.

Estos autores al considerar los trabajos antes expuestos (Grönroos, 1990; Berry y Parasuraman, 1991; Berry, Hensen y Burke, 1994) concluyen que el marketing interno es una herramienta para tener empleados motivados y con una orientación al consumidor, capaces de hacer uso de variadas herramientas de marketing que les permitan satisfacer sus necesidades mediante el tratamiento de la organización y de los puestos de trabajo como producto.

En esta línea de ideas, se presenta el marketing externo como la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario (Carasilla y Milton, 2008), Considerando su fundamentación teórica se desarrollan estudios de marketing interno, donde sus principales dimensiones son las cuatro P de mercado (producto, precio, plaza y publicidad) se trabajan de igual manera pero bajo un esquema cuyo eje focal resulta el cliente interno. Bohnenberger (2006) muestra en el cuadro 2 cómo los autores han realizado esta conversión de las cuatro P desde esta perspectiva del cliente interno.

Figura 2. Interpretación de los 4P's para el Marketing Interno por Rafiq, Ahmed (1993) adaptado por Bohnenberger (2006).

	Rafiq y Ahmed, (1993)	Davis (2001)	Piercy y Morgan (1991)	Flipo (1986)
Producto	Nivel estratégico: valores y actitudes. Nivel táctico: medidas de *performance* 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	Comunícase 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.

En el análisis de los 4P's, Rafiq y Ahmed (1993) incluye una perspectiva de 7P's agregando los factores de evidencia física (physical evidence), proceso (process) y participantes (participants):

1. Las evidencias físicas: pueden ser clasificadas en periféricas o esenciales. Las periféricas se relacionan al ambiente de trabajo y las esenciales se refieren a los manuales o documentación que describen el funcionamiento de la empresa.

2. Los procesos: pueden ser interpretados como la forma en que los empleados son educados para dar atención al cliente; cómo son desarrollados los nuevos métodos de trabajo, la forma en que son implantadas las nuevas políticas y cómo las comunicaciones son hechas para los empleados.

3. Los participantes: los gestores tienen una relación muy estrecha con los empleados y, principalmente en los procesos de comunicación ellos deben hacerse muy presentes.

Por otro lado, Bohnenberger (2006) al realizar en su estudio la revisión de la literatura expone, tomando como referencia el trabajo de Grönroos en 1990, que "la literatura se basa primeramente en el marketing de servicios, después en la literatura de gestión de servicios y, por último, en la literatura de marketing de manufactura" (p.26). Esto hace que existan diferentes líneas de pensamiento en cuanto a lo que se puede entender como marketing interno y su aplicación en la práctica.

El Marketing Interno se ha entendido desde el origen de su concepto como una estrategia para mejorar la calidad de servicios, sin embargo, "en la actualidad, el concepto de marketing interno se ha extendido fuera de los límites del marketing de servicios, convirtiéndose en un paradigma para todas las organizaciones que buscan la excelencia empresarial y una necesidad para las empresas que han realizado el ejercicio de la implementación de una visión de marketing integral" (Catalin, Andreea, Andina, 2014, p.1).

Catalin, Andreea y Andina (2014) señalan que a pesar de la diversidad de opiniones en relación con el concepto de marketing interno, se pueden rescatar varias particularidades del proceso:

1. El marketing interno es la filosofía de la empresa respecto a las relaciones entre la empresa y sus empleados, que con el fin de ser eficaz tiene que ser apoyado por la

cultura de la organización y por todos los empleados, independientemente de su nivel jerárquico.

2. El marketing interno es un proceso de gestión llevado a cabo en una visión de marketing. Por lo tanto sus instrumentos de planificación, ejecución y control son principalmente específicos de su gestión y su filosofía mientras que su comunicación y herramientas de investigación internos son principalmente específicos para la comercialización.

3. El marketing interno toma en cuenta tanto las relaciones internas y externas, asegurando ambas a la vez, es decir la visión orientada a los empleados y la visión orientada al consumidor.

4.2 Dimensiones y prácticas de Marketing Interno

Berry y Parasuraman (1991), colocan como foco del marketing interno la atracción, el desarrollo, motivación y retención de los empleados calificados, tomando en cuenta siete elementos básicos para llevar esto a la práctica:

a. Luchar por talentos: procurar en el mercado los mejores empleados. Es necesario pensar el mercado sobre un punto de vista de marketing y así, buscar, por diversos medios, las mejores personas para trabajar en la empresa.

b. Ofrecer una visión: ofrecer una visión sencilla que debe ser comunicada con pasión y frecuencia por el nivel estratégico. Además, ella debe contribuir para mantener emocionalmente las personas en la empresa.

c. Preparar las personas para que logren un mejor desempeño: la mayoría de los empleados reciben capacitación relacionada a “cómo” hacer la tarea y no “por qué” hacer la tarea. Un error común es realizar una capacitación anual, por medio de un seminario, o cursos de una semana. El proceso debe ser continuo

y, si posible, realizado por los gestores inmediatos, de esta manera se garantiza que cada proceso o responsabilidad no pierda su sentido o razón por la que se realiza.

d. Trabajar en equipo: buscar alternativas para hacer que el trabajo interno, que puede generar estrés y fatiga, sea más agradable. Un trabajo en equipo necesita de: liderazgo de equipo, compartimiento de objetivos, reconocimiento y mantenimiento de las personas que lo componen.

e. Libertad para el trabajo: aumentar la autoridad y la responsabilidad de los niveles más bajos de la empresa (que están próximos del cliente). Esta actitud requiere determinación, paciencia y conciencia para pensar las reglas de la empresa. Pero es necesario recordar que las personas no son robots, aunque muchas veces prefieren trabajar sobre reglas bien definidas.

f. Medida y reconocimiento: desarrollar un buen y efectivo reconocimiento para los empleados con una adecuada medida de desempeño que determina quien merece el reconocimiento.

g. Conocer sus clientes: Considerar que los empleados también son clientes, y que necesitan de tareas bien definidas que tengan la posibilidad de atender a sus aspiraciones e intereses.

Por otro lado, Kotler y Armstrong (2012) tomando como base los supuestos generales de marketing interno, postulan que sus prácticas se concentran en:

a. Identificar la naturaleza de las necesidades del empleado y cómo estas necesidades pueden ser satisfechas por la organización a través de la gestión de las políticas de Recursos Humanos.

b. Identificar cómo las necesidades de diferentes grupos de empleados varían unos con otros. Esto permite que las prácticas que están orientadas a ellos estén alineadas con sus necesidades.

c. Decidir como la organización puede estructurarse para ser capaz de diferenciarse con su competencia y poder convertirse en la organización de preferencia para los empleados, atrayendo y reteniendo el mejor talento que esté disponible en el mercado laboral.

Cuando se estudia qué departamento debe llevar la coordinación de las prácticas antes mencionadas, se puede encontrar, que no todos los autores coinciden acerca de si el marketing interno debe ser llevado por recursos humanos, marketing o debe ser un trabajo realizado por ambas partes.

Para Bansal, Menselson y Sharma (2001) el marketing interno es un proceso que entra dentro de las prácticas más avanzadas de recursos humanos. Para Levionnois (1992) hablar del "marketing interno es, ante todo, considerar la gestión y la optimización de los recursos humanos como una finalidad en sí misma, y no como uno de los medios puestos al servicio de la empresa para alcanzar con más seguridad los objetivos de rentabilidad" (p.9).

En cuanto a la razón de que estas prácticas deben ser llevadas por marketing, es expuesta y defendida por Flipo (1986) cuando señala que "un gestor de marketing de una gran organización de servicios puede dedicar hasta 70% de su tiempo para la gestión de marketing interno, porque la contribución que los empleados ofrecen para disponer la P de producto para los clientes externos es mucho más elevada que en la manufactura". (p.12). Esto quiere decir, que es una estrategia que toma este departamento para obtener un mejor resultado de su marketing externo, ya que garantiza que al mercadear internamente, los empleados serán más capaces de contribuir con su objetivo final. Sin embargo, Flipo se refiere a empresas de servicios, donde los trabajadores de primera línea son quienes venden ese producto y el marketing interno esta diseñado en función de

generar un servicio con mayor calidad para el consumidor externo, lo cual se presenta como un caso diferente cuando se aplica a una empresa que no es de servicio.

Cuando se considera ambos postulados, puede entenderse que estas prácticas son una estrategia muy avanzada para ser llevada por uno de los dos departamentos, es por esto que Grönroos (1990) considera que este tópico es una responsabilidad del nivel ejecutivo de las organizaciones.

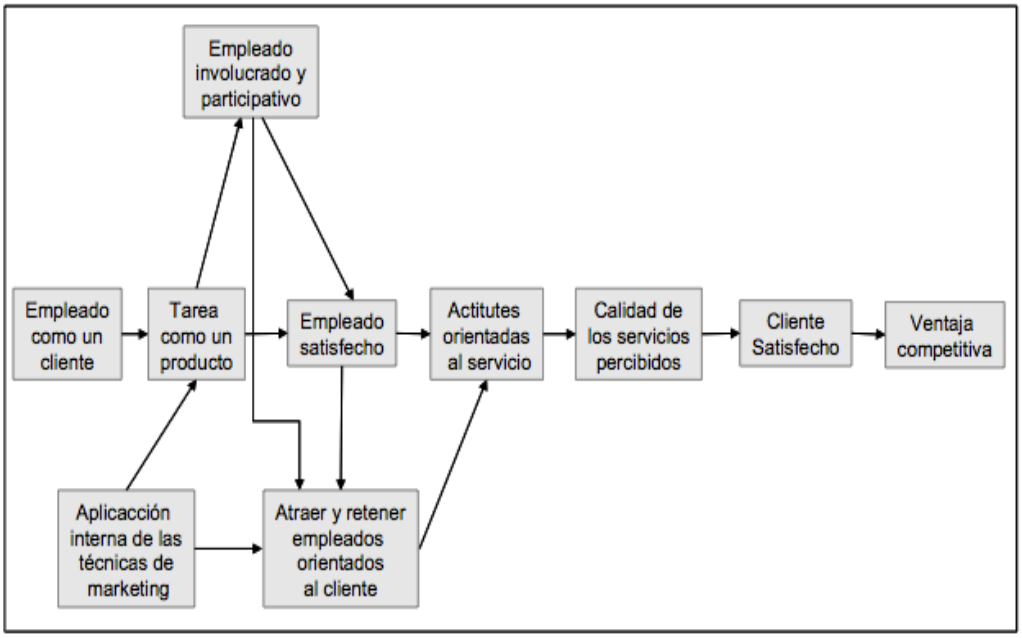
Bohnenberger (2006) al estudiar el trabajo realizado por Ahmed y Rafiq en 1993, concluye que estos autores comparten la idea planteada por Grönroos. "Según ellos, la coordinación de este proceso, siendo una responsabilidad del sector de recursos humanos con la contribución del sector de marketing, resulta en una posibilidad de conflicto muy grande, lo que indica que la implantación deba ser hecha por el nivel ejecutivo de la organización" (Bohnenberger, 2006, p. 49). Sin embargo, este autor también señala que Ahmed y Rafiq en estudios posteriores sugieren que el proceso sea conducido por ambos departamentos. "De todas formas es importante destacar que diversas actividades del proceso son demasiado operacionales para que sean hechas por el nivel ejecutivo, como por ejemplo, el desarrollo o la comunicación" (p.50). Posteriormente, Bohnenberger (2006) realiza su estudio y encuentra resultados que le permiten concluir que en definitiva "el marketing interno no es solo una gestión avanzada de recursos humanos, sino una gestión estratégica de recursos humanos sobre una perspectiva de marketing" (p.231)

Se puede concluir entonces que este tópico sigue estando en constante estudio, generando diferentes aproximaciones y sugerencias en cuanto a cómo debe ser coordinado el proceso de marketing interno, sus prácticas y quien debe tomar la responsabilidad de ejecutarlas. Esto implica, que al tomar en cuenta cómo se han desarrollado modelos de marketing interno se puedan encontrar construcciones bajo distintas aproximaciones al tema.

4.3 Modelos de Marketing Interno.

Manteniendo el orden histórico en la que se han construido los conceptos, dimensiones y sugerencias de prácticas a ser llevadas dentro del proceso de marketing interno, los primeros modelos a exponer son los realizados por Berry y Grönroos.

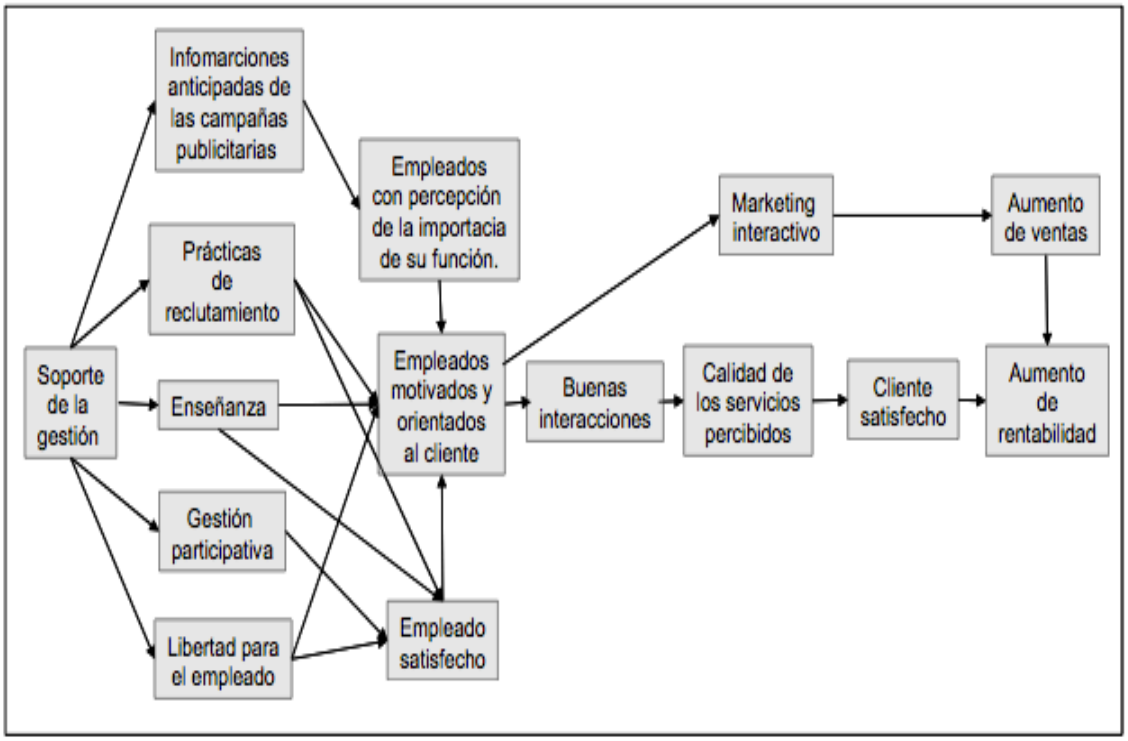
Figura 3. Modelo Interno de Berry. Tomado de Bohnenberger (2006).



Se puede observar, que mediante este modelo Berry expone que el objetivo del marketing interno es lograr alcanzar una ventaja competitiva de la organización en cuanto al mercado laboral. Para ello, señala que en primer lugar debe tratarse al empleado como un cliente y a la tarea como un producto, así como también se debe garantizar la participación e involucramiento del empleado. Una vez obtenidos estos dos puntos, se podrá tener empleados satisfechos mediante la aplicación de prácticas basadas en la atracción y retención de los empleados. "En este modelo reconocer la tarea como un producto requiere una nueva dimensión de recursos humanos y posibilita la aplicación de las técnicas de marketing, que tienen también el objetivo de atraer y mantener los empleados en la empresa" (Bohnenberger, 2006, p. 54).

Grönroos, en la construcción de su modelo tiene un acercamiento similar al de Berry, el cual ha sido descrito por Bohnenberger (2006) como un modelo que específica mejor las técnicas que son utilizadas en el marketing interno.

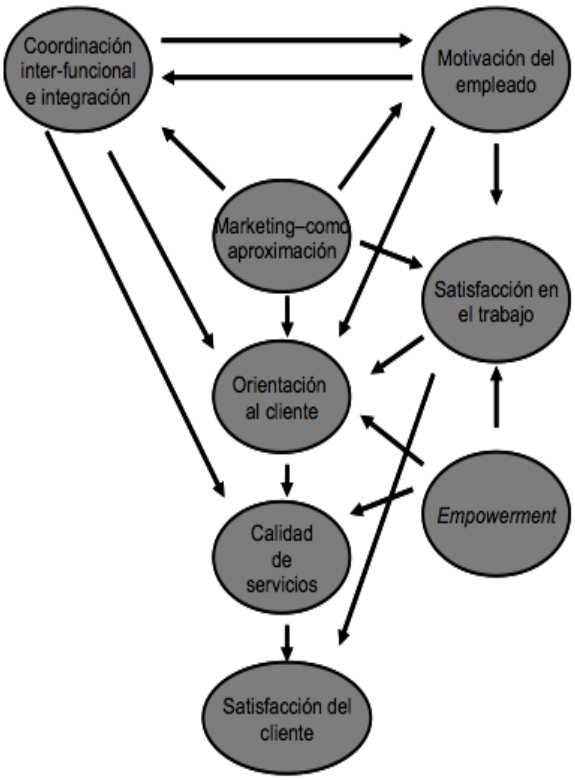
Figura 4. Modelo de Marketing Interno de Grönroos. Tomado de Bohnenberger (2006).



Se puede visualizar mediante este modelo cuales son las técnicas de marketing interno que Grönroos considera que tienen un impacto en la satisfacción, motivación orientada al cliente y la percepción de los empleados en cuanto a la función que desempeñan.

Es a partir de ambos modelos que los autores Ahmed y Rafiq desarrollan su propio modelo en el año 2002. Toman en cuenta los elementos que se describen como componentes del marketing interno y como estos se pueden relacionar con la satisfacción del cliente externo.

Figura 5. Modelo de Marketing Interno de Ahmed y Rafiq. Tomado de Bohnenberger (2006).



Este modelo busca exponer como diferentes elementos que se relacionan entre sí, buscan la satisfacción de los empleados para lograr posteriormente la satisfacción del cliente. Se puede observar como este modelo incluye el "empowerment" (delegación de poder para la toma de decisiones) entre los elementos que contribuyen positivamente en la búsqueda de la satisfacción de los empleados y que puede asociarse con la orientación al cliente. Esta asociación entre el empowerment y motivación de los empleados, con la orientación al cliente es la que permite mejorar la calidad de servicio y por tanto aumentar la satisfacción del cliente externo.

A pesar de contener muchos elementos en su modelo, Ahmed y Rafiq (2002) no tratan de manera directa cuáles actividades son realizadas por las organizaciones para alcanzar la motivación y la satisfacción de sus empleados (Bohnenberger, 2006). Sin

embargo, sus estudios no se detuvieron luego de la formación de este modelo, ya que en el 2003, estos autores realizaron una investigación empírica del tema, que basándose en un nuevo modelo buscaban identificar la relación de este con la concepción teórica del tópico.

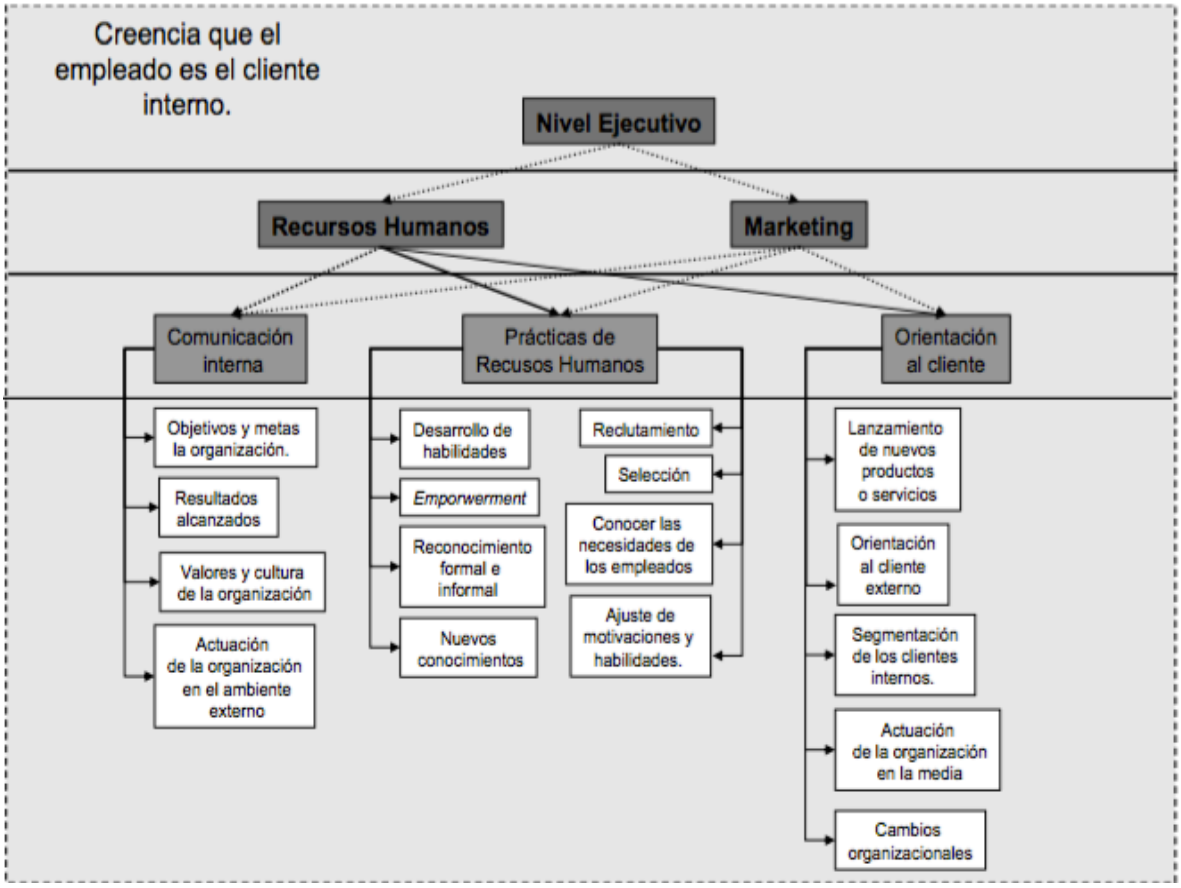
El modelo fue desarrollado por Ahmed, Rafiq y Saad (2003) en donde se relacionan los elementos que forman parte del marketing mix con el desempeño (performance). Se debe tomar en cuenta que el marketing mix que se plantea está compuesto por tres factores: Soporte de la alta administración, que se refiere al empowerment, reconocimiento, ambiente físico y aspectos de liderazgo; Proceso de negocio, que se refiere a los sistemas de incentivos, selecciones y sucesiones y procesos de cambio organizacionales; y Coordinación internacional, que se refiere a los procesos de comunicación interna, coordinación internacional y el desarrollo y desarrollo personal (Bohnenberger, 2006).

