

UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS

Departament d'Economia de l'Empresa

Programa de Doctorat d'Economia de l'Empresa

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

Tesis doctoral presentada por:

Maria Cristina Bohnenberger

Y dirigida por:

Prof. Dr. Julio Batle

UIB – Universitat de les Illes Balears

Prof. Dr. Claudio Damacena

Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Octubre/2005

Agradecimientos

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

Quiero agradecer de forma especial a algunas personas que tuvieron una participación imprescindible. Mis profesores Julio Batle y Claudio Damacena, que supieron incentivar y conducirme sabiamente en esta investigación, y también al profesor Ivan Pinheiro que fue uno de los primeros profesores a introducirme y presentarme el proceso de investigación académica.

Igualmente a las personas del Centro Universitário Feevale que me incitaron a aceptar el desafío y por el apoyo financiero recibido. Me gustaría agradecer también a las empresas que participaron de esta investigación tornando posible el análisis de los temas que son abordados por este estudio.

Por último, y no menos importante, a todos los miembros de mi familia, en especial a Serje compañero de todos los viajes, dudas, inseguridades, y conmemoraciones, por el cariño, fuerza y amor desprendidos en estos años de estudio.

Dedicación

Dedico este estudio a mi esposo, Serje;
a mis hijos del corazón, Dudu, Ana Paula y Marco;
al hijo que vendrá, si así Dios lo quiere, y
a mis padres, Geraldo e Hilda.

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo principal identificar el proceso de marketing interno y su influencia en el compromiso organizacional de los empleados. Fue hecha una revisión de la conceptualización del tópico de marketing interno para estructurar un modelo de marketing interno para las organizaciones. Simultáneamente fue estudiado el tema de compromiso organizacional, a partir del modelo de Allen y Meyer, identificando sus antecedentes y consecuentes. El método de investigación fue compuesto por una etapa cualitativa, para identificar, empíricamente, los procesos que se relacionan con las prácticas de marketing interno en las organizaciones, y cuantitativo para buscar la asociación entre los dos principales temas. Los datos cualitativos fueron analizados a partir del análisis de contenido, considerando principalmente el enfoque exploratorio del estudio. Los datos cuantitativos fueron analizados a partir de técnicas estadísticas como por ejemplo el análisis factorial. La investigación, hecha en cinco empresas del sur de Brasil, apunta para una asociación positiva entre el marketing interno y el compromiso organizacional. Indicó también que el Modelo de Marketing Interno es compuesto por tres dimensiones: la orientación al cliente, las prácticas de recursos humanos y la comunicación interna. Además, se constató que las empresas que transforman su discurso en práctica, presentan empleados más comprometidos, que el marketing interno no es solo una gestión avanzada de recursos humanos, sino una gestión de estratégica de recursos humanos sobre una perspectiva de marketing y que la comunicación interna es una de las variables del proceso. La principal limitación del estudio está en el número de empresas investigadas en el trabajo

Palabras-llave: marketing interno, compromiso organizacional, recursos humanos y marketing

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo principal identificar o processo de marketing interno e sua influencia no comprometimento organizacional dos empregados. Para isto foi feita uma revisão dos conceitos que se relacionam ao marketing interno para estruturar um modelo que pudesse ser utilizado pelas empresas. Simultaneamente foi estudado o tema de comprometimento organizacional a partir do modelo de Allen e Meyer, identificando seus antecedentes e conseqüentes. O método de pesquisa foi composto por uma etapa qualitativa, para identificar, empiricamente os processos que se relacionam com as práticas de marketing interno nas empresas, e quantitativa para buscar a associação entre os dois principais temas. Os dados qualitativos foram analisados a partir da análise de conteúdo, considerando principalmente o enfoque exploratório do estudo. Os dados quantitativos foram analisados a partir de técnicas estatísticas como, por exemplo, a análise fatorial. A pesquisa, feita em cinco empresas do Sul do Brasil, aponta para uma associação positiva entre o marketing interno e o comprometimento organizacional. Indicou também que o Modelo de Marketing Interno é composto por três dimensões: a orientação ao cliente, as práticas de recursos humanos e a comunicação interna. Além disto se constatou que as empresas que transformam o seu discurso em prática têm empregados mais comprometidos, que o marketing interno é uma gestão avançada de recursos humanos sobre a perspectiva do marketing e que a comunicação interna é uma das variáveis deste processo. A principal limitação do estudo está no número de empresas investigadas no trabalho.

Palavras chave: marketing interno, comprometimento organizacional, recursos humanos e marketing.

ÍNDICE

LISTA DE CUADROS	10
LISTA DE FIGURAS	13
LISTA DE GRÁFICOS.....	14
LISTA DE TABLAS.....	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.1. Planteamiento del problema	17
1.2. Objetivos de la investigación.....	19
1.3. Método utilizado para la investigación	20
1.4. Justificativa de la investigación	21
1.5. Estructura de la tesis	23
2. MARKETING INTERNO.....	25
2.1. Evolución histórica de marketing interno	25
2.2. Las líneas de pensamiento y los conceptos	36
2.2.1. Marketing interno: el empleado como un cliente de la organización.....	37
2.2.2. Marketing interno: un enfoque de proceso	40
2.2.3. Marketing interno: el desarrollo de una cultura de orientación para el cliente	41
2.2.4. Las convergencias y las divergencias del tópico.....	46
2.3. Marketing interno: coordinación y técnicas.....	48
2.4. Modelos de gestión de marketing interno	54
2.4.1. Modelos de marketing interno propuestos por la literatura	54

2.4.2.	Las premisas del Modelo de Gestión de Marketing Interno	69
2.5.	Marketing interno: recursos humanos y marketing	84
2.6.	Consideraciones generales del marketing interno.....	85
3.	COMPROMISO	87
3.1.	Conceptos de compromiso organizacional.....	87
3.2.	Descripción de las dos líneas de investigación: multidimensional y unidimensional.	88
3.3.	El modelo de compromiso organizacional de Allen y Meyer (1997).....	92
4.	RELACIONES ENTRE MARKETING INTERNO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL	102
4.1.	Investigaciones hechas y resultados alcanzados	104
4.2.	Relación entre el modelo propuesto de gestión de marketing interno y el compromiso organizacional.....	107
5.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	112
5.1.	Fuente de datos.....	113
5.1.1.	Las empresas participantes y selección de los respondientes.....	114
5.1.2.	Ejecutivos de marketing y recursos humanos	118
5.2.	Instrumentos de colecta y análisis de los datos	119
5.2.1.	Datos cualitativos.....	119
5.2.2.	Datos cuantitativos.....	127
5.2.2.1.	Datos de compromiso organizacional.....	127
5.2.2.2.	Datos de marketing interno.....	138
5.2.3.	Las correlaciones de los datos cuantitativos	152
6.	EL ANÁLISIS DE CONTENIDO DE LOS DATOS CUALITATIVOS 153	
6.1.	Actividades desarrolladas por el sector de recursos humanos	153