Figura 6. Modelo de Marketing Interno Ahmed, Rafiq y Saad. Tomado de Bohnenberger (2006).

Los estudios realizados por estos autores son tomados como base para la construcción de nuevos modelos, un ejemplo de ello fue la construcción del modelo de gestión de marketing interno desarrollado por Bohnenberger (2006). Su principal aporte fue presentar un modelo que pudiese ser aplicado tanto en empresas de servicios como de

manufactura. Debe tomarse en cuenta que este modelo fue probado empíricamente en sus estudios para verificar su relación con el compromiso organizacional.

Figura 7. Modelo de Marketing Interno por Bohnenberger (2006)



Bohnenberger tomó en cuenta los resultados obtenidos en su investigación, del año 2006, para la realización de este modelo, donde pudo identificar mediante el estudio de cinco empresas tanto de servicios como de manufactura que las variables que componen el proceso de marketing interno pueden ser divididas en tres grupos: las que se relacionan con la comunicación interna, las que se relacionan con las prácticas de recursos humanos y las que se relacionan con las actividades de orientación al cliente.

A partir de su investigación, el autor sugiere que el responsable de la ejecución de estas prácticas debe ser el departamento de Recursos Humanos, ya que al entrevistar a los

gerentes de dicho departamento en cinco empresas ubicadas en Brasil, concluye que este es el que tiene una mayor facilidad para alcanzar los objetivos propuestos. Sin embargo, es importante señalar que Bohnenberger señala la existencia de participación por parte del departamento de marketing, ya que tiene una contribución en diversas prácticas, entre las cuales se destaca su responsabilidad de ofrecer información necesaria sobre la actuación de la empresa en el ambiente externo, para poder ser compartida entre los empleados.

El modelo presentado por Bohnenberger ha sido seleccionado como el modelo guía para la realización de este estudio, ya que presenta el tópico desde una perspectiva que lo hace aplicable tanto para empresas de servicios como de manufactura.

A lo largo de esta línea de investigación se puede apreciar como el Marketing Interno es reconocido como una de las estrategias que actualmente han sido utilizadas para una mejor gestión del Recursos Humanos, desarrollada con la intención de mejorar aspectos como la satisfacción, el desarrollo, motivación, retención, empoderamiento y compromiso organizacional, (Bohnenberger, 2006; Robledo, Arán y Pérez, 2015; Berry y Parasuraman, 1991; Ahmed y Rafiq, 2002 ; Grönroos, 1990; Caruana y Calleya, 1998).

En este sentido, se plantea que uno de los objetivos que buscan las empresas con la incorporación de las prácticas de Marketing Interno es alcanzar un mayor nivel de Compromiso Organizacional, permitiendo mantener identificados a los empleados con los objetivos organizacionales y poder alcanzar una mayor competitividad dentro de sus mercados.

Para efectos de la presente investigación se considera para la medición de la variable de Marketing Interno el modelo de Bohnenberger (2006) ya que plantea la relación de ambas variables en su estudio. Es por ello que este modelo estará reflejado en la operacionalización de la variable independiente, Marketing Interno.

5. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El compromiso organizacional es reflejo de las actitudes, comportamientos y acciones que cada persona tiene con respecto al lugar de trabajo donde se desarrolla. Para Díaz (2003) el compromiso organizacional puede ser definido como una actitud laboral, caracterizada por la identificación que el empleado establece con las metas, objetivos, misión y visión de la empresa, teniendo como resultado el deseo del empleado por seguir participando en ella. Un empleado comprometido es una persona que conoce la importancia y el valor de integrar sus objetivos con los objetivos de la organización, ya que piensan en ambos a un nivel personal (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994).

El compromiso organizacional es definido por Mowday, Steers y Porter (1979) como la fuerza de identificación que tiene un individuo con la organización y la participación que este tiene sobre la misma y que puede caracterizarse en al menos tres factores: 1) convicción y aceptación de los objetivos de la organización; 2) disposición de realizar un esfuerzo que genere un beneficio en la organización; 3) deseo de permanencia como miembro de la organización.

De acuerdo con las investigaciones que se han realizado a lo largo del tiempo se puede resumir que los modelos más estudiados son los siguientes:

- Modelo de Angle y Perry (1981): Basan su teoría en que el compromiso puede definirse en dos dimensiones; el compromiso por metas, y el compromiso por mantenerse como miembro de la organización.

- Modelo de O'Reilly y Chatman (1986): Exponen como dimensiones del compromiso organizacional: el compromiso por conformidad o compliance, relacionado al otorgamiento de recompensas tanto interna como externas; Compromiso por identificación, que es el deseo de filiación con la organización; Compromiso por internalización que es la coherencia entre los valores del individuo y la organización.

- Modelo de Penly y Gloud (1988): Definen su modelo de compromiso de acuerdo a: el Compromiso Moral, que es la identificación del trabajador con las metas de la organización; compromiso calculativo, referido a las recompensas o incentivos financieros que otorgue la organización; compromiso alienativo, representa el nivel en que un trabajador se siente en deuda con la organización en la que trabaja.

- Modelo de Allen y Meyer (1991, 1997): Estos autores establecieron un modelo tridimensional para definir el Compromiso Organizacional, las cuales son: Compromiso Afectivo, Compromiso de Continuidad y Compromiso Normativo.

- Modelo de Meyer y Schoorman (1992). Su modelo se basa en la definición del compromiso visto en función de dos dimensiones: Compromiso por metas, donde acepta y acredita en los valores y metas de la organización y manifiesta un esfuerzo en relación a la organización; Compromiso de continuidad que es el deseo de continuar siendo un miembro de la organización.

De todas las concepciones propuestas por diversos teóricos, la aproximación tridimensional desarrollada por Allen y Meyer (1997), es considerara la que más investigaciones ha generado y mayor soporte ha recibido, además de tener el modelo con mayor aceptación a lo largo de la última década (Bergman y Herrbach, 2006, c/p Baptista y Colmenares, 2007).

5.1 Dimensiones del Compromiso Organizacional de Allen y Meyer

Como el modelo desarrollado por Allen y Meyer ha sido considerado como uno de los modelos más estudiados, se dará mayor profundización del mismo, en donde se propone que el compromiso organizacional es experimentado por los empleados a través

de tres componentes que abarcan al compromiso desde una dimensión afectiva, normativa e instrumental.

5.1.1 Compromiso Afectivo

Refleja el compromiso basado en los lazos emocionales que el empleado desarrolla con la organización principalmente a través de la experiencia positiva que este tiene sobre su trabajo, el cual está relacionado con el deseo de permanecer en la organización y caracterizase por tener una asociación afectivo/emocional. Así, el empleado apreciará el hecho de que es un miembro de la organización. Los empleados que desarrollan este tipo de compromiso tienden a trabajar para generar un beneficio en la organización Johnson y Chang (2006).

Allen y Meyer (1997) exponen el desarrollo del componente afectivo a través de las experiencias de trabajo que los empleados encuentran satisfactorias. Dichas experiencias son la sensación de estar apoyados, o apoyo social, y el sentirse que son tratados con justicia. En este sentido, se habla del proceso de satisfacción de necesidades. A medida que se da el compromiso afectivo se torna uno de los componentes del compromiso organizacional

5.1.2 Compromiso de Continuidad

Está relacionado con los costes de salida de la organización y es construido sobre una base de relaciones de valor de alternativas de trabajo e inversiones que necesitan ser hechas. Estos costos pueden ser percibidos tanto económicamente como socialmente al considerarse una salida de la organización.

Se toma en cuenta que este tipo de compromiso aumentará cuando los empleados obtienen elementos que consideran de valor dentro de la empresa, como por ejemplo pensiones, acciones, formación adquirida, entre otros, tomando en cuenta que surge el

efecto contrario cuando las alternativas y elementos de valor son escasos (Whitener y Walz, 1993).

Allen y Meyer (1991), señalan que en la medida que los empleados tienen mayores alternativas de empleo disponibles, su compromiso de continuidad será más débil, que si se les comparan con aquellos que pensaron que sus alternativas eran pocas, haciendo así que su compromiso o deseo de pertenencia en la empresa sea mayor. Investigaciones posteriores corroboran este hecho, lo que indujo al desdoblamiento de la dimensión de continuidad.

5.1.3 Compromiso Normativo

Está basado en la obligación percibida hacia la organización, como por ejemplo el compromiso arraigado en las normas de reciprocidad. Es el sentimiento de obligación de permanecer en la organización, construido a partir de normas y expectativas de los empleados al respecto de la organización.

Bergman et al (2006) postula que este tipo de compromiso es el último que se ha introducido y también es el menos estudiado. La construcción de una definición de este componente ha ido variando desde sus comienzos: primero se hablaba de la internalización sin tomar en cuenta presiones normativas para que los empleados actuaran de acuerdo a los intereses organizativos. Wiener (1982) estipula como se concentra el sentimiento de obligación de pertenecer a las organizaciones sin la presencia de presiones sociales sobre la lealtad.

Posteriormente Meyer et al (2002) hace referencia a la obligación que es determinada a través de la reciprocidad de beneficio. Este tipo de compromiso encuentra su esencia en el sentimiento de obligación que tienen los empleados, por lo que también se hace referencia a este componente como “compromiso moral”.

5.2 Antecedentes del Compromiso Organizacional

La investigación desarrollada por Meyer et al, (2002) demuestra que los antecedentes que tienen correlación con los componentes de compromiso organizacional son: variables demográficas; experiencias en el trabajo; y alternativas variables de inversión. Estos antecedentes son estudiados a profundidad por Ayensa y Menoría (2007) cuando agrupan las variables que condicionan el compromiso según tres categorías:

Figura 8. Variables causantes del compromiso propuesto por Ayensa y Menoría, (2007).

ANTECEDENTES
Variables relacionadas con el individuo Demográficas ▪ Edad ▪ Sexo ▪ Nivel educativo ▪ Estado civil ▪ Antigüedad en la organización y en el puesto
Variables relacionadas con el trabajo desarrollado ▪ Variedad de tareas realizadas ▪ Autonomía en el trabajo ▪ Participación en toma de decisiones Apoyo de la organización. ▪ Ambigüedad de roles ▪ Conflicto de roles ▪ Justicia interaccional ▪ Justicia distributiva ▪ Justicia procesal ▪ Transferibilidad de habilidades ▪ Justicia salarial ▪ Alternativas percibidas ▪ Relaciones con el líder
Variables relacionadas con el grupo/organización ▪ El clima de trabajo ▪ Liderazgo transformador. ▪ La cohesión dentro del grupo ▪ Estructura organizativa ▪ Valores éticos ▪ El tamaño de la organización... ▪ Sistemas de Gestión de la Calidad Total.

5.3 Consecuencias del Compromiso Organizacional

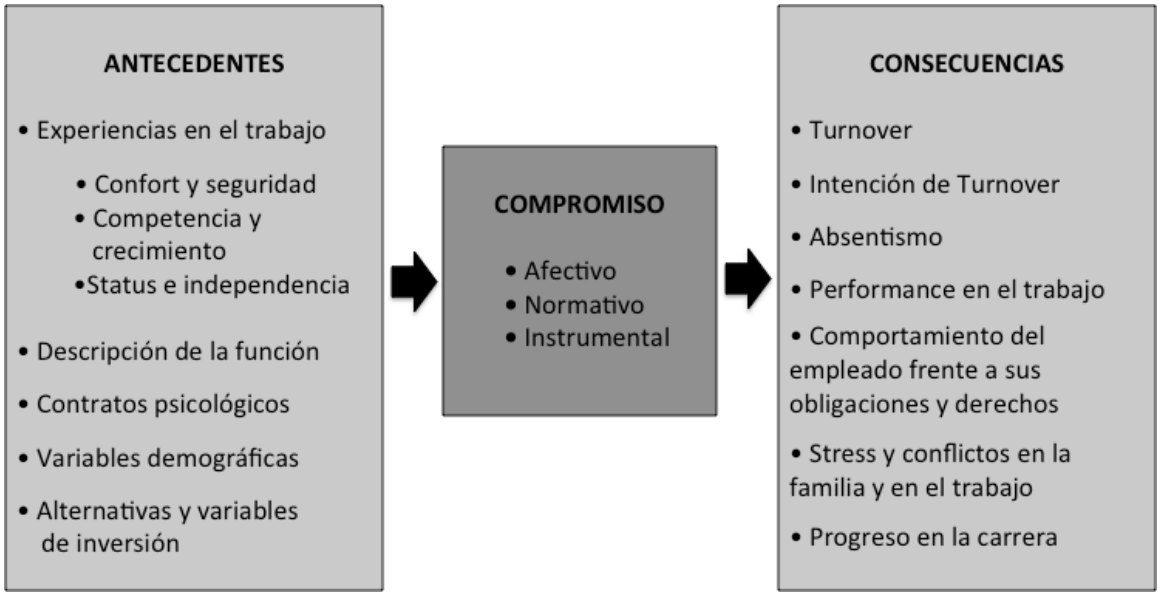
Las consecuencias del compromiso organizacional son consideradas como los resultados que obtienen los individuos al sentirse comprometidos, los cuales están reflejados en actitudes, comportamientos o acciones que pueden tener una relación directa o indirecta en la performance organizacional.

Ayensa y Menoría (2007) señalan como variables consecuentes: La intención de abandono, rotación, desempeño en el trabajo, socialización organizativa, estrés y conflicto familiar. Señalan como las variables correspondientes al desempeño y socialización, muestran una correlación positiva entre la dimensión afectiva y normativa, mientras que se da una correlación opuesta con el estrés y el conflicto familiar.

También hacen referencia a una serie de variables que están relacionadas con el compromiso organizacional como lo son: implicación laboral, compromiso ocupacional, satisfacción global, satisfacción salarial, satisfacción con los compañeros y satisfacción con el trabajo. "El compromiso normativo también muestra relación positiva, aunque más débil, con respecto a la implicación y la satisfacción. Los resultados con respecto a las otras relaciones son dispares, aunque con respecto al compromiso continuo parece existir una relación negativa con respecto a la satisfacción" (Ayensa y Menoría, 2007, p. 13).

Otro investigador que hace su aproximación en cuanto a las consecuencias del compromiso organizacional es Bohnenberger (2006), quien expone mediante una figura la relación entre los antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional, para su elaboración toma en cuenta las consecuencias planteadas por Allen y Meyer (1991, 1997).

Figura 9. Relación entre Antecedentes y Consecuencias del Compromiso Organizacional propuesto por Bohnenberger (2006). Basado en Allen y Meyer (1997); Meyer et al; Meyer, Irving y Allen (1998).



Tras el estudio de los diferentes conceptos y en función a las recomendaciones de los autores antes expuestos, se toma como base para esta investigación el modelo de los tres componentes de Allen y Meyer, con el cual se buscará validar la relación entre los componentes de dicho modelo con las dimensiones y prácticas de marketing interno. Para ello, en el siguiente apartado se proseguirá a la realización de la revisión de los estudios que ya se han planteado como posibilidad la correlación de ambas variables.

6. RELACIÓN MARKETING INTERNO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Las investigaciones consultadas han demostrado que existe una relación positiva entre el marketing interno y el compromiso organizacional, las cuales han tomado en cuenta el modelo de los tres componentes de compromiso organizacional de Allen y Meyer.

Uno de los primeros estudios que han buscado relacionar ambas variables es realizado por Caruana y Calleya (1998), el cual estipula que el compromiso organizacional es una de las consecuencias más significativas del marketing interno. El resultado se mostró satisfactorio y los autores pudieron validar su hipótesis de que el marketing interno puede afectar al compromiso organizacional de los empleados.

Bohnenberger (2006) concluye en su investigación que existe una relación positiva entre el marketing interno y el compromiso organizacional. Confirmando que las organizaciones que consideran a sus empleados como clientes internos, obtienen mejores resultados en cuanto a el grado de compromiso organizacional en sus empleados. Entre sus resultados se destaca la relación entre el componente afectico y las prácticas desarrolladas por recursos humanos dentro del proceso de marketing interno.

Esta relación entre las prácticas de marketing interno y los distintos componentes del compromiso organizacional, predomina en estudios que toman en cuenta como unidad de análisis empresas de servicios; sin embargo, Bohnenberger (2006) al estudiar esta relación tanto en empresas de servicios como de manufactura, concluye que "los resultados demuestran unanimidad: el marketing interno tiene una asociación positiva con el compromiso organizacional y los dos tienen influencia positiva en la performance organizacional, lo que expresa la importancia del proceso de marketing interno en las organizaciones" (p. 102).

Se considera que cuando los directivos se proponen establecer estrategias que perciben a los empleados como clientes internos de la organización, estas estrategias favorecerán al incremento del compromiso organizacional y satisfacción laboral, lo cual posibilita la construcción de una ventaja competitiva, contribuyendo al éxito de la organización en el mercado externo (Robledo, Arán y Pérez, 2015). Estos autores también plantean que entre mayor sea el grado de desarrollo de prácticas con orientación hacia el marketing interno, se obtendrá un mayor resultado en la satisfacción laboral y en el compromiso.

Para Cerqueira (2005) estos programas de marketing interno están desarrollados para la consolidación de la base cultural del comprometimiento de los empleados, utilizando un desarrollo adecuado de diferentes tecnologías.

La relación entre las variables también fue confirmada por Lee, Chen y Lee (2015) al realizar su investigación sobre la relación del compromiso organizacional y el liderazgo carismático con el marketing interno, descubren que la relación entre estas variables es positiva y tiene un impacto en el desempeño de los empleados en empresas de servicios orientadas al consumidor.

Estos autores señalan que las empresas que ofrecen posibilidades para educar y entrenar a los empleados obtienen una mayor identificación con la misión, propósito y filosofía de la empresa, lo que permite que los esfuerzos de los empleados estén en la dirección correcta.

Por otro lado, el buen uso de las comunicaciones internas permite entender cuáles son las necesidades y condiciones solicitadas por los empleados, y una vez satisfechas estarán más comprometidos en sus trabajos y siendo más eficientes. Finalmente, los autores concluyen que las iniciativas de recursos humanos al tratar a los empleados como clientes internos permiten que estos puedan desarrollarse generando un incremento en la competitividad de la empresa.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

Este capítulo tiene como objetivo ofrecer una visión de la organización donde se realizará el estudio, así como también dar a conocer la razón de existencia de la misma. El nombre de la empresa fue omitido para asegurar su anonimato.

La Empresa en donde se realizó este estudio es una empresa multinacional, reconocida a nivel mundial por ser una de las principales industrias alimentarias. Fue fundada en Venezuela en el año 1886, con oficinas a lo largo del territorio y con aproximadamente 3800 colaboradores y a su vez es perteneciente al sector de consumo masivo.

Esta empresa tiene su oficina central de operaciones ubicada en la ciudad de Caracas, donde se encuentran las principales unidades administrativas de la misma, tales como la unidad de Recursos Humanos, Comunicaciones Internas y Marketing. Dichas unidades están caracterizadas por tener una vicepresidencia y un equipo ejecutivo que planifica y determina las prioridades fundamentales de su unidad dentro de un lapso anual y es según estas prioridades es que se determinan los objetivos para cada empleado.

La Empresa tiene dentro de su misión exceder las expectativas de sus consumidores y clientes en cuanto a sus productos, desarrollándose como una compañía respetuosa y confiable dentro de su sector.

La Empresa cuenta con 12 unidades o departamentos en donde 6 de estas representan unidades de servicio mientras que las otras 6 son unidades de negocio, para cada una de ellas el departamento de Recursos Humanos cuenta con una persona con el cargo de Business Partner, quien esta encargado de gestionar y hacer seguimiento a todos

los procesos y prácticas que tiene la organización establecidas dentro de los objetivos para Recursos Humanos. Es a través de estas figuras y los gerentes de Relaciones Laborales, Compensación, Desarrollo organizacional y Organización y Control, y en conjunto con la Vicepresidenta de Recursos Humanos, que se ha llevado a cabo este estudio.

Las unidades que integran a la organización y que fueron tomadas para la aplicación del instrumento son:

1. Asuntos Corporativos: Integrado por las posiciones a cargo de las comunicaciones internas de la empresa.
2. Asuntos Públicos: Integrado por las posiciones a cargo las comunicaciones externas e investigaciones comerciales.
3. Unidades de Negocio: Se cuenta con 6 unidades de negocio para estudio ya que presentan las características para ser aplicado en ellas.
4. Finanzas.
5. Legal.
6. Recursos Humanos.
7. Supply Chain.

Es importante agregar que para efectos de esta investigación, solo fueron tomados en cuenta los colaboradores ubicados en la sede de la empresa, los cuales ocupan cargos administrativos, dentro de las unidades expuestas. La empresa cuenta con 7 oficinas de ventas y 5 fábricas alrededor del país, los colaboradores en dichas zonas no fueron tomados en cuenta para este estudio debido a la complejidad del transporte y el presupuesto estimado para la realización del mismo.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Tomando en cuenta la literatura consultada para la construcción de este capítulo, se toma como consideración que en vez de hablar de tipos de investigación se prefiere definir a este apartado como "alcance de la investigación". Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) tomar este concepto de alcance de la investigación es importante ya que el estudio depende del mismo para generar estrategias de diseño, procedimiento y otros componentes del proceso, los cuales serán diferentes en estudios de alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo.

En función de este planteamiento, el estudio realizado fue definido como un estudio descriptivo-correlacional. Es descriptivo en la medida en la que se pretende describir el proceso de Marketing Interno en la organización a estudiar, así como las prácticas que son utilizadas para llevarlo a cabo. "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.102). Se considera al estudio sobre el marketing interno y sus prácticas como un estudio descriptivo ya que tuvo como objetivo mostrar con precisión los ángulos y dimensiones de este proceso.

También es considerado este estudio como correlacional, ya que se propuso conocer la relación existente entre el marketing interno y sus prácticas con el compromiso organizacional en los tres componentes desarrollados por Allen y Meyer (1997). "Los estudios correlaciónales buscan medir el grado de asociación entre dos o más variables (cuantifican relaciones), es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después miden y analizan la correlación" (Hernández, et al, 2006, p.105).

Mediante las correlaciones se buscó confirmar la hipótesis planteada en el Capítulo I. Es pertinente aclarar que la utilidad del alcance de estudios correlaciónales es saber cómo se puede comportar una variable al conocer el comportamiento de otra u otras variables relacionadas y "en alguna medida, la investigación correlacional posee un valor explicativo, ya que el hecho de saber que dos variables de relacionan aporta cierta información explicativa (p. 107).

2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Tomando en cuenta el planteamiento del problema de investigación, la hipótesis y el alcance del estudio, se busco de la mejor manera dar respuesta a la pregunta de investigación inicial y cubrir los objetivos fijados mediante el diseño de investigación, el cual es definido como "plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación" (Hernández et al, 2006, p.158).