6.2. Participación del sector de marketing en las actividades desarrolladas para los empleados	155
6.3. Filosofía de gestión de la empresa	157
6.4. Percepción del compromiso organizacional	159
6.5. Marketing interno	161
6.5.1. Concepto de marketing interno.....	161
6.5.2. Actividades desarrolladas	163
6.5.3. La responsabilidad por su ejecución	164
7. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA Y VARIABLES DE MARKETING INTERNO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL	166
7.1. Caracterización de la muestra	166
7.1.1. Caracterización de la muestra general	166
7.1.2. Caracterización de los sectores servicios y manufactura.....	170
7.1.3. Caracterización de las empresas.....	175
7.2. Variables de marketing interno	177
7.2.1. Análisis de las variables de marketing interno.....	177
7.2.2. Análisis de los factores de marketing interno	182
7.2.3. Análisis de los factores de marketing interno y de los datos demográficos	186
7.3. Variables de compromiso organizacional	188
7.3.1. Análisis de las variables de compromiso organizacional	189
7.3.2. Análisis de los componentes de compromiso organizacional	191
7.3.3. Análisis de los componentes de compromiso organizacional y de los datos demográficos	195
8. CORRELACIÓN ENTRE EL MARKETING INTERNO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL	204
8.1. Correlación general	204
8.2. Correlaciones entre los factores de marketing interno y los componentes de compromiso organizacional	210
8.2.1. Factores de marketing interno y el componente afectivo	211
8.2.2. Factores de marketing interno y el componente afectivo/normativo	212
8.2.3. Factores de marketing interno y compromiso normativo.....	213

8.3. Correlación del marketing interno y el compromiso organizacional de cada empresa	216
8.3.1. Análisis de la Empresa A	216
8.3.2. Análisis de la Empresa B	218
8.3.3. Análisis de la Empresa C	220
8.3.4. Análisis de la Empresa D	222
8.3.5. Análisis de la empresa E	225
8.4. Análisis comparativo entre las empresas	227
9. CONSIDERACIONES FINALES	231
9.1. Conclusiones principales	231
9.1.1. Conclusiones del marketing interno	232
9.1.2. Conclusiones del compromiso organizacional	237
9.2. Impactos del resultado en el proceso de gestión de la empresa	239
9.3. Líneas futuras de investigación y limitaciones del estudio	240
BIBLIOGRAFÍA	242
ANEXOS	253

Lista de cuadros

Cuadro 1 – La relación de las disciplinas con el marketing interno	35
Cuadro 2 - Interpretación de los 4P's para el marketing interno.....	44
Cuadro 3 - Modelos multidimensionales del compromiso organizacional	90
Cuadro 4 - Items relacionados a las experiencias de trabajo.....	93
Cuadro 5 - Afirmaciones relacionadas con los tipos de compromiso.	97
Cuadro 6 – Validaciones de la encuesta de Allen y Meyer en Brasil.....	99
Cuadro 7 – Perfil de los entrevistados.....	118
Cuadro 8 – Cuestiones para el Gestor de Recursos Humanos.....	121
Cuadro 9 – Encuesta para el Gestor de Marketing	123
Cuadro 10 – Escala de medición del compromiso organizacional	128
Cuadro 11 – Alfa del componente afectivo.....	129
Cuadro 12 – Correlación ítem/con total Dimensión Afectiva	129
Cuadro 13 – Alfa del componente instrumental.....	130
Cuadro 14 - Correlación ítem/total Dimensión Instrumental.....	130
Cuadro 15 - Correlación ítem/total Dimensión Instrumental.....	131
Cuadro 16 – Alfa del componente normativo	132
Cuadro 17 – Variancia y <i>Eigenvalues</i>	134
Cuadro 18 – Factores extraídos del Análisis Factorial	135
Cuadro 19 – Comparativo de los factores generados por la validación del modelo de Allen y Meyer.....	136
Cuadro 20 – Origen de las cuestiones	139
Cuadro 21 – Coeficiente alfa para las categorías de marketing interno	141
Cuadro 22 – Correlación ítem/total de la categoría desarrollo	142

Cuadro 23 – Correlación ítem/total de la categoría contratación y retención de los empleados	142
Cuadro 24 – Correlación ítem/total de la categoría comunicación interna	143
Cuadro 25 – <i>Communalities</i> de marketing interno	145
Cuadro 26 – Total de la variancia explicada	147
Cuadro 27 – La matriz rotada de componentes	148
Cuadro 28 – Alfa de los factores	150
Cuadro 29 – Frecuencia de las variables de marketing interno.....	177
Cuadro 30 – Estadística descriptiva del marketing interno.....	180
Cuadro 31 – Cómo los empleados se perciben en la empresa.....	181
Cuadro 32 – Variables demográficas y los factores de marketing interno.....	187
Cuadro 33 – Frecuencia de las variables de compromiso organizacional.....	189
Cuadro 34 - Variables demográficas y los factores de compromiso organizacional.....	196
Cuadro 35 - Variables demográficas y el compromiso organizacional de la Empresa C	200
Cuadro 36 – Correlación entre el marketing interno y el compromiso organizacional.....	205
Cuadro 37 - Factores de marketing interno y compromiso organizacional afectivo.....	211
Cuadro 38 - Factores de marketing interno y compromiso organizacional afectivo/normativo	213
Cuadro 39 – Factores de marketing interno y compromiso organizacional normativo	214
Cuadro 40 – Factores de marketing interno y componentes del compromiso organizacional de la Empresa A.....	217
Cuadro 41 – Factores de marketing interno y compromiso organizacional de la Empresa B	219

Cuadro 42 – Factores de marketing interno y compromiso organizacional de la Empresa C	221
Cuadro 43 – Factores de marketing interno y compromiso organizacional de la Empresa D	223
Cuadro 44 – Factores de marketing interno y compromiso organizacional de la Empresa E	226
Cuadro 45 – Componentes del marketing interno y el compromiso afectivo..	228
Cuadro 46 – Componentes del marketing interno y el compromiso afectivo/normativo	229
Cuadro 47 – Componentes del marketing interno y el compromiso normativo	230