Es por estas razones que el estudio fue definido como una investigación no experimental, ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables a analizar, esto quiere decir que se estudiaron las variables que componen el marketing interno y el compromiso organizacional sin tener ningún tipo de variación intencional sobre estas. Es también una investigación transeccional o transversal, ya que se recolectaron los datos en un solo momento, esto tuvo como propósito describir el marketing interno, el compromiso organizacional y su interrelación para Mayo 2017, sin tomar o realizar comparaciones de la relación de las mismas en diferentes momentos.

3. UNIDAD DE ANÁLISIS

"La unidad de análisis corresponde a la entidad o característica que será objeto de estudio" (Rada, 2007). Es en base a este concepto que la unidad de análisis son todos los colaboradores adscritos a las unidades administrativas en los niveles de cargos de:

Analistas, Especialistas, Jefes y Gerentes de la empresa a estudiar, los cuales respondieron a una serie de preguntas mediante la aplicación de dos instrumentos de recolección de datos llamados cuestionarios.

4. POBLACIÓN

La población se define como "el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (Hernández et al, 2006, p.238).

En la siguiente investigación la población estuvo constituida por todos los empleados adscritos a las unidades administrativas de la empresa. Los criterios que se tomaron en cuenta para determinar los cargos que participaron en el estudio surgen luego de la revisión de la estructura de la organización y fueron tomados en cuenta aquellos cargos que estuviesen presentes en cada una de las unidades de la organización, los cuales fueron distribuidos de la siguiente manera:

- Analistas (32)
- Especialistas (87)
- Jefes (28)
- Gerentes (75)

Luego de esta distribución se puede concluir que el total de empleados que integran la población de este estudio fue de 222 personas.

5. MUESTRA

La muestra es un subgrupo de la población, "un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población" (Hernández et al, 2006, p. 240).

El tipo de muestra fue aleatorio probabilístico estratificado, en donde se buscó comparar los resultados del estudio entre segmentos de la población para poder efectuar comparaciones. (Hernández et al, 2006).

Conforme a esto, la muestra estuvo conformada por los empleados de unidades administrativas adscritos a la empresa con un nivel de cargo de analista, especialista, jefe y gerente. La cantidad de empleados fue establecido de acuerdo a la base muestral obtenida en la población.

Para ello, Según Bravo (2007), se procedió a establecer la fórmula de cálculo para universos finitos, inferiores a 100.000 sujetos:

n= Tamaño de la muestra
N= Tamaño de la población, igual a 222
E= error máximo admitido
p= probabilidad de tener o conseguir candidatos con acierto del 50%
q= probabilidad de no tener o no conseguir candidatos con acierto del 50%
C= Nivel de confianza para dos desviaciones Z tipificado 1.96

$$n = \frac{(1.96)^2 . N . p . q}{e^2 (N-1) + (1.96)^2 . p . q}$$

De acuerdo a este cálculo la muestra total es de 141 personas con un error máximo de 5% y dos sigmas de nivel de confianza. Adicionalmente, se calcula la Fracción de Muestreo lo cual significa la relación que existe entre el tamaño de la muestra y la población considerada y es el multiplicador o factor para determinarla en cada estrato.

$$FM = \frac{n}{N} = \frac{141}{222} = 0.6351$$

También se ha calculado cuántas veces se ve incluida la muestra en la Población considerada y se obtiene que la muestra está incluida en el valor siguiente:

$$CE = \frac{N}{n} = \frac{222}{141} = 1{,}57$$

A continuación se presenta el resultado de la estratificación de la muestra utilizando los cálculos presentados anteriormente. Es importante resaltar que cada uno de estos cargos se ve reflejado en la unidades organizativas de la empresa y serán escogidos los empleados al azar.

Tabla N°1. Muestra total por estratos

Cargos	Población	Muestra
Analista	32	26
Especialista	87	57
Jefe	28	19
Gerente	75	39

6. DEFINICIÓN DE VARIABLES

6.1 Variable Independiente: MARKETING INTERNO

De acuerdo con Sabino (2000), la variable independiente es la que "…dentro de la relación establecida no depende de ninguna otra…" (p.86). De esta manera, la variable independiente es el Marketing Interno.

Definición Conceptual: Es un esfuerzo planificado, que está basado en la filosofía de organización donde el empleado es el cliente interno y está dirigido al desarrollo, contratación y adecuación al trabajo de los empleados, manteniendo una comunicación interna, comunicación externa e investigación de mercado. Bohnenberger (2006).

Definición Operacional: Respuestas de los colaboradores adscritos a las unidades administrativas de una empresa del sector de consumo masivo a los ítems del instrumento de Bohnenberger.

Tabla N°2. Dimensiones del Marketing Interno. Definidas por Bohnenberger (2006)

Dimensiones	Definición
Prácticas de Recursos Humanos	Se manifiesta en tres prácticas fundamentales **Desarrollo:** formación de los empleados para la toma de decisiones, mayor habilidad para la ejecución de sus tareas, con efectos positivos en la preparación del empleado para el futuro. **Contratación de los empleados:** Un buen proceso de reclutamiento y selección es el paso inicial para tener empleados que tengan una disposición para cumplir sus funciones. **Adecuación al trabajo:** Una de las preocupaciones debe ser la adaptación del empleado al trabajo. Como fue citado anteriormente, el empleado debe tener la oportunidad de trabajar en un puesto que corresponda a sus motivaciones y a sus habilidades.
Comunicación Interna	Refleja la difusión de los objetivos, metas, resultados alcanzados, situación de la organización, los valores y la cultura de la organización y los cambios que enfrente.
Orientación al Cliente Interno	Refleja una filosofía de las organizaciones, donde las 4P del mercado son vistos desde una perspectiva interna, donde el producto es el trabajo y el cliente los empleados.

6.1.1 Tabla de operacionalización de la variable Marketing Interno

Tabla N°3. Tabla operacional de Marketing Interno.

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Items
Marketing Interno	Respuestas de los colaboradores adscritos a la empresa del sector de consumo masivo al instrumento de Bohnenberger	Prácticas de Recursos Humanos	5-9-10-11-12-13-17-18-19-20-21-22
		Comunicación Interna	1-2-3-7-14
		Orientación al Cliente Interno	4-6-8-15-16

6.2 Variable Dependiente: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

La variable dependiente de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006), "… no se manipula, sino que se mide para ver el efecto de la manipulación de la variable independiente sobre ella." (p.111). De acuerdo a esto, la variable dependiente sometida al estudio es el Compromiso Organizacional.

Definición Conceptual: El Compromiso Organizacional es el estado psicológico que caracteriza la relación de los empleados con su organización (Allen y Meyer, 1997).

Definición Operacional: Puntaje obtenido por los colaboradores adscritos a las unidades administrativas de una empresa de consumo masivo al responder a los ítems del instrumento de Compromiso Organizacional diseñado por Allen y Meyer.

Tabla N° 4. Dimensiones del Compromiso Organizacional

Dimensión	Definición
Compromiso de Continuidad	Está relacionado con los costes de salida de la organización y es construido sobre una base de relaciones de valor de alternativas de trabajo e inversiones que necesitan ser hechas.
Compromiso Afectivo	Refleja el compromiso basado en los lazos emocionales que el empleado desarrolla con la organización principalmente a través de la experiencia positiva que este tiene sobre su trabajo, el cual está relacionado con el deseo de permanecer en la organización y caracterizase por tener una asociación afectivo/emocional.
Compromiso Normativo	Implica permanencia por obligación, construido a partir de normas y expectativas de los empleados al respecto de la organización.

6.2.1 Tabla de operacionalización de la variable Compromiso Organizacional.

Tabla N°5. Tabla Operacional de Compromiso Organizacional.

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Items
Compromiso Organizacional	Puntaje alcanzado en el instrumento de Compromiso Organizacional diseñado por Allen y Meyer (1997) por los colaboradores adscritos a la empresa de consumo masivo.	Compromiso Afectivo	6-12-18-9-14-15
		Compromiso Normativo	2-7-8-10-11-13
		Compromiso de Continuidad	1-3-4-5-16-17

6.3 Variables Demográficas

Complementario a las variables previamente desarrolladas, Marketing Interno y Compromiso Organizacional, se presentan las variables socio-demográficas respectivas al objeto de estudio de esta investigación, tales como:

- Grado de Instrucción
- Años de Antigüedad
- Edad
- Género
- Unidad Organizativa
- Cargo

7. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Conforme a Sabino (2000), "los instrumentos de recolección de datos, son en principio cualquier recurso del que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información" (p.129). En esta investigación para cumplir con los objetivos planteados de forma exitosa y tomando en cuenta el diseño de la misma, se realizó las técnicas de cuestionario bajo la escala Likert.

Para Hernández et al (2006), "el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir" (p.310). El contenido de los cuestionarios es tan variado como los aspectos que mide, por lo que se pueden presentar en él preguntas abiertas y cerradas según Hernández et al (2006).

Estos mismos autores señalan que la escala Likert "consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se le pide la reacción de los participantes" (p.341). En este tipo de escala las alternativas de respuesta son de cuatro (4) o seis (6) puntos cuyo valor se representa en forma numérica, haciendo la medición de la variable un trabajo sencillo y amigable.

Es mediante a estas técnicas, que para desarrollar la medición del Marketing Interno se utilizó el instrumento elaborado y validado por Bohnenberger (2006), el cual permitió la medición de las dimensiones, prácticas de Recursos Humanos, Comunicación Interna y Orientación al Cliente Interno. De este mismo modo, cada dimensión será medida mediante ítems, que en su total serán 22 afirmaciones, redactadas en forma positiva y negativa.

Tabla N°6. Cuestionario de Marketing Interno por Bohnenberger (2006)

Compromiso	Afirmaciones
Prácticas de Recursos Humanos	La organización me capacita para desarrollar mejor mi actividad. La empresa ofrece oportunidades para aumentar mi conocimiento de forma general. El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se especifica lo que se espera de ellos. Las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas. Soy remunerado de acuerdo con la media del sector. La empresa ofrece oportunidades de pagos extras. Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago. Si el empleado desea, el puede solicitar el cambio de función. La empresa se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados. Tengo libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad. Sé lo que los clientes esperan de los productos o servicios de la empresa Tengo oportunidad de expresar mis necesidades.
Orientación al cliente	Recibo informaciones a respecto de los clientes de la empresa. Los cambios que van a ocurrir en la empresa son comunicados con antecedencia. El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la empresa y solo después para los clientes. La empresa divulga internamente, antes de poner en la media, las propagandas de sus productos o servicios. Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de empleados.
Comunicación Interna	Conozco los resultados de mi sector Conozco los resultados de mi empresa Conozco los valores de mi empresa La empresa divulga internamente las actividades que desarrolla en la comunidad empresarial

Para cada afirmación los aplicantes debieron asignar un valor cuantificado del uno (1) al cinco (5), los cuales se tabularon de la siguiente manera:

Tabla N°7. Tabulación de los ítems del cuestionario de Marketing Interno

# Ítem	Total Desacuerdo	Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	Plenamente de Acuerdo
1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22	1	2	3	4	5

(Ver Anexo A)

Para verificar la confiabilidad del instrumento, el autor calculó el coeficiente de Alpha de cada una de las afirmaciones, obteniendo que cada uno de los factores tienen un coeficiente alfa superior a 0,70, lo cual según Hernández et al (2006) representa una confiabilidad aceptable. Obteniendo un 0,8962 para la dimensión de Prácticas de Recursos Humanos; 0,74 para la dimensión de Orientación al Cliente y 0,7973 para la dimensión de Comunicación Interna. Por ser un instrumento confiable, será utilizado para medir la variable de Marketing Interno.

En el caso de la medición de la variable Compromiso Organizacional se tomó el cuestionario realizado por Allen y Meyer (1997), los cuales utilizan una media de seis preguntas por cada uno de los componentes del compromiso organizacional (afectivo, normativo e instrumental) que buscan presentar el grado de compromiso de los empleados con la empresa.

Tabla N°8. Encuesta del Compromiso organizacional de Allen y Meyer. Tomado de Bohnenberger (2006).

Compromiso	Afirmaciones
Afectivo	1. Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal. 2. Yo realmente percibo los problemas de la organización como si fuesen míos. 3. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización. 4. No me siento como "parte de la familia" en mi organización. 5. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización. 6. No me siento "emocionalmente vinculado" con esta organización.
De Continuidad	1. Yo pienso que tendría pocas alternativas si dejase la organización. 2. Si decidiera renunciar a la organización en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas. 3. Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización incluso si lo deseara. 4. Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas. 5. En la situación actual quedarse en la organización es tanto una necesidad cuanto un deseo. 6. Si yo no hubiese dado tanto para la organización podría considerar la posibilidad de trabajar en otro sitio.
Normativo	1. Le debo mucho a mi organización. 2. Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento. 3. Yo no dejaría la organización porque tengo una obligación moral con las personas que aquí están. 4. Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora. 5. La organización merece mi lealtad. 6. Yo no siento ninguna obligación en permanecer en la organización.

A su vez es medido a través de una escala Likert de uno (1) a cinco (5) puntos que fue tabulada como se presenta en esta tabla:

Tabla N°9. Tabulación de los ítems del cuestionario de Compromiso Organizacional.

# Ítem	Total Desacuerdo	Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	Plenamente de Acuerdo
1-2-3-4-5-6-7-8-9-11-12-13-16	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10- 14-15-18	5	4	3	2	1

(Ver Anexo A)

El instrumento de Allen y Meyer fue validado por sus autores, arrojando un coeficiente de confiablidad de 0,79. De esta manera se concluye que el instrumento es efectivamente confiable, por lo que fue posible utilizarlo para medir la variable de Compromiso Organizacional.

Cabe destacar que en la presente investigación se realizó primeramente un estudio piloto de los instrumentos con 10 personas de cada una de las empresas, tanto del instrumento de Marketing Interno, como el instrumento de Compromiso organizacional, con el fin de comprobar que los ítems fueron comprendidos.

8. TÉCNICA DE ANÁLISIS

De acuerdo al objetivo de esta investigación y teniendo como interrogante: ¿Cuál es la relación entre las prácticas de Marketing Interno dentro de la gestión de Recursos Humanos con el Compromiso Organizacional de los colaboradores de una empresa del sector de consumo masivo ubicada en Caracas-Venezuela para el año 2017? Se realizó el análisis utilizando las siguientes técnicas:

1. Medición a través de estadística descriptiva: Se utilizó esta técnica a fin de describir los datos y puntuaciones que han sido obtenidos de las variables de estudio, las cuales son:

- Distribución de frecuencias: consistió en ordenar las puntuaciones por categorías.

- Medidas de tendencia central: se utilizó la media aritmética para obtener los promedios del comportamiento de la muestra respecto a las prácticas de Marketing Interno y determinar el Compromiso Organizacional, así como también tomar en consideración las variables demográficas.

- Medidas de variabilidad: consiste en hacer uso de la desviación estándar con la finalidad de conocer la dispersión de los datos entre sí y con respecto a su media.

2. Utilizar estadística inferencial: Esta técnica permite generalizar los resultados a la población. Para ello fue calculado el Coeficiente de Pearson el cual "es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón" (Hernández, et al, 2006) Esta técnica permitió analizar la relación existente entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional entre sí.

Los resultados de la Correlación de Pearson estuvieron comprendidos en una escala entre -1 y 1 y se procedió a interpretar de la siguiente manera Según el valor arrojado (Hernández, et al, 2006).

1.00: Correlación positiva perfecta
0.90: Correlación positiva muy fuerte
0.75: Correlación positiva considerable
0.50: Correlación positiva media
0.10: Correlación positiva débil
0.0: No existe correlación alguna entre las variables

-0.10: Correlación negativa débil

-0.50: Correlación negativa media

-0.75: Correlación negativa considerable

-0.90: Correlación negativa muy fuerte

- Prueba T: esta técnica permitió comparar las medias y las desviaciones estándar y determinar si existen diferencias estadísticamente significativas entre las variables estilo de Marketing Interno y Compromiso Organizacional.

8.1 Procesamiento de los Datos Recolectados

Los datos fueron almacenados en una base de datos con el software SPSS Versión 20 for Mac, en el cual, para medir las variables, sus dimensiones y sub-dimensiones o indicadores se utilizó la media aritmética de los ítems correspondientes.

9. PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

- Se contactó al Coordinador de Recursos Humanos para así plantearle los objetivos de la investigación y la importancia de los resultados que se obtendrían con la aplicación de los instrumentos en las respectivas unidades organizativas de la oficina central de la organización.

- Posteriormente a esto, luego de obtener la aprobación de la investigación por parte del Coordinador de Recursos Humanos, se agendo a la Vicepresidenta de Recursos Humanos para la debida exposición del proyecto de grado y revisión del instrumento de recolección de datos.

- Una vez aprobado el estudio se procedió a solicitar la información sobre las unidades que conforman el organigrama de la organización y poder proceder al cálculo que la muestra y de los diferentes estratos que se consideraron para el estudio.

- Al obtener la muestra el paso siguiente fue contactar a los supervisores de los empleados a los que se les aplicó el instrumento. A su vez, se mantuvo informado el Coordinador de Recursos Humanos en todos los contactos.

- Se aplicó el cuestionario al grupo piloto, conformado por 12 empleados de la empresa, obteniendo 3 encuestados por cargo establecido en la población. Esto permitió observar si se presentaban complicaciones o fallas entre los sujetos de estudio y las características de los instrumentos que fueron aplicados. Dichos empleados no fueron tomados dentro de la muestra a la que se le aplicó el instrumento definitivo.

- Luego de haber procesado los resultados del estudio piloto, se realizaron las modificaciones pertinentes, que estuvieron basadas en el cambio de la redacción de las afirmaciones para mejor comprensión del instrumento y se procedió a establecer una fecha para la aplicación de los instrumentos a la totalidad de la muestra objeto de estudio.

- Posteriormente se pasó el instrumento personalmente a cada uno de los participantes de la muestra.

- Una vez recolectados todos los cuestionarios, se inició el proceso de organización de la data y vaciado de información. Los datos fueron almacenados en una base de datos con el software SPSS Versión 20 for Mac. Para medir las variables, sus dimensiones y sub-dimensiones o indicadores se utilizaron los estadísticos descriptivos y el correspondiente cálculo del índice de correlación de Pearson para establecer la correlación entre las variables de objeto de estudio.

- Al tener la data procesada en el sistema, se realizaron los análisis de la misma y sus resultados, los cuales se presentan a continuación.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS, Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El siguiente capítulo expone los resultados obtenidos luego del procesamiento de los datos adquiridos en los instrumentos correspondientes a las variables de Marketing Interno y Compromiso Organizacional, en una muestra de colaboradores adscritos a las unidades administrativas de una empresa del sector de consumo masivo bajo los cargos de analista, especialista, jefe y gerente.

Este capítulo está distribuido de manera que se pueda alcanzar los objetivos específicos planteados en este estudio, los que llevaran a la consecución del objetivo general y que permite dar respuesta a la pregunta de investigación. Para ello, se mostraran en cinco secciones los resultados obtenidos. La primera sección corresponde a la exposición del análisis de las variables demográficas, la segunda muestra los resultados y análisis de la variable Marketing Interno, la tercera sección representa el análisis de la variable Compromiso Organizacional y la cuarta sección se basa en el análisis de correlación entre las variables Marketing Interno y Compromiso Organizacional.

Para el análisis de cada variable se tomaron en cuenta estadísticos descriptivos como media, moda, mediana, desviación típica y varianza, reportados por el programa estadístico SPSS. Las correlaciones de las variables se vieron determinadas por medio del coeficiente de regresión múltiple para cada una de las tres dimensiones del Marketing Interno de Bohnenberger y los tres componentes del Compromiso Organizacional de Allen y Meyer.

Debe tomarse en cuenta para el entendimiento de los resultados que se mostraran en este capítulo, que los valores del índice de regresión múltiple oscilan o se basaran en el sistema de medición de cada uno de los instrumentos aplicados, en donde el signo negativo (-) indica que la regresión es inversamente proporcional y el signo positivo (+) indica que la relación es directamente proporcional.

1. VARIABLES DEMOGRÁFICAS

La muestra estuvo conformada por ciento cuarenta y un (141) colaboradores adscritos a las unidades administrativas de una empresa del sector de consumo masivo.

Estos ciento cuarenta y un (141) colaboradores estuvieron distribuidos de acuerdo a el nivel del cargo en la estructura organizacional, siendo 26 Analistas que conforman un 18,44% de la población encuestada; 57 Especialistas que representan un 40,43% de los encuestados; 19 Jefes siendo el 13,48%; y 39 Gerentes que corresponden a un 27,66% de la población encuestada, esparcidos en las 12 unidades administrativas que conforman la estructura organizacional de la empresa seleccionada para esta investigación.

Para el análisis, de la primera sección, se tomaron en cuenta los factores demográficos: género, edad, grado de instrucción y antigüedad. Posteriormente se procedió a analizar las variables de Marketing Interno y Compromiso Organizacional con sus dimensiones basados en los estadísticos descriptivos de tendencia central (Media y Mediana), variabilidad (Desviación estándar).

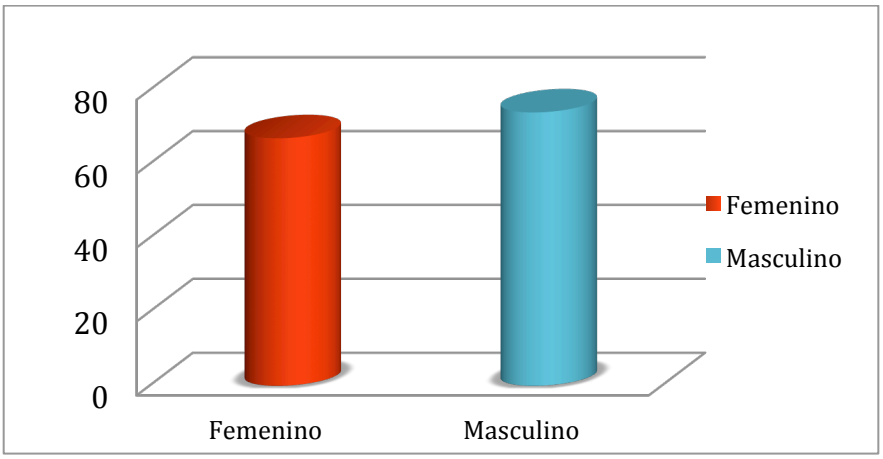
A continuación, se presenta el análisis descriptivo de las variables sociodemográficas y características de la muestra, con sus respectivas tablas de frecuencia y resultados obtenidos en tablas y/o gráficos de acuerdo al tipo de variable.