Lista de figuras

Figura 1 – Satisfacción del cliente interno y externo.	30
Figura 2 – Modelo de marketing interno de Berry	55
Figura 3 – Modelo de marketing interno de Grönroos	56
Figura 4- Modelo de marketing interno de Rafiq y Ahmed	57
Figura 5 - Diagrama de Marketing Interno de Lings	60
Figura 6 - Relación entre marketing interno y externo.....	63
Figura 7 – Modelo de Gestión de Marketing para Servicios de Tansuhaj, Randall y McCullough	67
Figura 8 – Modelo conceptual de marketing interno de Ahmed, Rafiq y Saad.	68
Figura 9 – Interacción entre los componentes.....	70
Figura 10 – Interacción de los componentes con el Modelo de Gestión de Marketing Interno	71
Figura 11 - Modelo de gestión de marketing interno	76
Figura 12 - Antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional. ..	96
Figura 13 - Relación entre marketing interno y compromiso organizacional ..	108
Figura 14 – Hipótesis del estudio	110
Figura 15 - Fases de la investigación y tipos de investigaciones científicas. .	112
Figura 16 – Hipótesis del estudio	209
Figura 17 – Relaciones posibles entre los factores de marketing interno y los componentes de compromiso organizacional	210
Figura 18 – Correlaciones entre los factores de marketing interno y los componentes de compromiso organizacional	215
Figura 19 – Modelo de Marketing Interno.....	234

Lista de gráficos

Gráfico 1 – Variable género y sector	171
Gráfico 2 – Variable edad y sector	173
Gráfico 3- Media de comunicación interna y tiempo de empresa.....	188
Gráfico 4 – Compromiso normativo y tiempo de empresa.	197
Gráfico 5 – Compromiso afectivo y tiempo de empresa.....	198
Gráfico 6 –Compromiso Normativo y la escolaridad de la Empresa A	199
Gráfico 7 –Compromiso afectivo y edad de la Empresa D.....	202
Gráfico 8 - Correlación entre el marketing interno y compromiso organizacional	206
Gráfico 9 - Correlación entre el componente afectivo del compromiso organizacional y el marketing interno.....	207
Gráfico 10 - Variable “Recibo informaciones a respecto de los clientes de la empresa”.....	224
Gráfico 11- Variable “Sé lo qué los clientes esperan de los productos y servicios ofrecidos por la empresa”.....	224
Gráfico 12- Relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional de la Empresa E.....	225

Lista de tablas

Tabla 1 – Número de encuestas por empresa	166
Tabla 2 – Número de encuestas por sector.....	167
Tabla 3 - Edad de los respondientes.....	167
Tabla 4 – Tiempo de empresa de los respondientes.....	168
Tabla 5 – Género de los respondientes	168
Tabla 6 – Cargo de liderazgo	169
Tabla 7 – Estado civil	169
Tabla 8 – Grado de formación.....	170
Tabla 9 – Cargo de liderazgo de los respondientes en las empresas de servicios y manufactura.....	172
Tabla 10 – Estado civil de los respondientes de los sectores de manufactura y servicios.....	174
Tabla 11 – Estado civil de la Empresa A.....	175
Tabla 12 – Estadística descriptiva de los factores de marketing interno	183
Tabla 13 - Estadística descriptiva de los factores de marketing interno en el sector de manufactura y servicios.....	184
Tabla 14 - Estadística descriptiva de los factores de marketing interno en el sector de manufactura y servicios.....	185
Tabla 15 – Estadística descriptiva del compromiso organizacional.....	190
Tabla 16 – Estadística descriptiva de los componentes del compromiso organizacional.....	191
Tabla 17 – Estadística descriptiva del compromiso organizacional en los sectores de manufactura y servicios.....	192
Tabla 18 – Estadística descriptiva de los componentes del compromiso organizacional por empresa investigada.....	193

Tabla 19 – Test de medias del compromiso afectivo y las empresa	194
Tabla 20 - Correlación entre el marketing interno y el compromiso afectivo ..	206
Tabla 21 - Correlación entre el compromiso normativo y el marketing interno	208

1. Planteamiento del problema y objetivos de la investigación

1.1. Planteamiento del problema

El ambiente competitivo, en el cual están inmersas las empresas, genera una necesidad de buscar alternativas para construir una ventaja competitiva sostenible. Entre las diversas alternativas existentes hay la posibilidad de trabajar con los empleados como una forma de buscar este elemento diferencial. En este sentido, muchas organizaciones e investigadores han reconocido la importancia del marketing interno como una alternativa para aumentar el compromiso de los empleados con la organización y con la satisfacción de los clientes (Berry y Parasuraman, 1992; Flipo, 1986; Kotler, 1998; Grönroos, 1990a; Lings, 2002; Nickles y Wood, 1999; Pitt y Foreman, 1999; Caruana y Calleya, 1998 y Durkin y Bennett, 1999). Sin embargo, solamente algunos investigadores hacen referencia a las actividades desarrolladas por este proceso (Grönroos, 1990a; Rafiq y Ahmed, 2000; Lings, 2002 y Conduit y Mavondo, 2001) y pocos describen la responsabilidad de ejecución de ellas (Shiba, Graham y Walden, 1993; Flipo, 1986 y Rafiq y Ahmed, 1993). Tratándose de su aplicación, las organizaciones de servicios fueron las primeras a colocar en práctica el concepto; después las de manufactura (Grönroos, 1990a), lo que puede explicar la limitada exploración del tópico en las últimas.

Es un tópico que ha recibido más atención en el entorno internacional que el nacional, en este caso, Brasil. En el entorno nacional el tema ha ganado más atención por los *practitioners* que lo utilizan, en general, como una alternativa para buscar la proximación de la empresa con los empleados. La academia prácticamente no ha valorizado el tópico, por considerar que él puede ser más una iniciativa y que es posible que dure poco tiempo. Una de las pruebas de esto está en la poca atención del tópico en el mayor

congreso de administración del País (*Congresso da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*).

Considerando que es un tema que está en constante crecimiento en el contexto internacional (Ahmed y Rafiq, 2003) es necesario investigar lo que está siendo hecho, en este sentido, en las empresas brasileñas para identificar las acciones que son desarrolladas y principalmente, cuáles son las convergencias con el tópico en el ámbito internacional. En esta investigación serán consideradas las empresas del Sur del País por varios motivos: la proximidad física para la realización de la investigación, por el desarrollo de las empresas en este tópico, por la disponibilidad de las empresas para participar del proceso de investigación y, por último, por el interés de la autora de este trabajo por el desarrollo del tópico en las empresas de su región.

Por otro lado, otra cuestión ha crecido en el interés académico en los últimos años, independientemente del tipo de organización (servicios o manufactura): la de compromiso organizacional. Según Mowday (1998) el compromiso organizacional es importante para empleados y para la organización. Para los empleados porque representa una relación positiva que puede traer un mayor sentido para la vida y para la organización porque aumenta la performance y disminuye el turnover y la falta de los empleados en el trabajo.

El incremento de publicaciones en este tópico - 29 citaciones de este tema en artículos publicados en los años 70, 100 en los años 80 y 186 en los años 1990 (Mowday, 1998) muestra el crecimiento del tópico. Todavía, Mowday (1998) evidencia aún la necesidad de más investigaciones para identificar cómo el compromiso es creado.

A pesar de las evidencias de la relación entre el compromiso y la performance organizacional, presentadas por algunos autores, como por ejemplo, Meyer *et al* (2002), éste es un campo de investigación amplio que necesita de más trabajo académico, y en el ámbito empresarial los *practitioners* buscan constantemente alternativas para aumentar este compromiso con los empleados.

Algunos autores já presentaron la posible asociación entre el marketing interno y el compromiso organizacional (Boshoff y Tait, 1996; Caruana y Calleya, 1998; Bohnenberger, 2001). Los estudios indican que el marketing interno puede ser una alternativa para aumentar el compromiso organizacional de los empleados. Todavía, los estudios fueron hechos en contextos aislados, considerando solamente la realidad de una organización en cada uno de los estudios.

Así, la cuestión que se plantea en este estudio es, si el marketing interno contribuye al aumento del compromiso organizacional en las empresas del sur de Brasil y, adicionalmente, analizar cómo las empresas están desarrollando sus programas de marketing interno para alcanzar sus objetivos.

1.2. *Objetivos de la investigación*

El objetivo principal de la investigación es identificar el proceso de marketing interno y su influencia en el compromiso organizacional de los empleados.

Para alcanzar este objetivo se ha definido una serie de objetivos específicos que pueden ser divididos en tres grupos: los que están relacionados al marketing interno, los que están relacionados al compromiso organizacional y, por último, los que están relacionados a los dos tópicos.

Así, para profundizar en el tópico de marketing interno son propuestos los siguientes objetivos específicos:

- a) identificar las variables que componen un modelo de marketing interno;
- b) ofrecer una revisión de la conceptualización del tópico y las limitaciones que ofrece la literatura;
- c) identificar las relaciones de las actividades del marketing interno con las disciplinas de marketing y gestión de recursos humanos;
- d) identificar la relación entre marketing interno y comunicación interna.

Análogamente, para investigar el tópico de compromiso organizacional, son propuestos los siguientes:

e) presentar una revisión acerca de las líneas de investigación del tópico;

f) identificar, con base en estudios ya ejecutados, los antecedentes y los consecuentes del proceso de compromiso organizacional

g) identificar si existen características demográficas que pueden influenciar en el grado de compromiso organizacional de los empleados; y,

h) analizar el compromiso organizacional de las empresas.

Por fin, para explorar la correlación entre los dos tópicos se propone, como objetivos específicos:

i) analizar las relaciones existentes entre el marketing interno y el compromiso organizacional

j) identificar la posibilidad de construcción de una ventaja competitiva a partir de la influencia del marketing interno en el compromiso organizacional.

1.3. Método utilizado para la investigación

La investigación es un estudio empírico que relaciona los componentes de compromiso organizacional y el marketing interno y fue estructurada a partir de las fases de investigación sugeridas por Sánchez (1999). La primera fase fue compuesta por la averiguación de la literatura identificando los estudios existentes en relación a los dos tópicos, así como sus corrientes de investigación.

La próxima fase fue compuesta por la construcción de un modelo de marketing interno y por la elección de un modelo ya validado en el compromiso organizacional. Después de esta etapa fue posible definir las hipótesis del estudio.

Para alcanzar los objetivos de esta investigación, y testar las hipótesis, fueron utilizados datos primarios y secundarios analizados por métodos cuantitativos y cualitativos.

El método cualitativo – análisis de contenido – fue utilizado para analizar los datos primarios recogidos por medio de entrevistas y los datos secundarios originados por documentos disponibles en las empresas participantes de la investigación.

Los métodos cuantitativos – análisis descriptiva, análisis factorial, correlación de Pearson, entre otros – fueron utilizados para interpretar los datos primarios obtenidos de los cuestionarios distribuidos a los empleados de las empresas participantes del estudio.

Los datos fueron recogidos en cinco empresas, elegidas en función de algunos requisitos (como por ejemplo la filosofía de gestión de la empresa) que fueron considerados fundamentales para realizar el estudio y alcanzar los objetivos propuestos.

La validación de los instrumentos utilizados, así como la descripción de las empresas participantes del proceso y la elección de los entrevistados es detallada en el Capítulo 5.

1.4. Justificativa de la investigación

La importancia y la relevancia del estudio vienen soportadas por dos puntos de vista distintos: el académico y el empresarial.

Desde el punto de vista académico es necesario considerar tanto el entorno nacional, en el cual fue realizado la investigación, en este caso, el Brasil, como el entorno internacional, pues el tratamiento y la importancia dados a los dos temas en los dos entornos es distinto.

El tema de marketing interno goza de poca atención académica en Brasil. Uno de los congresos de administración más relevantes es el Enanpad – *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, que en 2004 realizó su vigésimo octavo encuentro. Una búsqueda en los artículos publicados demostró que fue publicado solamente uno que trata del tema de marketing interno (o endomarketing, como también es llamado en Brasil). Además la pesquisa indicó que el tópico entró hace tres

años en la pauta de artículos de marketing, mientras que en 2001 sólo fue publicado un artículo.

Todavía en el entorno internacional, en especial en la Europa, encontramos diversos trabajos académicos en torno al tópico. El *European Journal of Marketing* dedicó una edición especial al tópico en 2003, presentando la evolución del tema y sus tendencias para el próximo milenio. A pesar de este trabajo los autores aún coinciden en enfatizar la necesidad de profundizar mucho más en el tema (Foreman y Money, 1995; Ahmed, Rafiq y Saad, 2003).

Por otro lado la atención de la academia, tanto en Brasil, cuanto en el entorno internacional, ofrecida al tópico de compromiso organizacional es larga, aunque, a pesar de los numerosos estudios ya realizados, también en este campo hay una coincidencia generalizada en echar en falta estudios más profundos y ricos conceptualmente y que incorporen enfoques nuevos respecto al tema.

Desde el punto de vista empresarial ambos tópicos son de gran vigencia e importancia. De un lado, el marketing interno no está soportado por herramientas y estrategias claramente definidas, lo que se traduce en un irregular y diverso desarrollo de iniciativas. Son iniciativas aisladas desarrolladas por ejecutivos, que perciben la necesidad de mejorar los procesos de gestión interna, o de empresas que perciben que las herramientas de marketing pueden contribuir para mejorar la gestión de los recursos humanos, de forma que puedan estar más motivados y comprometidos con los resultados y con los proyectos empresariales.

En lo que se refiere al compromiso es latente la preocupación que los empresarios, de forma general, tienen respecto del tema, si bien constata claramente que tienen poco conocimiento a respecto de su realización, o sea, no saben cómo traducir las iniciativas en prácticas de éxito.

Así este estudio se justifica a la medida en que aspira contribuir al desarrollo conceptual de los dos tópicos en el ambiente académico y facilitar su aplicación en el contexto organizacional/entorno de los *practitioners*. Además, la aplicación de los estudios en otros ámbitos de la dirección de empresas

puede contribuir a la construcción de nuevos y enriquecidos trabajos científicos.