1.1 Género

Tabla N°10. Variable Demográfica: Género

	Frecuencia	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje Acumulado**
Femenino	67	47.5	47.5	47.5
Masculino	74	52.5	52.5	100.0
Total	141	100.0	100.0	

Grafico N°1. Porcentaje Variable Demográfica: Género



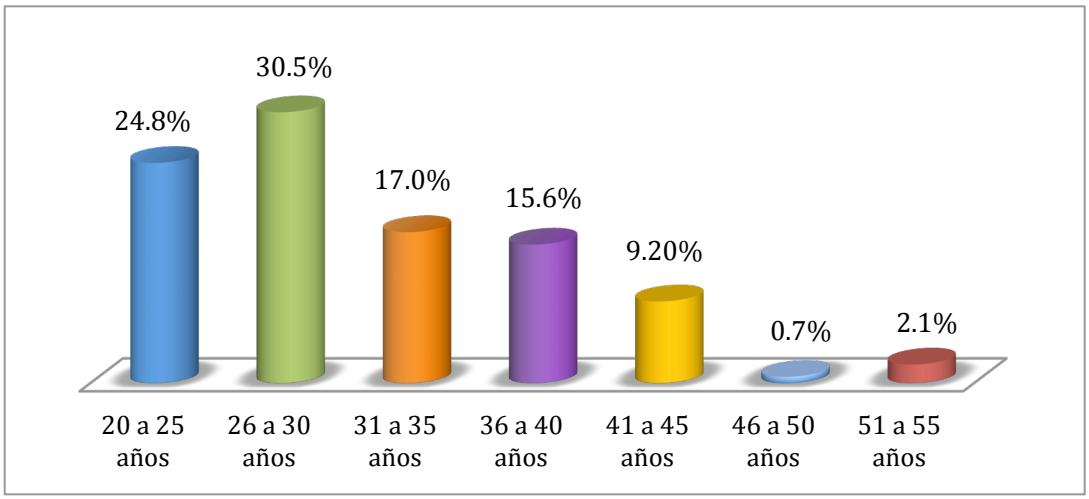
Tal y como se aprecia en la tabla y en el gráfico anterior, en la empresa seleccionada para este estudio hay una ligera diferencia entre el género de los colaboradores, teniendo un mayor porcentaje de colaboradores que pertenecen al género masculino con un 52,5 % de presencia. Al considerar el dato referido a la cantidad de hombres (74) y de mujeres (67), se puede apreciar que la diferencia es de 7 hombres más que las mujeres en esta población; lo cual no es tomado como un elemento significativo y se puede afirmar que la distribución de género es consideradamente homogénea, es decir, no se evidencia una tendencia hacia un determinado género a la hora de desarrollar un proceso de captación y selección de talento humano o al momento de llevar a cabo las funciones en las distintas unidades organizativas de esta empresa del sector de consumo masivo.

1.2 Edad

Tabla N°11. Variable Demográfica: Edad

	Frecuencia	**Porcentaje**
20 a 25 años	35	24.8
26 a 30 años	43	30.5
31 a 35 años	24	17
36 a 40 años	22	15.6
41 a 45 años	13	9.2
46 a 50 años	1	0.7
51 a 55 años	3	2.1
Total	**141**	**100**

Gráfico N°2. Porcentaje Variable Demográfica: Edad



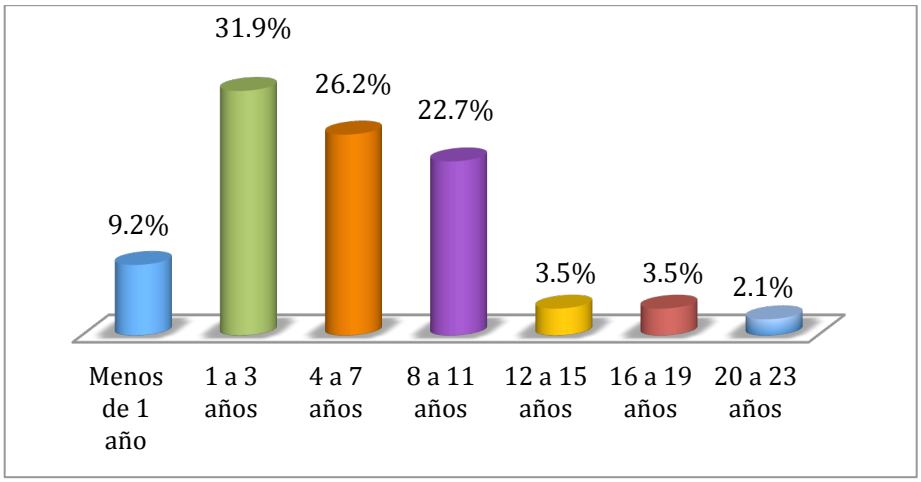
Con respecto a la variable demográfica Edad, se puede decir, que los colaboradores de esta empresa del sector de consumo masivo varían en su mayoría entre las edades de 20 a 35 años representando un porcentaje acumulado de 73.3%, seguido del rango de 36 a 40 años representado por un 15,6%. De igual manera, puede apreciarse que el mayor porcentaje de la muestra se centra en el rango de 26 a 30 años con un 30.5 %, y el menor entre 46 y 55 años con un 2.8%, por lo que se puede afirmar que en esta organización sus colaboradores se caracterizan por ser adultos jóvenes.

1.3 Años de Antigüedad

Tabla N°12. Variable Demográfica: Antigüedad

	Frecuencia	**Porcentaje**
Menos de 1 año	13	9.2%
1 a 3 años	45	31.9%
4 a 7 años	37	26.2%
8 a 11 años	32	22.7%
12 a 15 años	5	3.5%
16 a 19 años	5	3.5%
20 a 23 años	4	2.8%
Total	**141**	**100**

Gráfico N°3. Porcentaje Variable Demográfica: Antigüedad



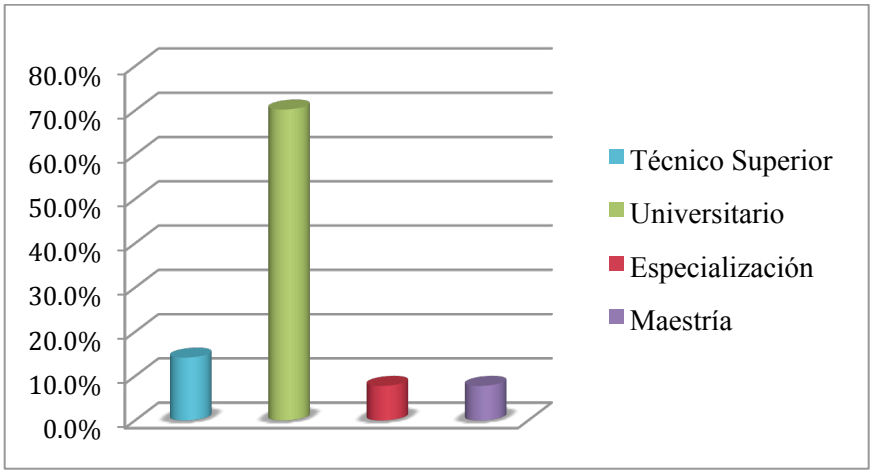
Puede observarse a través de los datos obtenidos que la antigüedad mínima de los colaboradores en la empresa es de menos de un año y la máxima antigüedad es de 20 a 23 años, donde la mayoría de la población se concentra entre el primer y tercer año de antigüedad con un porcentaje de 32.9% seguido por una antigüedad de 4 a 7 años con 26,2. Es importante resaltar que esta empresa del sector de consumo masivo lleva 75 años en el país, por lo que estos porcentajes son muy significativos al tratarse de posiciones que se ubican en las unidades administrativas de la empresa.

1.4 Grado de Instrucción

Tabla N°13. Variable Demográfica: Grado de Instrucción.

	Frecuencia	**Porcentaje**
Técnico Superior	20	14.2%
Universitario	99	70.2%
Especialización	11	7.8%
Maestría	11	7.8%
Total	**141**	**100**

Gráfico N°4. Porcentaje Variable Demográfica: Grado de Instrucción.



Mediante esta tabla y este gráfico se puede apreciar que la mayoría de los colaboradores tienen un grado de instrucción Universitario, obteniendo un total de 99 colaboradores que representan el 70.2%, seguido por los colaboradores con un grado de instrucción de Técnico Superior, con un total de 20 colaboradores que es igual al 14.2%.

Al analizar con profundidad esta variable y relacionándola con la variable cargo, se encontraron que los colaboradores con el Grado de Instrucción de Técnico Superior están distribuidos de la siguiente manera: 7 Analistas, 7 Especialistas, 3 Jefes y 3 Gerentes. Con nivel Universitario se obtuvo que hay: 19 Analistas, 45 Especialistas, 21 Jefes y 21 Gerentes. Esto demuestra que al subir un Grado de Instrucción no solo son más colaboradores sino que también son posiciones en niveles de la estructura organizacional más altos, considerando que la mayor parte de los colaboradores se ubican en las posiciones de Especialistas y Gerentes.

En cuanto a los Grados de Instrucción de Especialización y Maestría, se obtuvo lo siguiente: Los colaboradores con Especialización son 1 Analista, 2 Especialista y 8 Gerentes, y por último los colaboradores que han obtenido Maestría se ubican 4 en el cargo de Especialista, 1 en el cargo de Jefe y 6 son Gerentes. Esto implica que las personas con mayor nivel académico o grado instrucción son aquellas que están posiciones altas de la estructura organizativa de la empresa utilizada en este estudio.

En cuanto a la relación de este variable con la variable Género se obtuvo que para cada Grado de Instrucción se presentaba un 50% de mujeres y de hombres, es decir, no hay una relación significativa entre el género del colaborador y el nivel de estudio en esta empresa.

1.5 Cargo

Tabla N°14. Variable Demográfica: Cargo

Cargos por Género y Antigüedad					
			Género		
Cargo			Femenino	Masculino	Total
Analista	Años de Antigüedad	Menos de 1 año	4	5	9
		1 a 3 años	5	3	8
		4 a 7 años	2	4	6
		8 a 11 años	0	2	2
		16 a 19 años	0	1	1
	Total		11	15	26
Especialista	Años de Antigüedad	Menos de 1 año	0	3	3
		1 a 3 años	17	10	27
		4 a 7 años	13	4	17
		8 a 11 años	4	6	10
		12 a 15 años	1	0	1
	Total		35	23	58
Jefe	Años de Antigüedad	1 a 3 años	0	6	6
		4 a 7 años	2	0	2
		8 a 11 años	2	7	9
		20 a 23 años	0	2	2
	Total		4	15	19
Gerente	Años de Antigüedad	Menos de 1 año	1	0	1
		1 a 3 años	3	1	4
		4 a 7 años	8	4	12
		8 a 11 años	4	7	11
		12 a 15 años	0	4	4
		16 a 19 años	0	4	4
		20 a 23 años	1	1	2
	Total		17	21	38
Total	Años de Antigüedad	Menos de 1 año	5	8	13
		1 a 3 años	25	20	45
		4 a 7 años	25	12	37
		8 a 11 años	10	22	32
		12 a 15 años	1	4	5
		16 a 19 años	0	5	5
		20 a 23 años	1	3	4
	Total		67	74	141

En la tabla N°14 se observa, que las mujeres representan 11 participantes en el cargo de analista y los hombres están representados por 15 participantes, siendo el predominante de la variable años de antigüedad “Menos de 1 año” y de “1 a 3 años” para ambos, representando en conjunto un 81,81% en las mujeres y un 53.33% en los hombres para este cargo.

Asimismo, se puede observar que en el cargo de Especialistas hay un total de 35 mujeres y 23 hombres, para un total de 58 colaboradores, de los cuales 27 tienen una antigüedad entre 1 a 3 años, de los cuales 17 son mujeres y 10 son hombres, siendo la categoría con mayor frecuencia, seguido del rango de antigüedad de 4 a 7 años, donde también hay un mayor número de mujeres que de hombres. 13 y 4 respectivamente. Dichas categorías representan un 46.55% y 29,31% cada una de la muestra objeto de estudio

Para el cargo de Jefe se observó que 4 mujeres y 15 hombres pertenecen a este cargo presentando un número de 9 colaboradores que se ubican en la categoría de “8 a 11 años” de antigüedad en la compañía, de los cuales 2 son mujeres y 7 son hombres, que en conjunto representan un 47,36% de la muestra en el cargo de Jefe.

Por último, para el cargo de Gerente se observó que en la empresa se tienen 17 mujeres y 21 hombres en este cargo, presentando en conjunto 12 colaboradores que tienen una antigüedad en la empresa de “4 a 7 años” lo cual corresponde a un 31,58% de los colaboradores en este cargo, a su vez se presentan 11 colaboradores con una antigüedad entre los “8 a los 11 años” obteniendo un 31,57%.

El nivel predominante en años de antigüedad, para las dimensiones femenino y masculino, en las tres naturalezas de trabajo, se encuentra en los intervalos de antigüedad de “1 a 3 años” para los cargos de Analista y Especialista, mientras que para los cargos de Jefe y Gerente están entre los “8 a 11 años”.

Los resultados anteriormente presentados, se pueden vincular con la acción que ha emprendido ésta empresa en los últimos 3 años referida al ingreso de colaboradores; ya que en el caso de la muestra objeto de estudio, de 141 colaboradores 60 forman parte de estos ingresos en los últimos 3 años. A su vez, también se pudiese inferir que por la cantidad de hombres y mujeres que trabajan en las posiciones más altas de la estructura organizativa y por la antigüedad que estos colaboradores presentan, que la empresa ha buscado en los últimos años realizar un balance de mujeres y hombres dentro de sus unidades administrativas ya que a pesar de estas diferencias a nivel de Gerentes y Jefes, la empresa presenta un 52,48% de hombres y un 47,51% de mujeres.

Se puede concluir con los análisis demográficos de esta población, que en la organización en este momento, hay una cierta homogeneidad de género, debido a que la diferencia de número no es significativa. Si bien, la población masculina es mayor para todos los cargos con excepción en el cargo de Especialista, donde hay predominantemente más mujeres que hombres, en general la variación no llega a ser significativa; pese a lo anterior, lo que si se evidencia es que los hombres alcanzan una mayor antigüedad que las mujeres.

Por otro lado, la población se considera adulto joven, donde podemos observar que los colaboradores con mayores edades están entre los 51 a 55 años y que solo representan el 2% de la población, mientras que los colaboradores con edades entre los 26 y los 30 años corresponden al 30,5% de la población.

En cuanto a la antigüedad y el cargo ocupado, se observa que quienes tienen más años de servicio en la empresa presentan cargos más altos, como es el caso de Gerentes y Jefes, sin embargo se podría decir que la mayoría de la población no tiene una larga trayectoria en la empresa.

Por último, el Cargo con mayor cantidad de colaboradores es el cargo de Especialista con un 41,1%, en el cual, cabe a acotar que la población de colaboradores ocupantes de

este cargo muestran una diferencia en cuanto al género de los mismos, obteniendo que la mayoría de los colaboradores son del género femenino con un 60,34%, mientras que el género masculino presenta un 39,66%.

2. VARIABLE: MARKETING INTERNO

A continuación se detallan los resultados del análisis estadístico correspondientes a la variable de Marketing Interno con sus respectivas dimensiones: Prácticas de Recursos Humanos, Comunicación Interna y Orientación al Cliente Interno.

La escala de medición utilizada para medir las dimensiones de la variable de Marketing Interno en la empresa es:

Total Desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Plenamente de Acuerdo
1	2	3	4	5

Tabla N°15. Descriptivos Variable Marketing Interno.

	Marketing Interno	Prácticas Recursos Humanos	Comunicación Interna	Orientación al Cliente Interno
Media	3.69	3.62	4.23	3.31
Desviación	0.417	0.466	0.448	0.601
Coeficiente de Variación	11.30	12.87	10.59	18.16

De acuerdo a esta tabla, la variable Marketing Interno presentó un promedio (3,69) que tiene puntajes medios entre 3 y 4 puntos, los cuales están más cercanos a 4 puntos, lo cual indica que los colaboradores encuestados perciben dentro de esta empresa del sector de consumo masivo la existencia de prácticas de Marketing Interno, las cuales provienen desde Recursos Humanos y desde estrategias de mercadeo interno. Pero es la

dimensión Comunicación Interna la que cuenta con una media de (4,23) lo cual significa que sus valores están entre 4 y 5 puntos, considerándose como la dimensión del Marketing Interno que es predominante en la empresa. Por otro lado las dimensiones correspondientes a la Comunicación Interna y a la Orientación al Cliente Interno, presentaron respuestas que en promedio se ubican entre los 3 y 4 puntos de la escala, lo que significa que los colaboradores se muestran modernamente de acuerdo con estos aspectos.

Estos resultados demuestran que los colaboradores realmente perciben que hay una estrategia de Marketing Interno dentro de su organización. Grönroos (1990) expone, que primero que nada, el Marketing Interno es una filosofía de gestión, es la gerencia quien debe crear, continuamente y mejorar la comprensión y el aprecio por las funciones de los colaboradores en la organización. Es por ello que lo primero que se afirma en estos resultados es que desde la gerencia de esta empresa del sector de consumo masivo, se están realizando estrategias que pueden ser enmarcadas bajo un modelo de Marketing Interno.

Este aprecio que la organización ofrece a sus colaboradores permite, de acuerdo a lo establecido por Berry y Parasuraman (1991), que estas puedan atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados y ponen como principal objetivo generar una mayor satisfacción del consumidor externo.

Estos planteamientos estaban basados en estudios de Marketing Interno en empresas del sector de servicios, quienes son las que tienen un contacto directo con el cliente externo y es por esta razón que se les ofrece toda la información necesaria acerca de los mismos. Sin embargo este estudio plantea que puede ser llevado a cabo en las organizaciones del sector de manufactura y conseguir igualmente consecuencias positivas como lo son mayores niveles de Compromiso Organizacional.

Otro punto importante en el análisis de estos resultados se basa en entender qué unidad tiene la responsabilidad de dichas prácticas de Marketing Interno, algunos autores debaten, que debe haber una relación entre las unidades de Recursos Humanos y

Marketing, uno de ellos es Bohnenberger (2006), el cual concluye que debe haber relación al proceso de coordinación e implantación, donde el trabajo debe ser conjunto de los dos sectores, es decir, tanto de Recursos Humanos como de Marketing, para que se pueda lograr de los objetivos. En este sentido, la cuestión pasa por un entendimiento de su aplicación en las organizaciones, pues hay que tener una visión estratégica de orientación al cliente, sea él interno o externo, y el uso del conjunto de técnicas, muchas de ellas utilizadas por el sector de marketing, para traducir la filosofía en prácticas de gestión.

En este sentido, debe resaltarse que en esta empresa del sector de consumo masivo hay dentro de la estructura organizacional una unidad llamada "Asuntos Públicos" que se encarga de las comunicaciones internas y externas de la empresa, lo que puede presuponer que se tenga un relacionamiento entre esta unidad y Recursos Humanos.

Gráfico N°5: Medias de las Dimensiones de la Variable Marketing Interno.

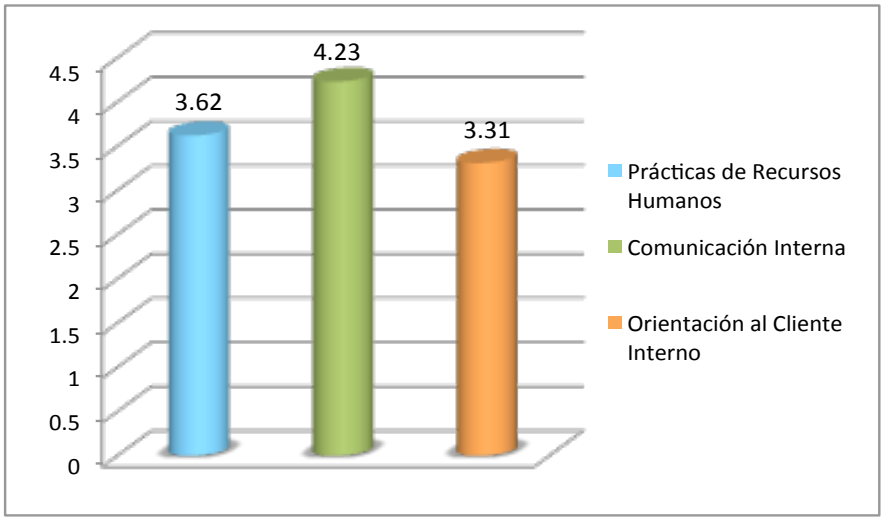


Tabla N°16. Estadística Descriptiva de las dimensiones del Marketing Interno.

	Prácticas de Recursos Humanos	**Comunicación Interna**	**Orientación al Cliente Interno**
N	141	141	141
Media	3.62	4.23	3.31
Mediana	3.67	4.2	3.4
Moda	4	4	3
Desviación Estándar	0.466	0.448	0.601
Coeficiente de Variación	12.87%	10.59%	18.16%

En la tabla N°16, correspondiente a las dimensiones de Marketing Interno se puede observar, que existe para la dimensión del instrumento "Prácticas de Recursos Humanos" puntajes medios entre 3 y 4 aproximándose a 4 puntos (3,62), lo que indica que un alto porcentaje de los colaboradores que respondieron el instrumento, ante esta dimensión, están "Indeciso" con las afirmaciones, lo que significa que puede que no tengan suficiente información al respecto o que no conocen suficientemente las prácticas de Recursos Humanos dirigidas al desarrollo del trabajador, es decir, vinculadas a la formación que se les da a los empleados para la toma de decisiones y mayor habilidad para la ejecución de sus tareas, en el proceso de reclutamiento y selección, y por último en la adecuación al trabajo donde el empleado debe tener la oportunidad de trabajar en un puesto que corresponda a sus motivaciones y a sus habilidades. Sin embargo un porcentaje menor pero significativo, consideran estar "De Acuerdo" con las prácticas.

Tomando en cuenta la teoría, Rafiq y Ahmed (1993), exponen que el desarrollo es una de las actividades principales del Marketing Interno y la unidad de Recursos Humanos es el responsable por esta actividad. Por otro lado, Bohnenberger (2006) menciona que entre los beneficios del desarrollo están la formación de los empleados para la tomada de decisiones más acertadas, mayor habilidad para la ejecución de sus tareas y por otro lado el conocimiento de los clientes. Hay que señalar también el hecho

de que el desarrollo produce efectos positivos en el empleado en lo que se refiere a su seguridad de empleo y su preparación para el futuro. La organización que invierte en desarrollo demuestra su preocupación con el empleado, o sea, con su cliente interno.

Esto permite inferir que para una parte de los colaboradores encuestados tienen posibilidades de percibir dichos beneficios y que les permite tener una experiencia laboral que los prepare a futuro. Sin embargo estas estrategias por el beneficio que puede traer en la organización deben ser fortalecidas para que un mayor número de colaboradores estén de acuerdo con las afirmaciones y más que eso, puedan lograr sus objetivos y realizar a gusto sus funciones.