1.5. Estructura de la tesis

La tesis está estructurada en nueve capítulos divididos en dos grandes partes. La primera corresponde a la parte teórica del estudio y la segunda a la parte empírica.

En este primer capítulo se presentan los aspectos generales del estudio, empezando por el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la descripción sucinta del método de estudio utilizado y la justificativa del estudio.

El capítulo segundo hace una revisión de la literatura acerca de los aspectos conceptuales relacionados al marketing interno, con especial atención a su evolución histórica, sus líneas de pensamiento, su proceso de ejecución y los modelos de gestión propuestos.

El tercer capítulo se centra en el compromiso organizacional, cubriendo aspectos tales como su conceptualización académica, las líneas de investigación y la descripción del modelo de Allen y Meyer utilizado en la presente investigación.

A continuación, el capítulo cuarto presenta las relaciones conceptuales y empíricas de los dos principales objetos conceptuales del estudio: el marketing interno y el compromiso organizacional.

El capítulo quinto detalla el método de investigación utilizado para hacer la investigación, enfatizando la fuente de colecta de datos, los instrumentos utilizados y el método de análisis de los datos.

El capítulo sexto describe el análisis de contenido de los datos cualitativos que se refieren principalmente al proceso de desarrollo del marketing interno en las empresas participantes del estudio.

Los datos generales de la investigación son presentados en el capítulo séptimo, que presenta la caracterización de la muestra, la descripción de las variables de marketing interno y la delineación de las variables de compromiso

organizacional, destacando que los dos conjuntos de datos son estudiados con las variables demográficas.

El capítulo octavo aborda, principalmente, la confirmación, o no, de las hipótesis que están siendo estudiadas. Además, se presenta la correlación obtenida de los dos tópicos de estudio y busca identificar las diferencias considerando el área de actuación de la empresa (manufactura o servicios) o la filosofía de gestión de la empresa.

Por fin, el capítulo noveno y último presenta las conclusiones principales acerca de los dos tópicos objetos del estudio, el impacto que estas conclusiones tienen en el proceso de gestión de las empresas, las limitaciones del estudio y las futuras líneas de investigación.

Después son expuestas la bibliografía utilizada para desarrollar esta investigación y los anexos.

2. Marketing interno

De acuerdo con lo especificado en el capítulo 1, y para alcanzar parte de los objetivos, este capítulo presenta una revisión de la literatura a respecto del tópico considerando su histórico, las líneas de pensamiento y los conceptos desarrollados, el proceso de coordinación y sus técnicas y, por último, los modelos de gestión propuestos.

El marketing interno es un tópico interdisciplinar tanto en el entorno académico y como en el empresarial. En el contexto académico hay estudios desarrollados por los expertos de marketing, de recursos humanos y, con menos intensidad, de relaciones públicas.

Según Dunmore (2003) y Ahmed y Rafiq (2002) el tópico es reciente. Los primeros estudios empezaron hace más de 25 años, justificados por la creciente preocupación para una mejor gestión de personas y una mejor atención a los clientes, coincidiendo con una competencia de un cariz progresivamente más internacional. El tratamiento empírico, en algunos casos, despertó diversas interpretaciones y conceptualizaciones del tópico y, consecuentemente, diversas aplicaciones en forma de desarrollo de metodologías, mientras con algunos puntos en común como, por ejemplo, la satisfacción del empleado y del cliente.

En las próximas secciones será presentado un estudio del tópico en el contexto organizacional, destacando su desarrollo desde su concepción, las corrientes de pensamiento, las prácticas adoptadas y los modelos actualmente propuestos.

2.1. Evolución histórica de marketing interno

En un primer momento será presentada la evolución histórica del tópico considerando los principales artículos publicados y el enfoque dado a cada uno de estos estudios. Es importante observar lo que argumenta Ahmed y Rafiq (2002:3): *“there are a variety of meanings attributed in the literature as to*

exactly what IM (internal marketing)¹ is, what it is suppose to do, how it is supposed to do it, and who is supposed to do it". Así es importante destacar que el objetivo en este apartado es presentar cuál es el enfoque dado en los principales artículos publicados. Las otras cuestiones citadas en el primer capítulo – quien debe coordinar este proceso y cuáles son las técnicas presentadas – serán abordadas en profundidad en los apartados siguientes.

A pesar de que algunos autores (véase por ejemplo Ahmed y Rafiq, 2002) citan que el tópico empezó en los años 80, con Berry), la revisión de la literatura demuestra que, en 1976, Berry, Hensen y Burke hacen referencia a él cuando lo relacionaron, por la primera vez, a una calidad elevada de servicios. Para los autores,

“Internal marketing is concerned with making available internal products (job) that satisfy the needs of a vital internal market (employees) while satisfying the objectives of the organization. The reason for using the phrase “internal marketing” instead of more expected and traditional terminology is to focus on the reality that a retail firm’s capability for satisfying the needs of its external customers” (Berry, Hensen y Burke, 1976:8).

El objetivo del artículo fue presentar alternativas para que las empresas comerciantes pudieran desarrollar su capacidad de atender a las demandas del cliente y el marketing interno fue citado como una de ellas.

En los años siguientes el tópico fue señalado primeramente en la literatura de marketing de servicios, después en la literatura de gestión de servicios y, por último, en la literatura de marketing de manufactura, conforme cita Grönroos (1990b). Berry es una de las mayores referencias para este período, pues fue el primero que, en 1981, llamó a los empleados como clientes internos. *“The people who buy goods and services in the role of consumer, and the people who buy jobs in the role of employee, are the same people.” (Berry, 1981: 34)*

¹ Destaque de la autora.

Otro hito fue el trabajo de Grönroos que, en 1981, describió el objetivo del tópico: “motivar y concienciar los empleados sobre la importancia del cliente externo” (in Dunmore, 2003).

Flipo, por su parte, en 1986, alertó para la falta de conocimiento del tópico y su dependencia con el éxito de las estrategias de marketing. Además, cuestionó el hecho de que las empresas pueden hacer un buen marketing externo sin involucrar los empleados, en especial las que son de servicios (sin excluir las otras), pues más de 50% de ellos tienen una relación directa con el cliente. El autor, concluye que el marketing interno es la fuerza que los ejecutivos de marketing tienen para poner en práctica sus estrategias de marketing y desarrollar un concepto interno de orientación al cliente (Flipo, 1986).

En los años 90 el tópico gana más fuerza. Grönroos hace una de las primeras reflexiones sobre la necesidad de aproximar la naturaleza y los conceptos de la función de marketing con otras funciones en el ámbito de los *practitioners* como en el entorno académico, poniendo especial énfasis en la necesaria relación con los ámbitos relacionados a la dirección de las personas y el comportamiento organizacional. El autor defiende la satisfacción del cliente externo a través de los empleados y reclama mayor atención y consciencia de ellos entre los gestores de la organización.

“First of all, internal marketing is a management philosophy. Management should create, continuously, and enhance an understanding of and an appreciation for the roles of the employees in the organization. (...) The focus of internal marketing is on how to get and retain customer-conscious employees.” (Grönroos, 1990a: 8)

La aproximación del tópico con otras funciones de la empresa es, en parte, también sugerida por Colling y Payne, en 1991, cuando plantean una nueva perspectiva para el sector de recursos humanos. En su artículo proponen *“how internal marketing concepts and methods used by marketing managers can provide the basis of a new perspective on meeting the opportunities and challenges faced by human resource management”* (Colling y Payne, 1991: 261). La importancia está centrada en la coordinación de

personas (empleados) y en las estrategias de la empresa. Los autores destacan que las premisas ya definidas para el marketing interno contribuyen para una gestión más avanzada de recursos humanos y concluyen que *“adopting a market orientation requires the HR¹ manager to focus on the needs and wants of internal customer groups and to stimulate internal service”* (269).

La posibilidad de utilizar los mismos modelos y métodos para el mercado externo (clientes) y el mercado interno (empleados) fue también sugerida, en el mismo año, por Piercy y Morgan que demuestran la posibilidad de aplicación de los 4P's de McCarthy (*Price, Product, Place and Promotion*) de marketing para el mercado interno. En su investigación concluyeron que *“...while many executives recognize the need to “sell” their marketing plans within the company, almost as many not, and the recognition of the internal marketing concept is minimal”* y proponen que *“...the strategic market planner should recognize the real cost to be paid the internal constituency the impact of marketing strategies of the satisfaction and motivation of members of the internal market-place”* (Piercy and Morgan, 1991: 92).

Aún en 1991, Berry y Parasuraman presentaban la propuesta de practicar el marketing interno antes del marketing externo, especialmente en empresas de servicios, donde el servidor (empleado) puede ser comprado antes del servicio. El tópico es uno de los apartados del libro *“Marketing Services: competing through quality”* y presenta los ítems que son considerados esenciales para su ejecución.

La coordinación del proceso es por primera vez estudiada por Rafiq y Ahmed en 1993. Los autores refuerzan que las técnicas, sugeridas por otros estudios, deben ser incorporadas a aquellas que ya están siendo utilizadas por la empresa y sugieren que la coordinación del proceso sea hecha por el nivel estratégico. También concuerdan con las consecuencias, evidenciadas por estudios anteriores, pero critican algunos conceptos básicos, como por ejemplo la definición de producto (que en el caso del marketing interno es el trabajo o la tarea), pues el cliente puede escoger lo que más le gusta y al empleado le

¹ HR es Human Resources

resta aceptar lo que le es confiado o entonces lo que más se adecua a su perfil. Otra crítica se refiere al tratamiento “... *the notion of the employee as customer is the idea of customer sovereignty (that is the idea of customer is a king, customer is always right and so forth)*” (Rafiq y Ahmed, 1993: 222). Por otro lado, una de las principales concordancias está centrada en la idea de que un empleado insatisfecho no puede dejar un cliente satisfecho.

Una dura crítica al tópico es hecha en 1994 por Hales. Para el autor el marketing interno tiene conceptos ambiguos y una similitud con la gestión de personas. Además presenta un conjunto de críticas, como por ejemplo, la filosofía del tópico y las técnicas utilizadas, y afirma que “*IM is not a concept in a vacuum: it has much in common with the raft of ideas about new forms of organization and approaches which burgeoned during the 1980s*” (Hales, 1994: 59).

El artículo publicado por Bak *et al*, 1994, sugiere el uso del marketing interno como una alternativa para una gestión de personas más eficaz y más participativa. Por medio de un estudio de caso identificaron que el “*management by team has proven to be a successful internal marketing tool and allows the service organization to proactively meet the changing environment of the 1990’s*” (Bak *et al*, 1994: 46).

El año de 1995 fue marcado por la publicación de diversos artículos importantes. Piercy, por ejemplo, presenta una relación entre la satisfacción del cliente externo y el cliente interno (empleado), conforme la Figura 1. Lo ideal es una situación de sinergia, cuando empleados y clientes están satisfechos. En todos los otros cuadrantes hay problemas, sea con los empleados, con los clientes o, en la peor situación, con ambos.

Figura 1 – Satisfacción del cliente interno y externo.

		Satisfacción del Cliente Externo	
		Alta	Baja
Satisfacción del cliente interno	Alta	Sinergia	Euforia interna
	Baja	Coerción	Alienación

Fuente: Piercy, 1995:1363. ¹

En el mismo año, Foreman y Money hacen diversas aportaciones a cerca del tópico como, por ejemplo, a la escasa importancia dada por revistas especializadas en el área en contraposición a la importante atención dada por autores para *practitioners* de los procesos que abordan el asunto. Los autores hacen también una reflexión sobre la diferencia entre las prácticas avanzadas de gestión de recursos humanos y el marketing interno y sobre la necesidad de involucrar todos los recursos humanos en el proceso.

La atención dada al tópico en el contexto divulgativo/ empresarial y la apatía del ambiente académico, ya citada anteriormente, es también corroborada por Varey en 1995. El autor presenta la interdisciplinaridad de la cuestión con la calidad de servicios, la orientación de marketing y estrategia de marketing, la gestión de la calidad total (TQM²– Total Quality Management), la gestión organizacional, la productividad interna de los servicios, la innovación, la imagen corporativa y la integración interna. Al final, el autor presenta un

¹ Traducción libre de la autora.

² *Total Quality Management*. Gestión de la Calidad Total contempla la gestión y la implantación técnica de actividades enfocadas para la satisfacción del cliente que pasan por todas las áreas de la organización (Feingenbaum, 1991; Shiba, Graham y Walden, 1993).

modelo de marketing interno que presupone una integración con el proceso de gestión orientada para el mercado (Varey,1995). Por fin, en este año, Cahill, demuestra la posible relación entre marketing interno y el aprendizaje organizacional (Cahill, 1995).

En este período, Boshoff y Tait realizaron una investigación empírica acerca de los efectos del marketing interno sobre el compromiso organizacional y la calidad de servicios. Después de investigar los efectos del marketing interno con los empleados de la línea de frente de servicios bancarios, concluyeron que el tópico tiene como objetivo “*developing customer-conscious employees and creating a customer-conscious service culture in the service firm,..*”(Boshoff y Tait, 1996: 22). Un año después, un artículo, publicado en una revista de salud (*Journal of Health Care Marketing*) , refuerza la idea de que el asunto es importante para elevar la calidad de servicios ofrecidos (Joseph, 1996).