En cuanto a la dimensión "Comunicación Interna" (4,23) se mantienen los valores medios entre los 4 puntos indicando que las respuestas de los colaboradores se ubican en el nivel 4 de la escala que corresponde a estar "De Acuerdo" con las afirmaciones establecidas. Esto refleja que el promedio de los colaboradores están de acuerdo con que la empresa a través de la comunicación interna, refleja la difusión de sus objetivos, metas, resultados alcanzados, situación de la organización, los valores y la cultura de la organización y los cambios que enfrente. Adicionalmente se puede observar que las respuestas tuvieron un nivel de heterogeneidad de 10,59%, siendo la dimensión con respuestas más homogéneas para la variable de Marketing Interno.

La Comunicación Interna de acuerdo a los autores expuestos en el Marco Teórico puede ser resumida en cuatro actividades importantes, primero está la difusión de objetivos y metas de la organización, destacada por Grönroos (1990) y Brum (1994), esta actividad es llevada a cabo únicamente por la unida de Asuntos Públicos en la organización objeto de estudio.

La segunda actividad esta referida a la difusión de los objetivos alcanzados y la situación de la organización (Brum, 1994) representan la información referente al nivel de desarrollo de los sectores y de la organización como un todo. Además, puede estar asociada directamente a un programa de reconocimiento formal y tiene como ventaja el

conocimiento de los empleados de la situación real de su organización que proporciona una cierta seguridad en el empleo.

En cuanto a esta actividad la organización objeto de estudio no tiene una sola unidad encargada de estas acciones, por un lado Recursos Humanos es la encargada de llevar los programas de reconocimientos, mientras que los grandes resultados de negocio son difundidos por la unidad de Asuntos Públicos.

La tercera actividad de esta dimensión de Comunicación Interna tiene que ver con los valores y cultura de la organización, en cuanto a este aspecto se puede considerar que es una función en donde se relacionan ambas unidades, ya que a pesar de que Asuntos Públicos se encargue de los lanzamientos y comunicados sobre los valores, propósitos y principios de la organización, es la unidad de Recursos Humanos quien resalta dichos valores en sus metodologías y procesos, ya que desde que se capta al personal, se plantean y se difunden los valores y principios, buscando aquellas personas que puedan compartirlos desde antes de que se conviertan en colaboradores de la misma.

Por último, la cuarta actividad que de acuerdo a Brum (1994), representa una de las principales de la Comunicación Interna, es la referente a dar información sobre los cambios organizacionales. Este autor plantea que informar sobre los cambios antes de que ocurran, permite al colaborador sentirse más seguro y menos resistente a dicho cambio. Para esta empresa del sector de consumo masivo, existe una metodología que busca empoderar a cada uno de sus colaboradores para ser agentes de cambios y esta iniciativa es llevada por los colaboradores de Recursos Humanos que tienen el cargo de Business Partner, que básicamente lo que representan es el lazo entre la unidad y las otras unidades de negocio.

Dadas todas estas estrategias que son llevadas por la organización, se puede inferir que el resultado obtenido de 4,23, representa que los colaboradores realmente perciben dichas acciones y que estas han cumplido con el objetivo de informar de acuerdo con las cuatro actividades fundamentales antes expuestas.

Para la dimensión de “Orientación al Cliente Interno” (3,31) se puede observar un puntaje medio que se ubican en el nivel 3 de la escala de medición, lo cual significa “Indeciso”, con un nivel de heterogeneidad de 18,16%% siendo el menos homogéneo entre las dimensiones de la variable, lo que se interpreta como una postura media entre estar o no de acuerdo con las afirmaciones del instrumento referentes a como la empresa considera a sus colaboradores como sus clientes internos, reflejando una filosofía donde las 4P del mercado son vistas desde una perspectiva interna y donde el producto es el trabajo y el cliente los empleados.

De acuerdo a Berry y Parasuraman (1991), la Orientación al Cliente Interno esta basada en la búsqueda de satisfacer las necesidades de sus clientes internos, es decir, de los colaboradores, para que la organización a través de ellos aumente su habilidad de satisfacer las necesidades de sus clientes externos. En este sentido el concepto se ha formado bajo un principio, que los clientes internos son quienes finalmente presentan el servicio al cliente externo. Sin embargo Bohnenberger (2006) propuso en su investigación que al recibir informaciones de los clientes externos, ver los lanzamientos de los productos primero que los clientes, divulgar internamente las publicidades y tener diferentes programas que busquen atender las necesidades de los diferentes tipos de colaboradores, permite que estos se identifiquen en una mayor medida con la organización independientemente de que tengan o no contacto con los clientes externos.

Puede que por estas razones, esta dimensión del Marketing Interno, sea la que obtuvo una menor media con respecto a las Prácticas de Recursos Humanos y la Comunicación Interna.

2.1. Análisis de ítems de las dimensiones de Marketing Interno

Las variables de marketing interno fueron definidas a partir de la literatura, de acuerdo con lo detallado en el Capítulo II y se refieren a las diversas prácticas de marketing interno propuestas en estudios teóricos y/o empíricos.

Tabla N°17. Distribución de la Media y Desviación típica de los ítems que conforman la variable Marketing Interno.

N° de Ítem	Afirmaciones	Media	Desviación	Coeficiente de Variación
Prácticas de Recursos Humanos				
5	La organización me capacita para desarrollar mejor mi actividad.	3.69	1.029	27.89
9	La empresa ofrece oportunidades para aumentar mi conocimiento de forma general.	3.74	0.944	25.24
10	El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se especifica lo que se espera de ellos.	3.43	0.864	25.19
11	Las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas.	3.34	0.869	26.02
12	Soy remunerado de acuerdo con la media del sector.	2.99	1.049	35.08
13	La empresa ofrece oportunidades de pagos extras.	3.91	0.917	23.45
17	Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago.	3.95	0.831	21.04
18	Si el empleado desea, él puede solicitar el cambio de función.	3.11	1.076	34.6
19	La empresa se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados.	3.4	0.985	28.97
20	Tengo libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad.	3.95	0.778	19.7
21	Sé lo que los clientes esperan de los productos o servicios de la empresa	3.72	0.895	24.06
22	Tengo oportunidad de expresar mis necesidades.	4.21	0.682	16.2
Comunicación Interna				
1	Conozco los resultados de mi empresa	4.25	0.688	16.19
2	Conozco los resultados de mi sector	4.49	0.639	14.23
3	Conozco los valores de mi empresa	4.58	0.563	12.29
7	La empresa divulga internamente las actividades que desarrolla en la comunidad empresarial	3.78	0.993	26.27
14	Las metas y los objetivos de la empresa son divulgados internamente	4.05	0.805	19.88
Orientación al Cliente Interno				
4	El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la empresa y solo después para los clientes.	3.3	1.14	34.55
6	Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de empleados.	3.65	0.972	26.63
8	La empresa divulga internamente, antes de poner en la media, las propagandas de sus productos o servicios.	3.87	0.965	24.94
15	Los cambios que van a ocurrir en la empresa son comunicados con antecedencia.	2.75	0.904	32.87
16	Recibo informaciones a respecto de los clientes de la empresa.	2.96	1.045	35.3

Según la tabla previa, las medias de solo cinco (5) de los veintidós (22) ítems del instrumento tienden a valores entre 4 y 5 puntos, que pueden considerarse “altos”, mientras que catorce (14) de los valores restantes que conforman el instrumento se encuentran entre 3 y 4 puntos considerándose como “moderado hacia alto”, y por último solo tres (3) valores están entre 2 y 3 puntos tomados como “moderado”.

En referencia a la dispersión, se aprecia que en todas las dimensiones tienen un nivel de variabilidad o de heterogeneidad entre 16 y 35%, lo cual en términos generales muestra dispersiones intermedias teniendo como mayor detalle que “Prácticas de Recursos Humanos” tiene valores que tienden a una notable variabilidad de 16-35%, mientras que “comunicación interna” tiene una menor variabilidad mostrando un rango entre 16-26% y “Orientación al Cliente Interno” muestra los mayores rangos de variabilidad, demostrando cifras entre los 24 -35%.

Los ítems referentes a la dimensión de “Comunicación Interna” (1, 2, 3 y 14) presentaron mayor concentración en los puntos más próximos de la concordancia total en comparación al resto de los ítems de las otras dos dimensiones de la variable, las cuales se ven distribuidas entre los diversos puntos de la escala. Se constata que los ítems que están relacionadas con el proceso de marketing son las que tienen un grado de concordancia menor, como por ejemplo, los ítems número 4, 15 y 16, que afirmaciones referentes a la Orientación al Cliente Interno de la empresa de estudio. Es importante resaltar que el criterio utilizado para relacionar los ítems con los procesos de marketing interno están representados en la Figura N° 7, ubicada en el marco teórico de este estudio, realizado por Bohnenberger (2006), donde las prácticas correspondientes a el lanzamiento de nuevos productos o servicios, la orientación que se les da a los colaboradores hacia el cliente externo, la segmentación de los clientes internos, la actualización de la organización en la media y los cambios organizacionales, son dadas principalmente por el área de marketing, y reforzadas, una vez trasmitidas, por el área de Recursos Humanos.

Este dato puede ser confirmado en la tabla N°17, que presenta las medias de concordancia de las variables. Los mayores y menores medias son de las prácticas comentadas anteriormente.

Además, se destaca el punto de que todas las variables tienen la puntuación máxima (5) y la mínima (1), la desviación estándar también es presentada en la tabla N°17. La mayor desviación es encontrada en las variables relacionadas o dirigidas al cliente externo o también llamado consumidor ("Recibo informaciones a respecto de los clientes de la empresa" y "El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la empresa y solo después para los clientes"), esto puede deberse al hecho de que las unidades de negocio presentan una mayor cercanía con el consumidor que las unidades de servicio que solo atienden las necesidades internas de la empresa.

En cuanto a la dimensión "Prácticas de Recursos Humanos" se puede observar en la tabla N°17, que todos los ítems presentan puntuaciones entre los 3 y 4 puntos, demostrando que dentro de esta empresa los colaboradores se muestran indecisos con respecto a las practicas de esta área, las cuales buscan dar conocer el interés de la empresa de velar por las necesidades de los colaboradores. A pesar de tener una tendencia hacia la escala "Indeciso", el mayor porcentaje de la muestra considera o está de acuerdo con que la empresa ofrece: oportunidades de pagos extras (ítem N°13), reconocimiento por parte de los superiores por el trabajo realizado (ítem N°17) y oportunidades para que los colaboradores expresen con libertad sus necesidades (ítem N° 22).

Estas afirmaciones confirman que entre las diversas prácticas que ofrece la organización dentro de la gestión de Recursos Humanos, las más percibidas por los empleados son las referentes a la comunicación de sus necesidades, los programas de reconocimiento y los incentivos o remuneraciones variables que ofrece esta empresa.

Es importante resaltar que esta organización tiene un programa de reconocimiento que ha sido incorporado desde su sede internacional, la cual busca poder empoderar a los colaboradores en temas de reconocimiento bajo una metodología 360, ofreciendo cuatro tipos diferentes para reconocer, como lo son el reconocimiento informal, formal, premios y herramientas de reconocimiento digitales.

Esto se ve planteado por Brum (1994) quien expone que hay otros tipos de reconocimiento que tienen efectos muy positivos en los empleados, como por ejemplo las premiaciones por tiempo de empleo, las promociones internas y otras de carácter apreciativo y simbólico.

De acuerdo a la afirmación referente a los pagos extras, Bansal, Mendelson y Sharma (2001) un salario adecuado, o mayor, así como también las remuneraciones variables, muestran una relación con el compromiso de la organización con el colaborador. Es decir, que debe ser tomado en cuenta dentro de las empresas que el pago tiene que acompañar el sector, ya que un salario justo permite que los empleados no se perciban desvalorizados.

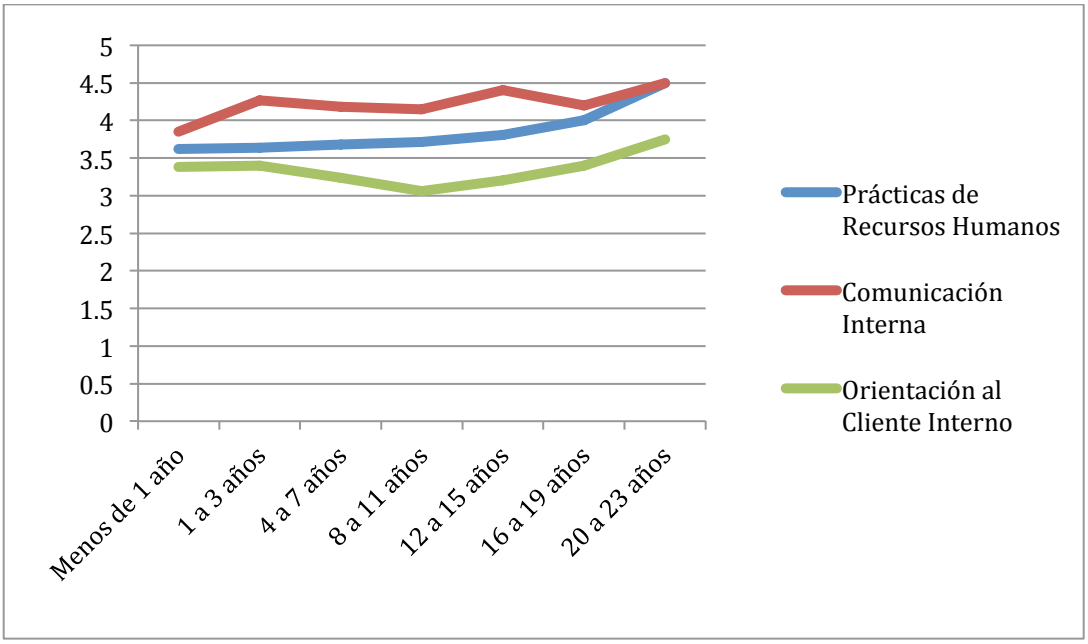
En conclusión, se considera que en cuanto a las herramientas, se constató que los dos primeros grupos (prácticas de recursos humanos y comunicación interna) son contemplados en gran medida por la empresa de estudio, mientras el diferencial radica en las actividades de orientación al cliente, que son realizadas solamente en algunas unidades de la empresa. Este grupo de variables incluye todas las herramientas y prácticas relacionadas a los clientes externos y permite al grupo de colaboradores saber quiénes son los consumidores de la empresa, lo qué quieren y lo qué la empresa ofrece. Además, en este grupo están representados los ítems que reconocen el empleado como un cliente interno de la empresa.

2.2 Análisis Marketing Interno y Antigüedad

Tabla N°18. Medias del Marketing Interno de acuerdo a la variable Antigüedad.

Antigüedad	Marketing Interno	Prácticas de Recursos Humanos	Comunicación Interna	Orientación al Cliente Interno
Menos de 1 año	3.62	3.62	3.85	3.38
1 a 3 años	3.77	3.64	4.27	3.4
4 a 7 años	3.70	3.68	4.18	3.24
8 a 11 años	3.64	3.71	4.15	3.06
12 a 15 años	3.80	3.81	4.4	3.2
16 a 19 años	3.87	4	4.2	3.4
20 a 23 años	4.25	4.5	4.5	3.75

Gráfico N°6. Relación Marketing Interno y antigüedad.



Como se puede apreciar en la tabla N°18 y en el gráfico N° 5, a medida que las personas se van manteniendo dentro de esta organización del sector de consumo masivo, van percibiendo en mayor medida una estrategia de Marketing Interno en la organización.

Esto puede ser observado en los resultados, en donde las personas que poseen entre “20 a 23 años” de antigüedad, son las que poseen una mayor percepción o tienen un mayor conocimiento de las herramientas de marketing interno, con una media de 4.25 y que se ve reflejado de igual manera en sus tres dimensiones, esto quiere decir, que son los que están “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con las afirmaciones referidas a las Prácticas de Recursos Humanos (4.5), la Comunicación Interna (4.5) y la Orientación al Cliente Interno (3.75).

Por otro lado, las personas que llevan poco tiempo en la organización, presentan resultados entre los 3 y 4 puntos, demostrando que están “indeciso” o ligeramente “de acuerdo” con las herramientas de Marketing Interno, obteniendo 3,62 de puntajes medios para la dimensión de Prácticas de Recursos Humanos, 3,85 de media para la Comunicación Interna y un 3,38 de media para la dimensión de Orientación al Cliente Interno.

Es importante resaltar que dichos resultados pueden tener relación con la naturaleza de la variable, ya que sus dimensiones se platean en acciones que son llevadas en el corto, mediado y largo plazo, es decir, que por ejemplo un colaborador que lleva menos de un año en la empresa, quizás no ha experimentado algún lanzamiento de un nuevo producto, no ha tenido aún un plan de desarrollo que haya vivenciado con un ascenso o no ha tenido información sobre las actividades que ha realizado la empresa con la comunidad, entre otras actividades que la empresa pueda planificar para ser llevadas a largo plazo. Sin embargo, algunas si pueden ser percibidas desde que el colaborador entra en la organización como lo pueden ser: la remuneración, un buen proceso de reclutamiento, la adecuación al trabajo, entre otras.

De acuerdo a las investigaciones en las que se basó este estudio, una de las razones por las que los colaboradores presentan una mayor media para esta variable puede deberse a que el acompañamiento del crecimiento de la empresa, hacen que los colaboradores tengan un mayor reconocimiento de lo que está siendo hecho en la actualidad (Bohnenberger, 2006).

2.3 Análisis Marketing Interno y Cargo

Tabla N°19. Medias del Marketing Interno de acuerdo a la variable Cargo.

Cargo	Marketing Interno	Prácticas de Recursos Humanos	Comunicación Interna	Orientación al Cliente Interno
Analista	3.87	3.69	4.27	3.65
Especialista	3.57	3.55	4.10	3.07
Jefe	3.96	4.05	4.32	3.53
Gerente	3.75	3.79	4.21	3.24

Al analizar la relación de la variable Marketing Interno con la variable demográfica Cargo, se puede inferir que no hay diferencia marcada entre los resultados obtenidos en cada uno de los cargos estudiados, sin embargo, se puede apreciar que para el cargo de Jefe se obtuvo la mayor media (3.96) y la menor la obtuvo el cargo de Especialista (3.57).

En cuanto al análisis por dimensión de la variable, se puede observar que el cargo de Jefe es el que presenta las mayores medias en cada una de las dimensiones, obteniendo para las Prácticas de Recursos Humanos un 4.05, para la Comunicación Interna un 4.32 y para la Orientación al Cliente Interno un 3.53 de media ponderada. Se puede concluir que para este cargo, las medias son o están muy cercanas a los 4 puntos, lo que significa que los Jefes están "de acuerdo" con las afirmaciones y por tanto con las herramientas de Marketing Interno que son desarrolladas por la organización.

Por otro lado el cargo Especialista es el que muestra los puntajes medios más bajos entre los cargos estudiados para este empresa, obteniendo un 3.57 para la variable de Marketing Interno, la cual se distribuye entre sus dimensiones de la siguiente manera: 3.55 de puntaje medio para la dimensión de Prácticas de Recursos Humanos, 4.10 para la Comunicación Interna y un 3.07 para la dimensión de Orientación al Cliente Interno. Dentro de estos resultados, el que se destaca por estar más distante con respecto a los

otros cargos, es el correspondiente a la dimensión de Orientación al Cliente Interno, lo que puede significar que los Especialistas, no se perciben a sí mismos dentro de la organización como un cliente interno.

2.4 Análisis Marketing Interno y Unidad Organizativa.

Tabla N°20. Medias del Marketing Interno de acuerdo a la variable Unidad Organizativa.

Unidad	Marketing Interno	Prácticas de Recursos Humanos	Comunicación Interna	Orientación al Cliente Interno
AACC	3.47	3.4	4	3
Asuntos Públicos	3.91	3.64	4.36	3.73
Confites	3.67	3.62	4.23	3.15
Finanzas	3.68	3.82	3.95	3.27
Lácteos	3.73	3.8	4.2	3.2
Nutrición	3.83	3.83	4.17	3.5
Professional	3.67	3.83	4	3.17
Comida para Mascotas	3.81	3.86	4	3.57
Recursos Humanos	3.90	3.92	4.42	3.35
Supply Chain	3.67	3.67	4.22	3.11
VP Ventas	3.48	3.43	3.86	3.14
Legal	3.78	3.67	4.16	3.5

En la tabla N°20, se puede apreciar la relación entre la variable Marketing Interno y la variable demográfica Unidad Organizativa, en la cual, las unidades resaltadas en verde representan las unidades de servicio y las que no están resaltadas, representan las unidades de negocio.

La unidad que presentan una mayor media en cuanto a la variable Marketing Interno es Asuntos Públicos con 3.91 puntos, seguido por la unidad de Recursos Humanos con 3.90, estas unidades son las responsables de que las estrategias de Marketing Interno sean llevadas a cabo, por lo que esto puede ser una de las razones por las que presentan dichos resultados.

En esta empresa del sector de consumo masivo, las actividades del sector de Recursos Humanos son todos los procesos relacionados al pago de los colaboradores, el reclutamiento, la selección y la integración de nuevos empleados, la capacitación y desarrollo, la administración de los cargos y sueldos, la gestión de beneficios, las investigaciones de clima organizacional y las actividades conmemorativas (día de las madres y de los padres, día del Trabajo, Navidad, entre otras). Los procesos de comunicaciones internas y externas, es responsabilidad de la unidad de Asuntos Públicos. La integración entre las dos unidades (Recursos Humanos y Asuntos Públicos) ocurre de forma puntual en las actividades conmemorativas, cuando hay necesidad de hacer alguna comunicación específica, como por ejemplo alteraciones del plan de beneficios, comunicaciones sobre vacantes o movimientos internos de los colaboradores. El resto de comunicados, como pueden ser el lanzamiento interno de una marca o de las actividades realizadas en la comunidad, es realizado únicamente por la unidad de Asuntos Públicos.

Sin embargo, aunque estas actividades sean responsabilidad de las unidades expuestas en el párrafo anterior, se puede observar en la tabla N°20, que en algunas dimensiones no son las que presentan una mayor media con respecto a las otras unidades que fueron estudiadas en esta investigación. Este es el caso de la dimensión Prácticas de Recursos Humanos, en donde la segunda mayor media, luego de Recursos Humanos, la obtuvo la unidad de Alimentos para Mascotas con un 3,86 seguido de las unidades de Professional y Nutrition con un 3,83. Estas unidades se encargan de la administración y estrategia de ventas de los productos de su unidad, son aquellas que tienen un contacto directo con los clientes externos y consumidores de la empresa.

En esta empresa de consumo masivo, por presentar una población de 3800 colaboradores, distribuidos en cada una de sus unidades y con presencia en todo el país, la unidad de Recursos Humanos tiene dentro de su estructura, la posición de Business Partner, el cual es un gerente de Recursos Humanos el cual se encarga de ser el lazo entre las unidades (tanto de servicio como de negocio) con la unidad de Recursos Humanos, atendiendo a sus necesidades en cualquiera de las sub-unidades de la misma, como lo son: Relaciones Laborales, Administración de Personal, Compensación, Desarrollo Organizacional, Nómina y Servicios Corporativos. Es esta persona quien canaliza las necesidades de los colaboradores o clientes internos de cada unidad y lleva a cabo la estrategia de marketing interno para cada una de ellas, esto quiere decir que es el responsable de que dichas estrategias sean llevadas a cabo y por tanto que se logren los resultados obtenidos en la tabla de la mano de la unidad de Asuntos Públicos para aquellos temas que no les compete.

Para la dimensión Comunicación Interna, se puede inferir que todas las unidades presentan una media entre los 3 y 4 puntos, es decir, que los colaboradores han expresado ante las afirmaciones una posición entre "indeciso y de acuerdo". Para esta dimensión la unidad que presenta la mayor media es Recursos Humanos con un 4.42, seguido de la unidad de Asuntos Públicos con 4.36, y obteniendo como menores medias las unidades de VP Ventas con 3.86, seguido de la unidad de Finanzas con un 3.95. La unidad de VP Ventas es la encargada de llevar la administración de las ventas de todas las unidades de negocio, esto quiere decir, que los colaboradores pertenecientes a esta unidad tienen una mayor visión del clientes y los consumidores, entendiendo como clientes a los canales de ventas donde finalmente se vende el producto al consumidor, esto implica que la función de las personas que hacen vida en la organización en esta área tiende a estar enfocada en actividades de calle y por tanto puede ser una razón por la que las comunicaciones internas que realiza la empresa no llegan a este tipo de colaboradores.

Por último la dimensión Orientación al Cliente Interno presenta como unidad que ha obtenido la mayor media, Asuntos Públicos con 3.73 puntos, seguido de la unidad de Legal con 3.57 puntos. Por el contrario las unidades con menores puntajes obtenidos son

las unidades de Supply Chain con 3.11 puntos y la unidad de VP Ventas con un 3.57 de puntaje medio.

Ya habiendo finalizado el análisis de la variable Marketing Interno, se abordará seguidamente el análisis y discusión de los resultados para la variable de Compromiso Organizacional y de sus tres dimensiones en el próximo apartado.

3. VARIABLE: COMPROMISO ORGANIZACIONAL

A continuación se exponen los resultados y el análisis estadístico que corresponden a la variable de Compromiso Organizacional con sus respectivas dimensiones: Compromiso Afectivo, Compromiso Normativo y Compromiso de Continuidad.

La escala de medición utilizada para medir las dimensiones de la variable de Compromiso Organizacional en la empresa es:

Total Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Plenamente de Acuerdo
1	2	3	4	5

Tabla N°21. Descriptivos Variable Compromiso Organizacional.

	Compromiso Organizacional	Compromiso Afectico	Compromiso Normativo	Compromiso De Continuidad
Media	3.44	4.07	3.39	2.86
Desviación	0.447	0.545	0.618	0.615
Coeficiente de Variación	12.99	13.39	18.23	21.50

De acuerdo a esta tabla, la variable Compromiso Organizacional presenta un promedio (3,44) que tiene puntajes medios entre 3 y 4 puntos, más cercanos a 3 puntos, lo cual indica que los colaboradores encuestados tienen en promedio un nivel de compromiso organizacional moderado hacia alto. Por lo tanto, se puede decir que el compromiso organizacional en la empresa del sector consumo masivo se identifica en su mayoría con un nivel de compromiso entre moderado y fuerte, representado en la muestra estudiada.

La dimensión Compromiso Afectico es la predominante en la empresa de acuerdo a la población encuestada, ya que cuenta con una media de (4,07) lo cual significa que sus valores están entre 4 y 5 puntos. Por otro lado las dimensiones correspondientes a la Compromiso Normativo y Compromiso de Continuidad, presentaron respuestas que en promedio se ubican entre los 2 y 3 puntos de la escala, lo que significa que los colaboradores se muestran modernamente indiferentes con estos aspectos.

Gráfico N°7. Medias de las Dimensiones de la Variable Compromiso Organizacional.

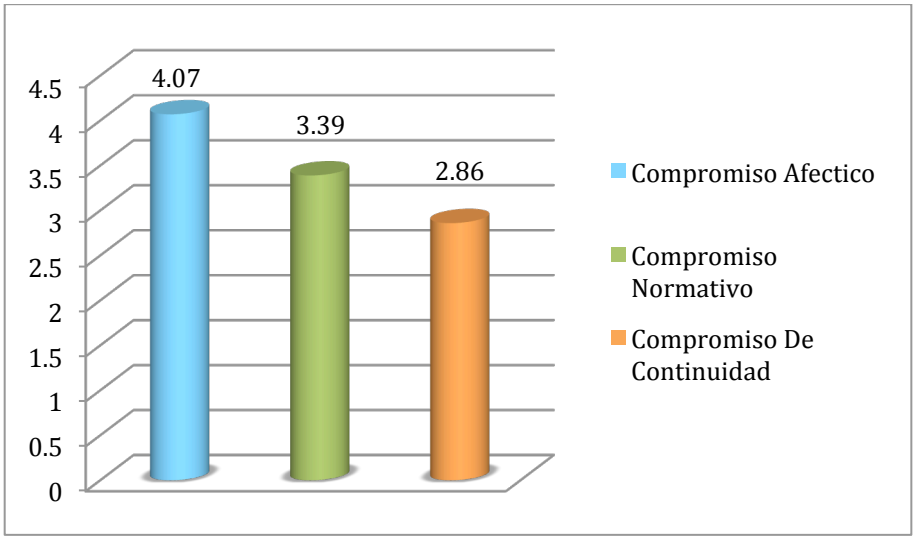


Tabla N°22. Estadística Descriptiva de las dimensiones del Compromiso Organizacional.

	Compromiso Afectivo	**Compromiso Normativo**	**Compromiso De Continuidad**
N	141	141	141
Media	4.07	3.39	2.86
Mediana	4.17	3.5	3
Moda	4	4	3
Desviación Estándar	0.545	0.618	0.615
Coeficiente de Variación	13.39	18.23	21.50

Como se puede apreciar en la tabla N°22, la dimensión "Compromiso Afectivo" tiene un mayor valor promedio (4.07) que se encuentra en el nivel 4 de la escala de medición de los puntos, siendo la única dimensión con puntajes mayores a 3, lo que quiere decir que los colaboradores encuestados muestran un mayor compromiso afectivo con la organización que las demás dimensiones y ello pudiese estar afectado por una fuerte cultura en una empresa con 75 años en el país, a pesar de presentar una muestra que refleja una mayoría relativamente joven.

En rasgos generales se puede afirmar que esta dimensión tiene puntajes altos, lo que indica que los colaboradores encuestados tienen en promedio un nivel de compromiso afectivo moderadamente alto. Es decir, que tienen un alto sentimiento de pertenencia hacia la organización y se sienten a gusto al trabajar y formar parte de la misma, en este sentido se puede considerar que los colaboradores se mantienen en su empresa porque así lo desean. De acuerdo a los autores Allen y Meyer (1997), una fuerte vinculación emocional de los empleados con la empresa, se caracteriza por una mayor identificación o deseo de permanecer en ella porque lo desean y perciben que el logro de sus metas personales puede llevar al logro de las metas organizacionales.

En cuanto a la dimensión “Compromiso Normativo” se puede observar que el valor promedio (3,39) está entre los 3 y 4 puntos, lo cual quiere decir que los colaboradores encuestados presentan un nivel de Compromiso Normativo moderado hacia alto y con mayor grado relativo de heterogeneidad en comparación a la dimensión anterior. Meyer et al (2002) hace referencia a esta dimensión como la obligación que es determinada a través de la reciprocidad de beneficio, en este sentido se puede considerar que la percepción de compromiso como obligación moral por parte de los colaboradores de la empresa de estudio es moderada.

Por último con un menor promedio se encuentra la dimensión “Compromiso de Continuidad” con un valor (2,86) entre los 2 y 3 puntos, reflejando que los colaboradores de esta empresa presentan un nivel de Compromiso de Continuidad moderado hacia bajo, representando así, la dimensión del Compromiso Organizacional con menores valores promedio.

Según Allen y Meyer (1991), esta dimensión hace referencia a cuando el trabajador, en determinadas ocasiones, siente la necesidad de continuar en la organización debido a la pérdida potencial de cosas tales como: beneficios si deciden irse, y su falta de alternativas de empleo ya que son conscientes de los costos asociados si deciden abandonar la organización, haciendo referencia al compromiso de continuidad, pero este no parece ser el caso de la empresa de estudio. Este puntaje que puede identificarse como “regular”, cuestión que no es considerada como negativa, sino que solo demuestra que los colaboradores encuestados no se sienten identificados con la misma por considerársele la única alternativa de empleo, si no que se mantienen ella por haber desarrollado previamente, lazos afectivos.

Comparando la dispersión, se aprecia que el menor coeficiente de variación lo tiene la dimensión “Compromiso Afectivo” con un 13,39% presentando las puntuaciones más homogéneas de la variable, esto significa que las respuestas de los colaboradores encuestados se mantienen bajo las mismas puntuaciones de respuesta. Mientras que la dimensión “Compromiso de Continuidad” es la que muestra mayor heterogeneidad en los puntajes con un 21,50%.

Tabla N°23. Distribución de la Media y Desviación típica de los ítems que conforman la variable Compromiso Organizacional

N° de Ítem	Afirmaciones	Media	Desviación	Coeficiente de Variación
Compromiso Afectivo				
6	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	3.77	0.944	25.04
9	Yo realmente percibo los problemas de la organización como si fuesen míos.	3.79	0.909	23.98
12	Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.	4.16	0.639	15.36
14	No me siento como "parte de la familia" en mi organización..	4.13	0.821	19.88
15	No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	4.28	0.728	17.01
18	No me siento "emocionalmente vinculado" con esta organización.	4.3	0.736	17.12
Compromiso De Continuidad				
1	Si yo no hubiese dado tanto para la organización podría considerar la posibilidad de trabajar en otro sitio.	3	1.035	34.50
3	Si decidiera renunciar a la organización en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.	3.04	1.224	40.26
4	En la situación actual quedarse en la organización es tanto una necesidad cuanto un deseo.	3.43	1.03	30.03
5	Yo pienso que tendría pocas alternativas si dejase la organización.	2.33	1.059	45.45
16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.	2.2	1.037	47.14
17	Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización incluso si lo deseara.	3.18	1.08	33.96
Compromiso Normativo				
2	Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.	3.13	1.152	36.81
7	Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.	2.91	1.099	37.77
8	La organización merece mi lealtad.	3.94	0.817	20.74
10	Yo no siento ninguna obligación en permanecer en la organización.	3.62	1.073	29.64
11	Yo no dejaría la organización porque tengo una obligación moral con las personas que aquí están	2.88	0.967	33.58
13	Le debo mucho a mi organización.	3.88	0.824	21.24

Según la tabla 23, las medias de doce (12) de los dieciochos (18) ítems del instrumento tienden a valores entre 3 y 4 puntos, que pueden considerarse "moderado hacia alto" obteniendo cinco (5) de las cuales presentan puntajes sobre los cuatro puntos. Mientras que los seis (6) valores restantes que conforman el instrumento se encuentran entre 2 y 3 puntos considerándose como "moderado hacia bajo".

Se debe tomar en cuenta que el compromiso organizacional promedio es de (3,44) encontrándose en el rango de 3 y 4 puntos, lo que se traduce en "moderado hacia arriba" y cuenta con un coeficiente de variación de 12,99% que tiende a la baja heterogeneidad.

En cuando a las tres (3) dimensiones del compromiso, es evidente que el Compromiso Afectivo es la dimensión que tiene una media con los valores más altos del instrumento y con una mayor homogeneidad. El Compromiso De Continuidad presenta los valores más bajos y con una amplia heterogeneidad en los puntajes.

Estos resultados tienen demuestran que el Compromiso Afectivo es el que permite que las personas, en este caso los colaboradores adscritos a las unidades administrativas de una empresa del sector de consumo masivo estén más enfocadas hacia una forma de trabajo socio-afectiva. A su vez se considera importante que pareciera que si estos colaboradores tuviesen oportunidades o alternativas diferentes de trabajo, estarían dispuestos a abandonar la organización.

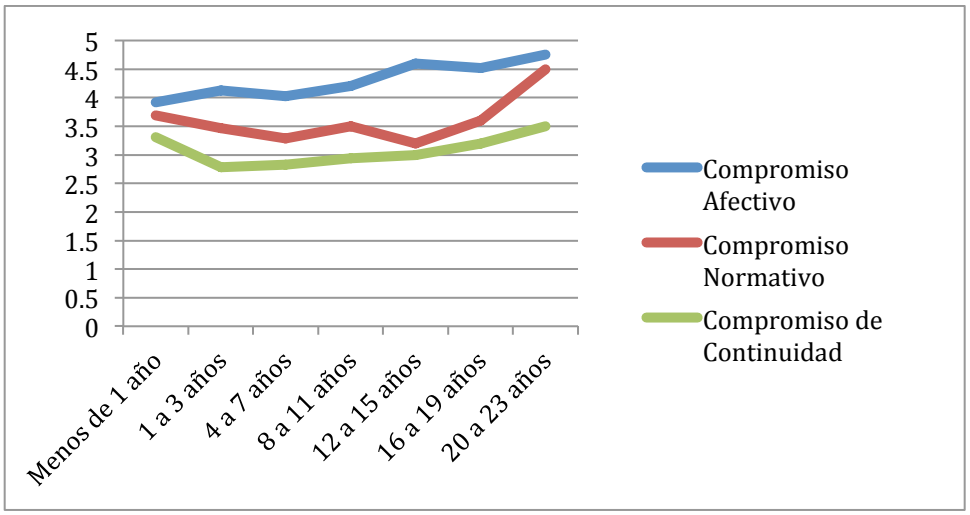
A su vez, se observa que en la dimensión Compromiso Normativo, existe una tendencia significativa en cuanto a la afirmación "La organización merece mi lealtad" (ítem 8), ya que la muestra considera que la organización merece su lealtad, dato que se refleja al presentarse una media de 3,94 para este ítem. Sin embargo, los colaboradores han expresado mediante sus respuestas en las demás afirmaciones de esta dimensión, que no sienten la obligación de permanecer en ella, aunque pudieran sentirse culpables si en este momento se desvincularan por una obligación moral con las personas con las cuales trabajan.

En conclusión, estos resultados demuestran lo expuesto en el marco teórico y la revisión de la literatura, que indica que el compromiso organizacional es una variable multidimensional, como ha ocurrido con los resultados de esta investigación.

Conforme Mowday (1998), tener que cuenta que hay más de una dimensión en el constructo es un importante avance para poder comprender el compromiso organizacional. Allen y Meyer (1997) defienden que este modelo es aceptado por el grueso de las investigaciones realizadas y se enfocan en sus investigaciones acerca de las consecuencias que puede tener para la organización el hecho de contar con colaboradores altamente comprometidos, como por ejemplo obtener un mayor desempeño.

3.1 Análisis Compromiso Organizacional y Antigüedad

Gráfico N°8. Relación Compromiso Organizacional y Antigüedad



El análisis de los resultados a logrado identificar que hay una relación entre el tiempo de antigüedad en la empresa y el compromiso organizacional de sus colaboradores. Fue constatado que los empleados que tienen entre 1 y 7 años en la empresa son los que presentan el menor grado de compromiso, sobre todo en cuanto a la dimensión de Compromiso Afectivo. Los que tienen menos de 1 año y los que tienen más de 5 años de antigüedad son los que presentan un mayor nivel de compromiso

organizacional. Incluso se constata que a la medida que el tiempo transcurre los empleados presentan un grado de compromiso general mayor.

Meyer y Allen (1997) identificaron como uno de los antecedentes del Compromiso Organizacional, las experiencias del colaborador con el resultado del trabajo, con los relaciones de trabajo, con su participación en la organización, con los beneficios recibidos y la justicia. Esto permite explicar el hecho de que los colaboradores con mayor antigüedad son los que han tenido más experiencias de trabajo y de relacionamiento y por tanto es congruente que tengan mayores niveles de compromiso.

Tabla N°24 Medias del Compromiso Organizacional de acuerdo a la variable Antigüedad.

	Compromiso Organizacional	Compromiso Afectivo	Compromiso Normativo	Compromiso de Continuidad
Menos de 1 año	3.64	3.92	3.69	3.31
1 a 3 años	3.46	4.13	3.47	2.78
4 a 7 años	3.38	4.03	3.29	2.83
8 a 11 años	3.55	4.21	3.5	2.94
12 a 15 años	3.60	4.6	3.2	3
16 a 19 años	3.77	4.52	3.6	3.2
20 a 23 años	4.25	4.75	4.5	3.5

En la tabla N°24 se puede observar que los colaboradores con una antigüedad entre los 20 a 23 años, son los que presentan la mayor media en cuanto al nivel de compromiso organizacional, seguido por los que presentan una antigüedad de 16 a 19 años y los que llevan en la organización menos de 1 año. Sin embargo para la dimensión de Compromiso Afectivo, los colaboradores con menos de 1 año de antigüedad presentan la menor media (3.92), mientras que para el resto de las categorías la media es ascendente

hasta llegar a los colaboradores con mayor antigüedad en la empresa. De esta manera se concluye que los colaboradores van creando un mayor sentido de pertenencia con la organización a medida que se mantienen trabajando dentro de ella.

3.2 Análisis Compromiso Organizacional y Cargo

Tabla N°25. Medias del Compromiso Organizacional de acuerdo a la variable Cargo.

	Compromiso Organizacional	**Compromiso Afectivo**	**Compromiso Normativo**	**Compromiso de Continuidad**
Analista	3.55	4.08	3.50	3.08
Especialista	3.47	4.05	3.41	2.93
Jefe	3.58	4.21	3.53	3.00
Gerente	3.52	4.26	3.53	2.76

En cuanto a la relación de la variable Compromiso Organizacional con la variable Cargo, no hay una diferencia significativa en cuanto a las medias generales que se presentan en la tabla N°25, lo que significa que todos los cargos de la organización presentan un similar nivel de compromiso con la empresa.

El único cargo que muestra resultados diferentes a los demás es el cargo de Gerente en la dimensión Compromiso de Continuidad, el cual parece apuntar que los gerentes de esta empresa del sector de consumo masivo se muestran en desacuerdo o indiferentes en cuanto a su deseo de mantenerse en la organización. Allen y Meyer (1991), señalan que a medida que los colaboradores perciben que tienen más alternativas de empleo disponibles, su compromiso de continuidad será más débil, si se les compran con aquellos que pensaron que sus alternativas eran pocas, haciendo así que su compromiso o deseo de pertenencia en la empresa sea mayor.

Este análisis permite concluir, que para esta muestra de colaboradores el compromiso que manifiestan por su organización viene explicado principalmente por lo

afectivo, es decir que presentan, de acuerdo al concepto otorgado por Allen y Meyer, una identificación e involucración con la organización, que también está relacionado con el deseo de permanecer en ella y se caracterizan por tener una asociación afectivo/emocional, es decir que el colaborador aprecia el hecho de que es un miembro de la organización. Luego se ven comprometidos por tener un apego a las normas, es decir, que presentan un compromiso normativo, el cual tiene que ver de acuerdo a los mismos autores con el sentimiento de obligación por permanecer en la organización y que ese compromiso está construido a partir de normas y expectativas de los colaboradores con respecto a la organización.

Finalmente se puede apreciar que el componente de Compromiso de Continuidad es el que se ve en un menor nivel, esta dimensión del Compromiso Organizacional está relacionado con los costes de salida de la organización y es construido sobre una base de relaciones de valor de alternativas de trabajo e inversiones que necesitan ser hechas. Esto pudiese reflejar, que estos colaboradores poseen un sentido de pertenencia e identificación y orgullo con la organización, lo cual puede ser visto como una consecuencia o producto final de la aplicación de las prácticas de Marketing Interno.

A su vez se puede concluir que al finalizar el estudio de compromiso organizacional se justifica el uso del modelo de los tres componentes de Allen y Meyer en función de las recomendaciones de varios autores y de la buena adherencia, considerando los antecedentes ya estudiados, con las actividades desarrolladas en el proceso de marketing interno.

4. ANÁLISIS CORRELACIONAL ENTRE EL MARKETING INTERNO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

A continuación se presentará el análisis de Correlación Lineal de Pearson, el cual buscó comprobar lo establecido en las hipótesis de esta investigación. Para cada uno de los resultados de las siguientes correlaciones se calculó el grado de significación en donde los valores con dos asteriscos (**) representan una significación menor a 0,01, que

demuestra que hay mucha relación, un asterisco (*) representa una significación menos a 0,05 que igualmente demuestra la existencia de relación entre las variables y finalmente los resultados que no presenten asteriscos demuestran que la significación es mayor a 0,05 y por tanto, no hay una relación entre las variables.

Tabla N°26 Matriz de Correlación Lineal de Pearson entre Marketing Interno y Compromiso Organizacional.

		Marketing Interno	**Prácticas Recursos Humanos**	**Comunicación Interna**	**Orientación al Cliente Interno**
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	.445**	.479**	.265**	.269**
	Significación	0	0	0.002	0.001
	N	141	141	141	141
Compromiso Afectivo	Correlación de Pearson	.318**	.361**	.328**	0.054
	Significación	0	0	0	0.521
	N	141	141	141	141
Compromiso Normativo	Correlación de Pearson	.299**	.319**	0.162	.200*
	Significación	0	0	0.055	0.018
	N	141	141	141	141
Compromiso de Continuidad	Correlación de Pearson	.308**	.405**	0.125	.338**
	Significación	0	0	0.141	0
	N	141	141	141	141

**Correlación muy significante con un nivel de 0.01.

*Correlación significante con un nivel de 0.05.

De acuerdo con Hernández et al (2006) se presentan algunas indicaciones a respecto del índice de correlación, en donde los valores próximos a 1 son aquellos que representan una correlación positiva perfecta, los valores próximos de 0,50 presentan una correlación positiva media, resultados cercanos a 0,00 presentan ausencia de relacionamiento y, por otro lado, valores próximos de - 0,50 presentan un relacionamiento negativo medio y finalmente los valores próximos de -1 presentan un relacionamiento negativo perfecto.

En cuanto al nivel de significancia, Hernández et al (2006) plantea que un nivel de significancia de 0,05, implica que la investigación realizada posee un 95% de seguridad para generalizar sin equivocarse y solo un 5% en contra. Un nivel de significancia de 0,01, implica que la investigación tiene un 99% a su favor para realizar generalizaciones y que solo tiene 1% de probabilidad de estar equivocada.