En 1997, un estudio sobre la implantación del marketing interno en una empresa bancaria fue presentado por Ballantyne. Sus conclusiones se reportan a una práctica vivida en una organización y, en el artículo, el autor revela las fuerzas y debilidades del proceso. Además el autor analiza la posibilidad de que el tópico contribuya con el aprendizaje de la organización.

En 1998 Lings y Brooks proponen un modelo de marketing interno apoyado en una relación de proveedor y cliente interno para llegar a la satisfacción del cliente externo. Los autores defienden que el marketing interno puede ser interpretado como una necesidad de los empleados frente a las exigencias de sus clientes internos. En el mismo año, en la misma revista, *Journal of Marketing Management*, Hogg Carter y Dunne presentan una dimensión más centrada en las personas, o sea, en los empleados. Los autores concluyen, por medio de una investigación, que el marketing interno afecta: a) la percepción de los empleados en relación a su función y b) la relación del conjunto de funciones con el ambiente de la empresa. Los principales factores apuntados son la comunicación de los resultados de *performance*, los valores y los factores críticos de éxito (Hogg, Carter y Dunne, 1998).

En el mismo año, Caruana y Calleya presentaron el resultado de una investigación que relaciona el compromiso organizacional como una

consecuencia del marketing interno. El resultado se mostró satisfactorio y los autores concluyeron que, *de facto*, el marketing interno puede afectar al compromiso organizacional de los empleados.

En 1999, Pitt y Foreman señalan que el marketing interno, bajo la óptica de de transacción de costes, puede ser irrelevante, ilegítimo, bueno o necesario para la empresa. La conclusión de los autores es que: “*The extent to which internal marketing is practiced in an organization will be a function of the levels of goal incongruence and performance ambiguity in the employment situation*” (Pitt y Foreman, 1999: 32).

Un modelo presentado por 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. En cierta forma, es una continuidad del estudio empezado en 1998, que considera los sectores/departamentos y no los empleados como clientes internos.

Aún en 1999, Varey y Lewis hacen una retrospectiva del tópico que ha ganado atención de académicos y prácticos. La gran contribución del estudio está en la revelación de la necesidad de integración del tópico con toda la empresa y no solo con el sector de marketing o recursos humanos, como hasta ahora estaba siendo apuntado (Varey y Lewis, 1999).

Conclúyese que, en los años 90, el tópico fue relacionado con varias cuestiones, por diversos *Journals*, en especial los que se dedican a los tópicos que profundan el marketing o la gestión de servicios.

En el nuevo milenio el tópico continúa recibiendo atención de *Journals* de marketing y gestión de servicios (o de calidad). Algunos estudios hacen una revisión de los conceptos o ideas ya presentados (Rafiq y Ahmed, 2000; Ahmed y Rafiq, 2003); con los modelos propuestos (Papasolomou-Doukakis, 2003), y hay también los que presentan un modelo basado en resultados Ahmed, Rafiq y Saad, 2003).

La mayor cantidad de artículos se dedica a la asociación del tópico con la gestión de personas, describiendo aspectos como: motivación, compromiso

organizacional, comunicación, *empowerment*, entre otros (Cooper y Cronin, 2000; Järvi, 2000; Davis, 2001; Arnett, Laverie y Mclane, 2002; Colin, 2002; Naudé, Desai y Murphy, 2003). Es importante destacar que a pesar de los artículos tratar de asuntos que están directamente relacionados a la gestión de recursos humanos, la función global, en sí, de recursos humanos es pocas veces citada.

Otra línea de investigación se concentra en la orientación al cliente. Estes estudios trabajan fundamentalmente la idea de empezar por una orientación al cliente interno (el empleado) para después alcanzar el externo (Conduit y Mavondo, 2001; Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Lings, 2004), ya apuntada anteriormente.

Hay también algunos estudios en el área de calidad de servicios (Straughan y Cooper, 2002) y estudios con la marca (Fram y McCarthy, 2003)

A pesar de tanta atención al tópico en el nuevo milenio, es inquietante el silencio del sector de recursos humanos. Las principales revistas de gestión de recursos humanos, como por ejemplo, *Human Resource Management*, *Human Resource Management Review*, *Human Resource Management Journal* y *Human Resource Development Quarterly*, tienen pocos artículos a respecto del tema. Además, las revistas de gestión de marketing revelan la necesidad de estudiar el tópico pero no profundizan la forma de gestionar el proceso.

Quizá parte de esta falta de profundidad sobre el tema encuentre una explicación en la individualidad o la separación de los expertos de marketing y recursos humanos, o aún, en función de los dos factores. Según Ruekert y Walker Jr (1987: 2):

“interfunctional interaction is motivated by the desire to achieve both the broad common objectives of the corporation or business unit and specific marketing objectives and individual goals. Similarly, people in other functional areas are driven to interact with marketing personnel to achieve goals that are both assigned and chosen”.

Para una interacción efectiva es necesario que las dos disciplinas hagan un trabajo en conjunto. Posiblemente, una gestión más avanzada de recursos humanos pueda utilizarse de 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. El Cuadro 1 presenta los artículos de marketing interno que fueron publicados, en las disciplinas de marketing y marketing de servicios, recursos humanos o calidad de servicios, en los últimos años.

Cuadro 1 – La relación de las disciplinas con el marketing interno

Periodo	Marketing y marketing de servicios	Recursos Humanos	Calidad de servicios
Anos 70 y 80	Berry Flipp Grönroos		Berry, Hensen y Burke
1990	Grönroos		Zeithaml, Parasuraman y Berry
1991	Berry y Parasuraman Piercy y Morgan	Colling y Payne	
1993		Rafiq y Ahmed	
1994	Bak <i>et al</i>	Hales	
1995	Piercy	Foreman y Money	Varey
1996	Hauser, Simester y Wernerfelt		Boshoff y Tait
1997		Ballantyne	
1998	Gilly y Wolfinbarger Hogg Carter y Dunne Lings	Caruana y Calleya	
1999	Pitt y Foreman		Lings
De 2000 a 2004	Ahmed y Rafiq Ballantyne Naudé, Desai y Murphy Papasolomou y Doukakis Piercy		Bansal, Mendelson y Sharma Lings

Fuente: Elaborado por la autora a partir de las referencias bibliograficas citadas en este apartado.

El cuadro muestra la centralización de los estudios de marketing interno en las disciplinas de marketing y marketing de servicios y la poca atención dada por la literatura de recursos humanos sobre el tema.

Esta revisión de las disciplinas que se ha relacionado con el marketing interno nos avala la pretensión inicial explicitada en la introducción de la tesis, de indagar en torno a la identificación y selección de variables de gestión de

recursos humanos, objeto de atención del apartado 1.3, y la definición de su conceptualización, tema que es tratado en el próximo capítulo.