Conforme a estas indicaciones, se puede apreciar en la tabla N°26, que de los 16 coeficientes de correlación de Pearson calculados, 13 resultan significativos a nivel poblacional, los cuales tienen valores asociados que son menores a un nivel de significación del 1%, representados en la tabla con dos asteriscos (**), lo cual lleva a asegurar que los coeficientes de correlación de Pearson señalados anteriormente presentan un relacionamiento positivo, y que el resultado de este par de variables es significativo por ser menor a 0,01. De hecho, todas las correlaciones son positivas, lo cual refleja una relación directamente proporcional entre las variables y las dimensiones correlacionadas.

Esta tabla N°26, se permite observar que tanto la variable Marketing Interno como la variable Compromiso Organizacional se ven relacionadas con cada una de las dimensiones. Sin embargo, puede apreciarse que no todas las correlaciones entre las dimensiones de cada una de las variables presentan una relación significativa. Este es el caso de las dimensiones referentes a la Orientación al Cliente Interno con el Compromiso Afectivo, obteniendo una correlación de 0.054, lo cual indica que no hay una relación significativa entre estas dimensiones. Este caso también puede ser observado en el

resultado de la correlación entre la Comunicación Interna y el Compromiso Normativo, obteniendo una correlación de 0,162, que aunque pueda ser positiva no puede ser tomada como significativa. Por último, esta situación también es observada mediante el resultado de la correlación entre la Comunicación Interna y el Compromiso de Continuidad, donde se demuestra que no hay una relación significativa entre estas dimensiones por obtener un resultado de 0.125 en la medición del la correlación de Pearson.

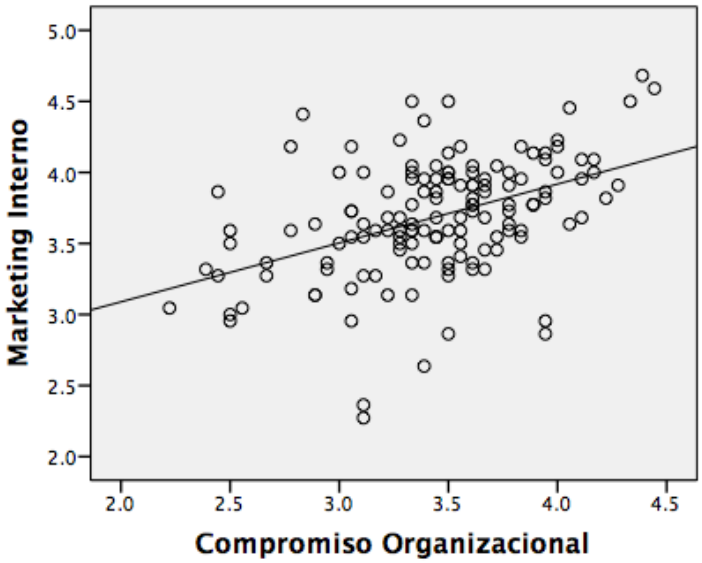
La dimensión que participa de forma mayoritaria en las 13 correlaciones significativas son las "Prácticas de Recursos Humanos" ya que se puede apreciar como tiene una relación directamente proporcional con cada una de las dimensiones del Compromiso Organizacional. Estos resultados se ven representados en una correlación de 3,61** con la dimensión Compromiso Afectico, 3,19** con la dimensión Compromiso Normativo y un 4,05** con la dimensión Compromiso de Continuidad. Se puede inferir con estos resultados, que al mantener una estrategia basada en el desarrollo, adecuación al puesto de trabajo y una contratación efectiva de los empleados, que son las bases de la dimensión Prácticas de Recursos Humanos, la organización puede lograr que sus colaboradores se sientan identificados de manera socio-afectiva con la misma, que su permanencia en la organización se base en el cumplimiento de normas y expectativas y también que estén comprometidos a continuar en la misma organización porque perciben que hay un alto costo de salida de la misma.

En cuanto a la dimensión Comunicación Interna, como se puede apreciar en la tabla, solo presenta una correlación significativa pero baja con la dimensión Compromiso Afectivo, con un resultado de 0.328**. Esto significa que una estrategia basada en informar a los colaboradores sobre los objetivos, metas, resultados alcanzados, los valores de la organización, entre otros, puede llevar a que los colaboradores tengan un mayor lazo afectivo y una mayor identificación con la organización, A su vez, para esta dimensión no hubo una correlación significativa con las demás dimensiones del Compromiso Organizacional, obteniendo un resultado de 0.162 con la dimensión Compromiso Normativo y un resultado de 0.125 con la dimensión Compromiso de Continuidad, lo cual representa que no se observo para este estudio una relación significativa entre estos pares.

Por otro lado, para la dimensión Orientación al Cliente Interno, se pueden observar dos resultados significativos. Primero se presenta en la tabla como esta dimensión obtiene un resultado correlacional positivo y significativo con la dimensión Compromiso Normativo, alcanzando un resultado de 0.200**, esto representa que hay probabilidades de que al ser vistos los colaboradores como clientes internos de la organización, estos pueden sentirse más comprometidos a quedarse en ella para cumplir sus normas y las expectativas de su función. Caso similar ocurre en el resultado de la correlación de esta variable con el Compromiso de Continuidad, ya que se observa un resultado de 0.338**, demostrando que hay una relación directamente proporcional entre estas dimensiones y por tanto esta estrategia del Marketing Interno también puede aportar a que haya una mayor continuidad de los colaboradores en la organización porque perciben que hay un mayor costo de salida. La única dimensión en la que no se presenta una correlación significativa con Orientación al Cliente Interno es Compromiso Afectivo, ya que generó para esta empresa un resultado de 0.054.

Considerando las recomendaciones antes expuestas, el grado de correlación del compromiso organizacional y el marketing interno es positivo medio, de acuerdo con lo que se demuestra también el en Gráfico 9.

Gráfico N°9. Correlación entre el marketing interno y compromiso organizacional.



De esta forma, la hipótesis principal de esta investigación fue confirmada, en la cual, la implementación de prácticas de marketing interno en la organización está relacionada positivamente con el nivel de compromiso organizacional.

4.1 Correlación entre el Marketing Interno y el Compromiso Afectivo

Dentro de los hallazgos encontrados en esta investigación, también se ha descubierto que hay asociación positiva entre el entre el componente afectivo del compromiso organizacional y el marketing interno" la cual fue confirmada, con un índice de significación de 0,000, de acuerdo con lo que demuestra la Tabla 24

Tabla N°27. Matriz de Correlación Lineal de Pearson entre Marketing Interno y Compromiso Afectivo**.**

		Marketing Interno	**Compromiso Afectivo**
Marketing Interno	Correlación de Pearson	1	.318**
	Significación		0.00
	N	141	141
Compromiso Afectivo	Correlación de Pearson	.318**	1
	Significación	0.00	
	N	141	141

**. Correlación significante con un nivel de 0.01.

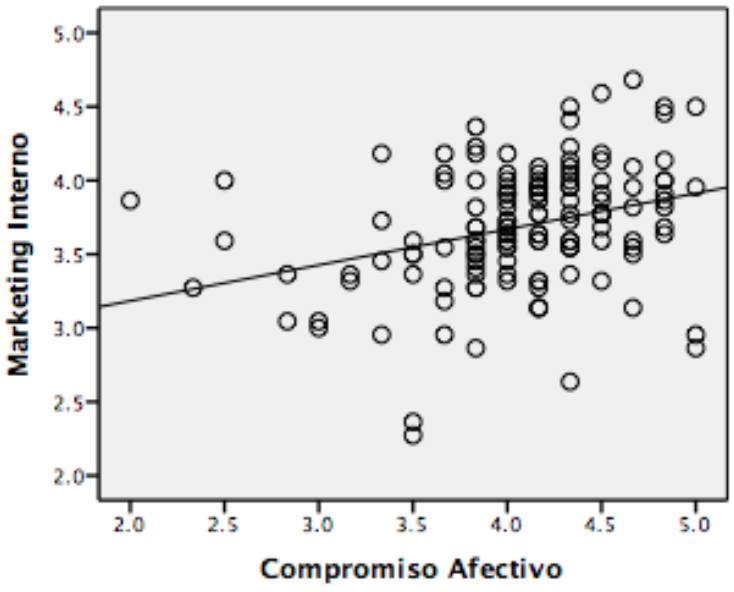
Comparando la tabla N°26 con la tabla N°27 se constata que la correlación del Compromiso Afectivo con el Marketing Interno no es mayor que el Compromiso Organizacional como un todo. Lo que indica que otras dimensiones podrán presentar una correlación mayor. Sin embargo se afirma que hay existencia de una relación

directamente proporcional y positiva entre el Marketing Interno y el Compromiso Afectivo.

Es importante resaltar que los autores Berry y Parasuraman (1991), quienes realizaron su estudio tanto en organizaciones de servicios como de manufactura, con sus resultados también lograron demostrar que las tres categorías de marketing interno tienen asociación con el componente afectivo del Modelo de Allen y Meyer (1997).

Bohnenberger (2006), también obtuvo resultados similares en un sector manufacturero, su estudio estuvo compuesto por datos cualitativos y cuantitativos, con una muestra de 328 empleados e indicó que las prácticas de Marketing Interno tienen una asociación con el Compromiso Organizacional, y los mayores niveles fueron obtenidos en la dimensión Afectiva de la variable.

Gráfico N°10. Correlación entre el Marketing Interno y Compromiso Afectivo.



4.1.1 Correlación dimensiones de Marketing Interno y el Compromiso Afectivo

Tabla N°28. Dimensiones de Marketing Interno y Compromiso Afectivo.

	Datos	**Compromiso Afectivo**
Marketing Interno	Correlación de Pearson	0.318**
	Significación	0
Prácticas Recursos Humanos	Correlación de Pearson	0.361**
	Significación	0
Comunicación Interna	Correlación de Pearson	0.328**
	Significación	0
Orientación al Cliente Interno	Correlación de Pearson	0,054
	Significación	0.521

**Correlación muy significante con un nivel de 0.01.

Las dimensiones de Marketing Interno que presentaron una correlación positiva con un índice de significación de 0,000 con el Compromiso Afectivo, fueron las Prácticas de Recursos Humanos y la Comunicación Interna, conforme presentado en la tabla 23.

En cuanto a la dimensión Prácticas de Recursos Humanos se observó la mayor correlación con el Compromiso Afectivo, esta correlación ya había sido identificada en estudios anteriores, pues las actividades que están previstas en esta dimensión son también las consideradas como antecedentes del compromiso organizacional en otros estudios (véase por ejemplo Allen y Meyer, 1997, Bohnenberger, 2006).

Considerando estos aspectos se puede concluir que las actividades desarrolladas en el Marketing Interno contribuyen de forma significativa para el Compromiso Afectivo de los empleados.

La Comunicación Interna también se correlaciona en un nivel moderado bajo con el Compromiso Afectivo (0,328). La comunicación tiene una influencia muy expresiva en el compromiso, de acuerdo con lo que fue constatado en los estudios anteriores. Saber en qué dirección camina la empresa y cuál es la responsabilidad de cada uno de los empleados es un punto de partida para generar el compromiso (Mowday, 1998).

4.2 Correlación entre el Marketing Interno y el Compromiso Normativo

En cuanto a la dimensión Compromiso Normativo, se puede inferir que hay una asociación positiva entre esta dimensión del Compromiso Organizacional y el Marketing Interno, lo cual es confirmado con un nivel de significación de 0,000 de acuerdo con lo indicado en la Tabla N° 29.

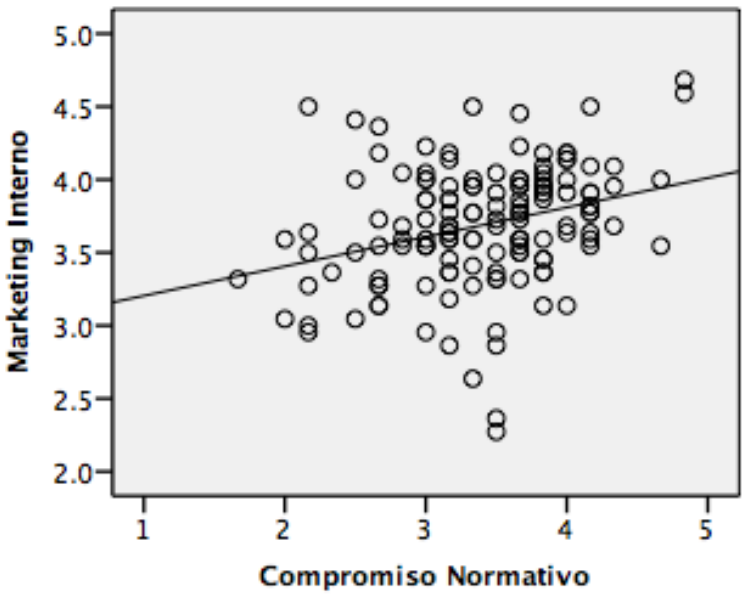
Tabla N°29. Matriz de Correlación Lineal de Pearson entre Marketing Interno y Compromiso Normativo.

		Marketing Interno	**Compromiso Normativo**
Marketing Interno	Correlación de Pearson	1	.299**
	Significación		0.00
	N	141	141
Compromiso Normativo	Correlación de Pearson	.299**	1
	Significación	0.00	
	N	141	141

**. Correlación significante con un nivel de 0.01.

La correlación entre los dos puntos fue 0,299 con un nivel de significación 0,00. Por otro lado, a pesar de que en la correlación se presenta un elevado nivel de significación, la asociación es débil, conforme a lo sugerido por Hernández (2006). Esto significa que al implementar una estrategia de Marketing Interno se pueden alcanzar, pero en un nivel bajo, a que los colaboradores estén más comprometidos a cumplir con las normas, expectativas y objetivos de su puesto de trabajo en la organización.

Gráfico N°11. Correlación entre el Marketing Interno y Compromiso Normativo.



Se puede concluir con este análisis que la dimensión Compromiso Normativo tiene una débil correlación con el Marketing Interno, pero igualmente significativa por presentar un nivel de significación menor a 0,01.

De acuerdo con Bohnenberger (2006), El compromiso normativo es compuesto por variables que describen la dependencia con la empresa, pues los empleados reconocen que deben mucho a la empresa, se sentirían culpados en dejarla, o porque piensan que tienen una obligación moral con las personas que en ella están. En base a esto se puede concluir que los colaboradores de esta organización del sector de consumo masivo, pueden verse influidos por estrategias de Marketing Interno para generar un

sentido de dependencia con la misma, pero este puede ser débil con respecto a otras consecuencias que tenga la variable sobre el colaborador.

4.2.1 Correlación dimensiones de Marketing Interno y el Compromiso Normativo

Tabla N°30. Dimensiones de Marketing Interno y Compromiso Normativo.

	Datos	**Compromiso Normativo**
Marketing Interno	Correlación de Pearson	0,299**
	Significación	0
Prácticas Recursos Humanos	Correlación de Pearson	0.319**
	Significación	0
Comunicación Interna	Correlación de Pearson	0.162
	Significación	0
Orientación al Cliente Interno	Correlación de Pearson	0,200*
	Significación	0.521

**Correlación muy significante con un nivel de 0.01.
*Correlación significante con un nivel de 0.05.

El Compromiso Normativo es compuesto por variables que describen la dependencia con la empresa, puesto que los colaboradores reconocen que deben mucho a la empresa, se sentirían culpados en dejarla, o porque piensan que tienen una obligación moral con las personas que en ella están. La tabla N°27 demuestra que hay una correlación significativa entre la dimensión Prácticas de Recursos Humanos y la dimensión Orientación al Cliente Interno.

Nuevamente se demuestra que las Prácticas de Recursos Humanos presentan una correlación mayor que los otros ítems. Un aspecto que se destaca es el bajo nivel de correlación de la dimensión Comunicación Interna, ya que se obtuvo un índice de correlación de 0.162, el cual no es significativo.

4.3 Correlación entre el Marketing Interno y el Compromiso de Continuidad.

Finalmente en cuanto a la dimensión Compromiso de Continuidad, se puede observar en la siguiente tabla que hay una asociación positiva entre esta dimensión del Compromiso Organizacional y el Marketing Interno, lo cual es confirmado con un nivel de significación de 0,000.

Tabla N°31. Matriz de Correlación Lineal de Pearson entre Marketing Interno y Compromiso De Continuidad

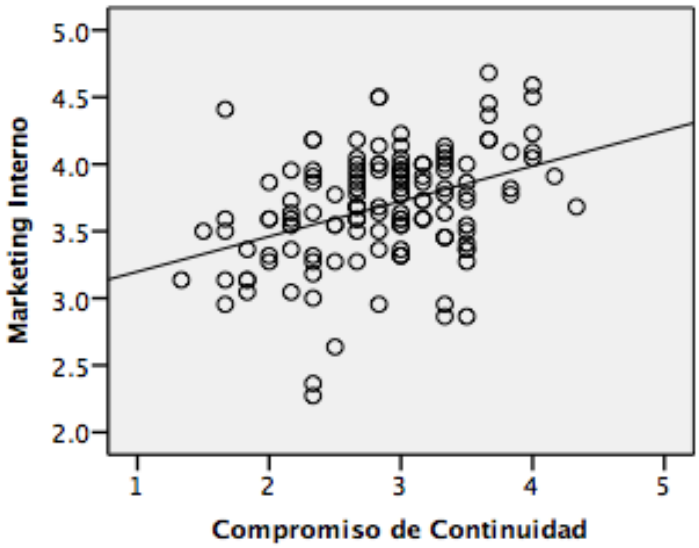
		Marketing Interno	**Compromiso de Continuidad**
Marketing Interno	Correlación de Pearson	1	.308**
	Significación		0.00
	N	141	141
Compromiso de Continuidad	Correlación de Pearson	.308**	1
	Significación	0.00	
	N	141	141

**Correlación muy significante con un nivel de 0.01.

*Correlación significante con un nivel de 0.05.

Como se puede observar en la tabla anterior, la correlación entre los dos puntos fue 0,308, lo que demuestra que hay una asociación es débil, por lo que al implementar una estrategia de Marketing Interno, se contribuye en un nivel bajo a que los colaboradores opten por continuar en la organización.

Gráfico N°12. Correlación entre el Marketing Interno y Compromiso de Continuidad.



Se puede concluir con este análisis que la dimensión Compromiso de Continuidad que tiene una débil correlación con el Marketing Interno, pero igualmente significativa por presentar un nivel de significación menor a 0,01.

De acuerdo a las investigaciones consultadas, los resultados en cuento a la correlación del Marketing Interno con la dimensión Compromiso de Continuidad, han demostrado que para las tres dimensiones del Marketing interno tienen asociación prácticamente nula (Bohnenberger, 2006). Pero este autor al comparar sus resultados con otras investigaciones realizadas en su país de origen Brasil, verifica que el comportamiento de esta variable estaba sujeta a la realidad brasileña. Es por ello que en este estudio, se considera que la variable si tiene relación y esta ha sido demostrada a partir de los resultados obtenidos.

4.3.1 Correlación dimensiones de Marketing Interno y el Compromiso de Continuidad

Tabla N°32. Dimensiones de Marketing Interno y Compromiso Normativo.

	Datos	**Compromiso De Continuidad**
Marketing Interno	Correlación de Pearson	0,308**
	Significación	0
Prácticas Recursos Humanos	Correlación de Pearson	0.405**
	Significación	0
Comunicación Interna	Correlación de Pearson	0.125
	Significación	0
Orientación al Cliente Interno	Correlación de Pearson	0,338*
	Significación	0.521

Las dimensiones de Marketing Interno que presentaron una correlación positiva con un índice de significación de 0,000 con el Compromiso de Continuidad fueron las Prácticas de Recursos Humanos y la Orientación al Cliente Interno, conforme presentado en la tabla.

En cuanto a la dimensión Prácticas de Recursos Humanos es observó nuevamente una mayor correlación con la dimensión, obteniendo una correlación de 0.405**, esto permite inferir que las prácticas basadas en el desarrollo, adecuación al puesto de trabajo y una efectiva contratación de los empleados puede llevar a los colaboradores a querer permanecer en la organización entendiendo que existe un alto costo de salida.

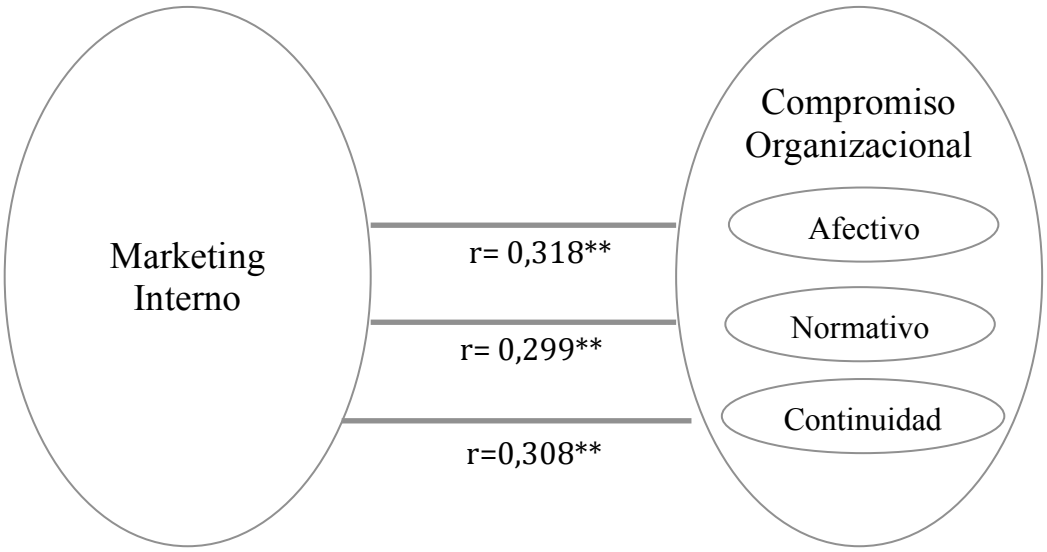
Si se comparan estos resultados con el modelo desarrollado por Bohnenberger (2006), tanto en esta investigación como en el que el autor llevo a cabo, la hipótesis referente a la relación entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional es

demostrada en ambos estudios. Sin embargo en la investigación realizada por Bohnenberger hay una diferencia en cuanto a las dimensiones que poseen mayor relación con el Marketing Interno, ya que obtuvo resultados en lo que los mayores índices de asociación estaban relacionados con la dimensión afectiva, luego normativa y por último con la dimensión de continuidad, mientras que para este estudio las dimensiones que presentan mayor relación fueron la afectiva seguido por la de continuidad y por último la normativa.

Estos resultados están en consonancia con los antecedentes presentados por Meyer y Allen (1997), pues las actividades de marketing interno propuestas por la empresa investigada estaban más relacionadas a los aspectos afectivos propuestos por los autores y hacen mayor foco en la búsqueda de retener el personal en la organización.

Dados estos resultados se puede concluir con estos análisis afirmando que hay una correlación positiva entre las dimensiones del Compromiso organizacional y el Marketing interno, la cual esta representada en la siguiente figura.

Figura N°10. Probabilidades de relación entre Marketing Interno y Compromiso Organizacional.



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

Considerando el análisis de los datos y la discusión de los resultados para determinar la influencia del Marketing Interno sobre el Compromiso Organizacional en los colaboradores adscritos a una organización del sector consumo masivo, se encuentra que la hipótesis formulada para dicha investigación pudo ser confirmada, debido a que los datos obtenidos fueron significativos para esta relación en la organización objeto de estudio; razón por la cual se confirma que hay una relación positiva entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional, al haberse obtenido un coeficiente de correlación de 0.445 y una significación de 0,00. Esto significa que en la medida en que se implantan estrategias basadas en un modelo de Marketing Interno, como lo son las Prácticas de Recursos Humanos, la Comunicación Interna y la Orientación al Cliente Interno, se efectúa una influencia positiva sobre el Compromiso Organizacional de un grupo de colaboradores.

Además, considerando que el Marketing Interno tiene una influencia positiva con el Compromiso Organizacional y que este, trae una ventaja competitiva sostenible para la empresa, se puede decir que el marketing interno contribuye a la construcción de una ventaja competitiva y lo hace principalmente por dos de sus factores: las prácticas de gestión de recursos humanos y la orientación al cliente. Al final son estos parámetros los que tienen un mayor grado de correlación con el compromiso organizacional.

Las distintas dimensiones de Marketing Interno se encuentran presentes en la organización objeto de estudio, y fueron identificadas por los colaboradores en el siguiente orden: Comunicación Interna, Prácticas de Recursos Humanos y por último Orientación al Cliente Interno.

En cuanto al Compromiso Organizacional, se considera que los colaboradores de esta organización presentan un alto nivel de compromiso general con la misma, el cual es explicado en su mayoría por la identificación socio-afectiva que estos tienen y por los lazos emocionales que van creando a lo largo del tiempo con la organización. En cuanto al resto de las dimensiones de la variable se obtuvo que los colaboradores tienen un nivel moderado de Compromiso Normativo, es decir, que su compromiso con la organización no está definido por una relación de obligación o construido a partir de normas. Por último la dimensión con menor nivel fue el Compromiso de Continuidad, esto hace referencia a que los colaboradores no consideran que haya un alto costo de salida de la organización y su mantenimiento en la misma no se basa en la escasez de otras alternativas.

De acuerdo a la correlación de las dimensiones del Marketing Interno, a saber: Prácticas de Recursos Humanos, Comunicación Interna y Orientación al Cliente Interno, todas presentaron una correlación positiva con el Compromiso Organizacional, demostrando que cada una de estas estrategias, al ser incorporadas en la empresa contribuyen a que los niveles de compromiso aumenten.

De manera específica, la dimensión Prácticas de Recursos Humanos de la variable Marketing Interno, presentó una correlación moderada baja con el Compromiso Organizacional. Sin embargo, fue la única dimensión que obtuvo una correlación positiva en cada una de las dimensiones del Compromiso Organizacional; es decir en el Afectivo, Normativo y de Continuidad. Esto significa que al presentar dentro de la gestión de Recursos Humanos actividades referidas a las al desarrollo de los colaboradores, adecuación a su puesto de trabajo y teniendo una contratación efectiva, se contribuye de forma moderada, a que incrementen los niveles de Compromiso Organizacional en los colaboradores.

En cuanto a Comunicación Interna, hay una correlación significativa pero baja con el Compromiso Organizacional, demostrando que al aplicar una estrategia basada en informar a los colaboradores sobre los objetivos, metas, resultados alcanzados, los

valores de la organización, entre otros, genera que haya en los colaboradores algún grado de lazo afectivo e identificación con la organización en una baja proporción. De acuerdo a la relación de esta variable con las dimensiones del Compromiso Organizacional, solo hay una correlación significativa pero baja con la dimensión Compromiso Afectivo, lo cual significa que al establecer esta estrategia, se contribuye, pero en una proporción moderada baja, al establecimiento de mayores lazos afectivos entre los colaboradores y su empresa.

De acuerdo a la Orientación al Cliente Interno, esta dimensión tiene una correlación positiva pero baja con la variable Compromiso Organizacional, por lo cual se concluye que al implementar una filosofía basada en la creencia que el colaboradores es un cliente interno, se generan mayores niveles de compromiso pero en una proporción baja. Se identificó que la Orientación al Cliente Interno tiene una correlación positiva pero baja, con la dimensión Compromiso Normativo, donde se concluye que al establecer una filosofía que vea a el trabajador como un cliente interno, se puede contribuir en un nivel bajo a que los colaboradores puedan sentirse más comprometidos a quedarse en esta empresa para cumplir sus normas y las expectativas de su función. Con respecto a la correlación de esta dimensión y el Compromiso de Continuidad hay una correlación positiva pero baja, demostrando que la empresa al adaptar esta estrategia puede elevar en un nivel bajo, la continuidad de los colaboradores en la organización ya que perciben que hay un mayor costo de salida de la misma.

Tal como se mencionó, la dimensión más representativa del modelo de Marketing Interno, es la Comunicación Interna, lo que implica que los colaboradores perciben dentro de la organización que se difunden con efectividad, los valores, resultados y las actividades que realiza, tanto internamente como en el entorno externo.

En cuanto a las Prácticas de Recursos Humanos, las más percibidas por los empleados son las referentes a la comunicación de sus necesidades, los programas de reconocimiento y los incentivos o remuneraciones variables que ofrece esta empresa.

Finalmente, en este modelo de Marketing Interno, la dimensión Orientación al Cliente Interno, fue la más baja con respecto a las demás dimensiones. Sin embargo, los colaboradores adscritos a las unidades de negocio, si perciben esta práctica de manera representativa, ya que mantienen un contacto directo con el cliente externo y obtienen fácilmente la información del mismo.

El Compromiso Afectivo de los colaboradores de esta empresa es entendido de acuerdo a las afirmaciones que tuvieron mayores medias en los resultados, concluyendo que los colaboradores sienten que la organización tiene un alto grado de significación personal, poseen un fuerte sentimiento de pertenencia con la organización y perciben que tienen una vinculación emocional con la misma. Esto se ve mayormente representado por los colaboradores que tienen menor y mayor tiempo en la organización.

Por último, el dato que más resaltó con respecto a las variables demográficas es que se constató que los colaboradores con mayor antigüedad en la organización son los que perciben en mayor medida las Prácticas de Recursos Humanos, mientras que los colaboradores con menor tiempo en la organización se mostraron indecisos ante las afirmaciones planteadas, lo cual significa que para los colaboradores de menos antigüedad posiblemente no sean divulgadas con tanta frecuencia las prácticas o no se les ha dado a conocer las mismas como con los de mayor antigüedad.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a futuros investigadores que al elegir la organización u organizaciones objeto de estudio tomar en cuenta que estas presenten una estructura organizacional que permita una debida implementación de métodos y herramientas de investigación, ya que se considera fundamental que la organización cuente con un departamento o unidad de Recursos Humanos y de Mercadeo o Comunicaciones.

Realizar estudios comparativos entre varias organizaciones, de manera que se pueda comprobar y tener mayor información sobre las condiciones que representa Venezuela para estudiar todas las dimensiones de ambas variables y sobre las implicaciones que un estudio como este puede tener cuando se toman en cuenta organizaciones del sector de manufactura.

Se recomienda a las organizaciones ávidas por elevar el nivel de compromiso de sus colaboradores, gestionar estrategias de Marketing Interno basadas en un modelo que parta de Prácticas de Recursos Humanos, Comunicación Interna y Orientación al Cliente Interno, donde se parta por la incorporación de una filosofía fundamentada en la creencia de que los colaboradores son clientes internos de la organización.

Se recomienda a la organización diseñar planes que puedan reforzar los niveles de Compromiso Afectivo y Normativo que actualmente presentan, por medio de las prácticas de Marketing Interno.

Dado a que se confirma que las variables y dimensiones que construyen el modelo de Marketing Interno desarrollado por Bohnenberger están relacionadas, se recomienda este modelo para ser utilizado como referente para investigaciones futuras y para organizaciones que busquen herramientas que eleven el nivel de Compromiso Organizacional de sus colaboradores, tomando en cuenta que la base del modelo se

fundamenta en la creencia de que los colaboradores pueden ser vistos como clientes internos de la organización.

Realizar investigaciones en las que se tomen en cuenta empresa del sector consumo masivo, ya que como se ha identificado en esta investigación, hay la posibilidad de conseguir hallazgos sobre el tópico en organizaciones con estas características, donde podrían percibirse actividades que estén bajo una estrategia de Marketing Interno, sobre todo para aquellas que cuentan con una unidad de Marketing o en el caso de la organización objetivo de estudio, una unidad de Comunicaciones Internas o Asuntos Públicos.

REFERENCIA BIBLIOHEMEROGRÁFICAS

Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. Journal of Marketing Management, v.9 (3), p.219-232.

Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2002). Internal Marketing: Tools and concepts for customer-focused management. Butterworth-Heinemann Publications: Oxford.

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

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology. Nueva York. EU, 63, 1-18.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human resource management review.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1997). Commitment in the workplace. Sage Publications.

Alves, H., do Paço, A., & Roberto, C. (2015). Influence of Internal Marketing on Organizational Commitment- Evidence from care Institutions for the elderly, 27(2), 237.

Angle, H.L & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. Administrative science quarterly, 1-14.

Ayensa, E. J., & Menoría, M. L. G. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. In Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro. Universidad de La Rioja.

Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. Journal of quality management, 6(1), 61-76.

Bayona, C., Legaz, S. G., & Madorrán, C. (1999). Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. Departamento de Gestión de Empresas. Universidad Pública de Navarra.

Belinchón, I. (2006). La imagen de la empresa y de la marca en el mercado laboral en Anales de mecánica y electricidad. Asociación de Ingenieros del ICAI. (Vol. 82, No. 5, pp. 46-51).

Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. Journal of Organizational Behavior, 27(5), 645-663.

Berry, L., Hensen, J. S., & Burke, M.C. (1994). Improving retailer capability for effective consumerism response. Journal of Retailing, v. 52, n.3, p3- 14.

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

Berry, L., Parasuraman, A. (1991). Competing through quality. New York: Free Press.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. Academy of management journal, 39(4), 779-801.

Bohnenberger, M. C. (2006). Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. Universitat de les Illes Balears.

Brum, A. M. (1994). Endomarketing: Estrategias de Comunicación Interna para empresas que buscan calidad y competitividad. Segunda Edición. Porto Alegre: Ortiz.

Carasila, A. Milton, C. (2008). *El concepto de Marketing: pasado y presente*. Revista de Ciencias Sociales, 14(2).

Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. International Journal of bank marketing, v.16 (3), p.108-116.

Catalin, M. C., Andreea, P., & Adina, C. (2014). A holistic approach on internal marketing implementation. Business Management Dynamics, v.3 (11), p.9-17.

Cerqueira, W. (2005). Endomarketing: Educação e Cultura para a Qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talent humano. México: Mc Graw Hill.

De Bruin-Reynolds, L., Roberts-Lombard, M., & de Meyer, C. (2015). The Traditional Internal Marketing Mix and Its Perceived Influence on Graduate Employee Satisfaction in an Emerging Economy. Journal of Global Business and Technology, v.11 n.24.

Díaz, B. J. (2003) El compromiso de la gerencia con los procesos de cambio organizacional. Revista venezolana de ciencias sociales. Venezuela; Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. (UNERMB) v.7, n. 002.

Flipo, J. P. (1986). Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies. European journal of Marketing, v.20 (8), n. 5-14.

Gallardo, E. G. (2008). Evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo: problemáticas y soluciones. In Estableciendo puentes en una economía global. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1994). *Las Organizaciones*. Estados Unidos: Ed.

Gómez, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., & Cabrera, R. V. (1997). Gestión de recursos humanos. Madrid: Prentice Hall.

González, Á. E. (2015). La Importancia del Marketing Interno en las Organizaciones. Revista Management y Empresa, v.1.

González, J., Martínez, G., Pérez, J., & Del Canto, E. (2014). Herramientas para la gestión de Recursos Humanos. Tools for Human Resources Management. Ragc, v.2 (3).

Grönroos, C. (1990). Service management and marketing: managing the moment of truth in service. Massachusetts: Lexington Books.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. y Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. 5ta. Edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

Huang, M., & Chen, M. Y. (2013). Internal marketing, Customer Orientation, and Orientation, and Organizational Commitment: Moderating Effects of Work Status 1,2,3. Psychological reports, v.113 (1), p.180-198.

Jaramillo, O. (2011). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expo-pyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Revista científica Pensamiento y Gestión, (18).

Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. The Icfai Journal of Organizational Behavior, v.6 (4) n.7-25.

Johnson, R. E., & Chang, C. H. (2006). "I" is to continuance as "We" is to affective: the relevance of the self-concept for organizational commitment. Journal of Organizational Behavior, v.27 (5), p.549-570.

Kesler, G. C. (2002). Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about executive talent development. HR Planning Society Journal, v.25

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing. Edición adaptada a Latinoamérica. México. Prentice Hall. Vol.8

Lee, W. I., Chen, C. C., & Lee, C. C. (2015). The relationship between internal marketing orientation, employee commitment, charismatic leadership and performance. In Proceedings of the 17th International Conference on Electronic Commerce 2015 (p. 1). ACM.

Levionnois, M. (1992). Marketing interno y gestión de recursos humanos. Madrid: Díaz de Santos.

Lings I. (2004). Internal market orientation: construct and consequences" Journal of Business Research.

Mathieu, J., Zajac, D. (1990): A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, v.108 n. 2 p. 171-194.

Meyer, R.C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. Academy of Management journal, 35 (3), 671-684.

Meyer, J. P. et al. (2002) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. Journal of Vacational Behavior. v. 61 p.20-52.

Moheno, J. M., Calzada, M. H., & Urbieta, C. T. (2011). *Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno.* Revista de Ciencias Sociales, v.17(1).

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of vocational behavior, v.14 (2), p.224-247.

Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance or organizational commitment. Human Resource Management Review, vol. 8, p. 357-401.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. Journal of applied psychology, 71(3), 492.

Penly, L. E, & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. Journal of Organizational Behavior, 9(1), 43-59.

Programa Virtual de Formación Docente, CITEP (2013). Extraído el 12 de octubre de 2016 desde: http://citep.rec.uba.ar/programa-virtual-de-formacion-docente-2013/

Ramió, C. (1999). Teoría de la organización y administración pública. Tecnos.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson, México, v.10

Robledo, J. L. R., Arán, M. V., & Pérez-Aranda, J. (2015). Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, v. 21(2), p.84-92.

Sabino, C. A, (2000). El proceso de Investigación. Editorial Episteme.

Sáez, C. B., Legaz, S. G., & García, C. M. (2000). *Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos.* Revista europea de dirección y economía de la empresa, v.9(1), p. 139-149.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. The Academy of Management Executive (1987-1989), 207-219.

Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. Human Resources Management, 23(3), 241-255.

Silva, L. T., & Ferrer, J. D. (2012). *Compromiso organizacional: Actitud laboral asertiva para la competitividad de las organizaciones*. Revista Arbitrada Formación Gerencial, v.11(1).

Stracuzzi, P., & Martins, P. (2011). Metodología de Investigación Cuantitativa. Cuarta Edición. Caracas; Fedeupel.

Tansuhaj, P., Randall D. & McCullough, J. (1991). Applying the internal marketing concept within large organizations: As applied to a credit union. Journal of Professional Services Marketing, v.2, p.193-202.

Whitener, E. M., & Walz, P. M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. Journal of Vocational Behavior, v.42 (3), p.265-281.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. Academy of management review, v.7 (3), p. 418-428.

Zamberlan, L., Savoldi, Z., Sparemberger, A., Büttenbender, P. L., & Scarton, L. M. (2009). Practicas de marketing Interno por La Gestión de Personas. In XV International Conference on Industrial Engineering and Operations Management.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Instrumento de medición de trabajo de grado UCAB 2017

Estimado colaborador, con la finalidad de obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales, una estudiante de quinto año de la carrera "Relaciones Industriales" de la Universidad Católica Andrés Bello ha establecido un proyecto de tesis que evalúa la Relación entre las prácticas de Marketing Interno y el Compromiso Organizacional en su empresa.

Su participación en este proceso es muy importante, y consistirá en responder la encuesta que se le presentará a continuación, la cual consta de tres partes: la primera contiene los datos: demográficos, la segunda parte contiene el instrumento de Marketing Interno de Bohnenberger, y la tercera contiene el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer.

La veracidad de sus respuestas con su primera impresión es de suma importancia. No existen respuestas buenas ni malas, ya que no es un test para medir conocimientos ni menos capacidades.

La información recolectada es confidencial, y solo será utilizada para fines estrictamente académicos, por lo cual el instrumento es de carácter anónimo.

Le agradecemos de antemano toda la colaboración que Usted pueda brindar en esta actividad y el tiempo que la misma le pueda tomar (se estima que tome aproximadamente 20 minutos en completar el formulario).

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

PARTE I. DATOS DEMOGRÁFICOS

Le agradecemos llenar este cuadro, marcando con una "X" la opción que se adecue a su situación. Por favor no escriba su nombre ni coloque ninguna señal que lo indique.

Edad:

- 20 - 25 años ☐
- 25 - 30 años ☐
- 31 - 35 años ☐
- 36 - 40 años ☐
- 41 - 45 años ☐
- 46 - 50 años ☐
- 51 - 55 años ☐
- 56 - 60 años ☐
- 61 años o más ☐

Grado de Instrucción:

- Primaria ☐
- Secundaria ☐
- Técnico Superior ☐
- Universitario ☐
- Postgrado ☐
- Especialización ☐
- Maestría ☐

Sexo:

- Femenino ☐
- Masculino ☐

Años de Antiguedad

- Menos de 1 año ☐
- 1 - 3 años ☐
- 4 -7 años ☐
- 8 - 11 años ☐
- 12- 15 años ☐
- 16 - 19 años ☐
- 20 - 23 años ☐
- 24 años o más ☐

Cargo Liderazgo

- Si ☐
- No ☐

PARTE II. CUESTIONARIO MARKETING INTERNO DE BOHNENBERGER

A continuación se le agradece que llene con absoluta honestidad los siguientes cuestionarios, sin colocar su nombre ya que sus respuestas serán confidenciales.

Para obtener resultados reales es importante que nos proporcione una verdadera imagen de cómo usted percibe las cosas. Le pedimos que se tome el tiempo necesario para responder cada una de las preguntas, completar sin dejar ninguna casilla en blanco. Esto no se trata de un examen y no existen respuestas correctas e incorrectas. Se le pedirá describir si dentro de su organización existen prácticas de Marketing Interno.

Sus respuestas deber ser individuales, sus respuestas no se darán a conocer, solo es con el fin de obtener resultados para la elaboración de una tesis de grado.

Responda de acuerdo a las siguientes afirmaciones, si usted esta:

- **Total desacuerdo (1):** se refiere a que la afirmación no expresa la manera como se siente al respecto.
- **Desacuerdo (2):** significa que la definición no tiende a expresar su manera de sentir acerca del punto en cuestión.
- **Sin opinión (3):** significa que no está bien definido, para una respuesta.
- **De acuerdo(4):** significa que la afirmación tiende a expresar su manera de sentir acerca del punto en cuestión.
- **Plenamente de acuerdo (5):** significa que la afirmación expresa la manera como se siente acerca del punto cuestionado.

Especifique su respuesta marcando con una "X" en el recuadro correspondiente al número que mejor exprese su opinión. Se le agradece marcar con una X en una sola casilla de cada una de las dieciocho preguntas siguientes.

Instrumento para medir la variable de Marketing Interno

	1	2	3	4	5
	Total Desacuerdo	Desacuerdo	Sin Opinión	De Acuerdo	Plenamente de Acuerdo
1) Conozco los resultados de mi empresa.					
2) Conozco los resultados de mi sector de trabajo.					
3) Conozco los valores de mi empresa.					
4) El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la empresa y solo después para los clientes.					
5) El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se especifica lo que se espera de ellos.					
6) Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de empleados					
7) La empresa divulga internamente las actividades que desarrolla en la comunidad empresarial					
8) La empresa divulga internamente, antes de poner en la media, las propagandas de sus productos o servicios.					
9) La organización me capacita para desarrollar mejor mi actividad.					
10) La empresa ofrece oportunidades de pagos extras.					
11)La empresa ofrece oportunidades para aumentar mi conocimiento de forma general.					
12) La empresa se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados.					
13) Las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas.					
14) Las metas y los objetivos de la empresa son divulgados internamente					
15) Los cambios que van a ocurrir en la empresa son comunicados con antecedencia.					
16) Recibo informaciones a respecto de los clientes de la empresa.					
17) Si el empleado desea, él puede solicitar el cambio de función.					
18) Sé lo que los clientes esperan de los productos o servicios de la empresa					
19) Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago.					
20) Soy remunerado de acuerdo con la media del sector.					
21) Tengo libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad.					
22) Tengo oportunidad de expresar mis necesidades.					

PARTE III. CUESTIONARIO COMPROMISO ORGANIZACIONAL ALLEN Y MEYER

La siguiente parte contiene una lista de afirmaciones, Ud. debe decidir en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de ellas, usando la escala de cinco posibles respuestas que se presenta a continuación:

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

Lea primero detenidamente cada pregunta y responde a cada una de ellas indicando la alternativa que mejor se adecue a lo que usted piensa o siente inmediatamente después de leerla.

Especifique su respuesta marcando con una "X" en el recuadro correspondiente al número que mejor exprese su opinión. Se le agradece marcar con una X en una sola casilla de cada una de las dieciocho preguntas siguientes.

Por favor recuerde contestar a todas las preguntas, no hay respuestas correctas o incorrectas ya que no es un test para medir conocimientos ni capacidades.

Instrumento para medir la variable de Compromiso Organizacional

	1	2	3	4	5
	Total Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Plenamente de Acuerdo
1) Si yo no hubiese dado tanto para la organización podría considerar la posibilidad de trabajar en otro sitio.					
2) Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.					
3) Si decidiera renunciar a la organización en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.					
4) En la situación actual quedarse en la organización es tanto una necesidad cuanto un deseo.					
5) Si renunciara a esta organización pienso que tendría pocas opciones alternativas.					
6) Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.					
7) Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.					
8) La organización merece mi lealtad.					
9) Yo realmente percibo los problemas de la organización como si fuesen míos.					
10) Yo no siento ninguna obligación en permanecer en la organización.					
11) Yo no dejaría la organización porque tengo una obligación moral con las personas que aquí están.					
12) Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.					
13) Le debo mucho a mi organización.					
14) No me siento como "parte de la familia" en mi organización.					
15) No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.					
16) Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.					
17) Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización incluso si lo deseara.					
18) No me siento "emocionalmente vinculado" con esta organización					