2.2. Las líneas de pensamiento y los conceptos

Analizando los ámbitos disciplinares en que el marketing interno ha evolucionado es posible profundizar su conceptualización identificando las divergencias y las convergencias del tópico, a fin de hacer posible su uso coherente en relación a los aspectos de la tesis. Así, este apartado describe, con mayor profundidad, las líneas de conceptualización propagadas a lo largo de los últimos 25 años y propone, al final, presentar las divergencias y las congruencias del tópico. Pueden ser identificadas tres líneas de interpretación de tópico: la que considera el empleado como un cliente de la organización, la que considera el marketing interno como un proceso, y, por último, la que propone un desarrollo de una cultura de orientación al cliente externo.

Rafiq y Ahmed (1993) argumentan que la construcción del concepto de Marketing Interno tuvo tres fases distintas. La primera fase, que marca el surgimiento del concepto, fue caracterizada por la motivación y satisfacción del empleado. La segunda estuvo orientada para el cliente externo, o sea, reconocía la importancia de la satisfacción del cliente interno para que él alcance los objetivos en el mercado. La tercera, y última fase, se refiere a la implantación y gestión de cambios organizacionales. En esta fase se describe el uso de las técnicas y herramientas de marketing para promover los cambios necesarios para mejorar la *performance* de la organización. Rafiq y Ahmed (1993 y 2000) concluyen que existen varios conceptos en relación al tópico, pero no hay unanimidad entre ellos.

Por otro lado, es necesario destacar que lo más importante no es el uso de la expresión, sino la comprensión de los factores que abordan los aspectos relacionados al marketing interno. Es importante comprender que la satisfacción de las necesidades del cliente externo puede ser elevada en función de la satisfacción de las necesidades del cliente interno, los empleados (Berry, Hensen y Burke, 1976). Así, la concepción de marketing interno como una filosofía idea defendida por Grönroos (1990b) y Berry y Parasuraman

(1991) puede ser un punto de partida. Según ellos, en primer lugar, para que la empresa tenga éxito es necesario que tenga preocupación con el mercado interno, o sea, con los empleados.

2.2.1. Marketing interno: el empleado como un cliente de la organización.

Para algunos autores el marketing interno es una filosofía practicada por la organización que visualiza el empleado como un cliente interno (Foreman y Money, 1995, Berry, 1981; Grönroos, 1990a; Berry y Parasuraman, 1992; George, 1977 en Rafiq y Ahmed, 1993; Nickles y Wood, 1999).

Para Berry y Parasuraman (1991:151¹) “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”.

Los autores creen que el objetivo central del marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados (Berry y Parasuraman, 1991). Para esto presentan siete elementos básicos para la práctica del tópico.

- 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 la *performance*: 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

¹ Traducción libre de la autora.

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.

- 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 *performance* 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.

Este concepto, analizado individualmente, puede confundirse con la función del setor de recursos humanos en la empresa, que debería atender los elementos citados por estos autores. Así cabe una reflexión desde el punto de vista de marketing: ¿estaría el setor de recursos humanos dejando de cumplir con sus responsabilidades?

Rafiq y Ahmed (1993) alertan sobre los problemas que pueden ocurrir con la orientación del empleado como cliente interno. En primer lugar, aparece la cuestión del producto: en una situación normal el cliente no es obligado a comprar el producto si éste no le agrada, pero el empleado “tiene” que aceptar, por ejemplo, los nuevos métodos de trabajo y a él no le es permitido hacer ninguna elección. En segundo, el tratamiento del empleado como un rey (una

expresión típica de la filosofía del TQM) de forma que sus necesidades sean todas atendidas no es posible, pues las organizaciones disponen de recursos limitados para hacerlo. Tercero, si ellos fueran tratados como los clientes más importantes, puede ocurrir un suicidio para la organización que cuente con empleados muy acomodados.

Además, complementan los autores, las necesidades de los empleados pueden crecer constantemente y los recursos son escasos, aún más en un ambiente de gran competencia.

Para Nickles y Wood (1999) las necesidades del cliente interno (el empleado) deben ser satisfechas, antes que las del cliente externo. Esta línea de raciocinio puede corroborar el cuestionamiento hecho por Kotler” *“Where you are thinking of your own employees as customers with needs to be satisfied so that they are enthusiastic – is that marketing’s job ... or is it human resources?”*(Kotler cita in Mazur, 1991, en Varey y Lewis (1999). Aspecto que sera aprofundado en el apartado 2.5.

Así, la proximidad del concepto, en esta línea de pensamiento, con la gestión de recursos humanos es grande y de cierta forma amenazadora para sus gestores. ¿Tendría el sector de marketing la función o el interés de hacer la gestión de los empleados? O, aún, ¿estaría el sector de recursos humanos dejando de cumplir con sus obligaciones?

Para Hales(1994), el marketing interno es una metáfora, pues es necesario considerar que hay divergencias entre las necesidades y los intereses de los empleados y de la empresa. Hay algunas técnicas y herramientas de marketing que son adoptadas por el sector de recursos humanos, como por ejemplo, la segmentación, la comunicación y la publicidad. Añade que el tópico reduce a meras técnicas de comunicación simbólica, la complejidad de gestión de personas y sus acciones y conocimiento (recursos de la empresa) (Varey y Lewis, 1999).

Por fin, Cahill (1995) complementa la necesidad de los esfuerzos de marketing interno proporcionar mejores servicios para los clientes externos, pues caso contrario las inversiones hechas en este proceso son desperdiciadas.

2.2.2. Marketing interno: un enfoque de proceso

Este concepto considera que todos los sectores de una organización son simultáneamente proveedores y clientes, empezando por el sector de marketing que identifica las necesidades del cliente hasta el sector de servicios garantizados que soluciona los problemas del producto o servicio entregado. Esta es una perspectiva con origen en el TQM (Lings y Brooks, 1998; Lings, 1999; Longenecker y Meade II, 1995).

Según Reynoso Y Moores (1960) los aspectos que definen este concepto son: la creación de conciencia interna sobre calidad de los servicios internos, la identificación de “clientes internos” y “proveedores internos”, la identificación de las expectativas del cliente interno, la comunicación de estas expectativas y la discusión sobre las posibilidades y dificultades para atenderlas, la identificación y, por último, la implementación de cambios de comportamiento por parte de los “proveedores internos” para garantizar la entrega de niveles de servicio requeridos. Para completar el ciclo los “clientes internos” deben medir la calidad de los servicios para informar el desempeño de los “proveedores internos” (en Lings, 2004).

La creencia de que la satisfacción de los sectores, considerando el proceso, llega a satisfacción del cliente consumidor es, de cierta forma, poco asumible, pues hay que considerar los conflictos internos existentes y, además, si el cliente externo es una responsabilidad solamente del sector de marketing sus expectativas y necesidades pueden no llegar a todos los sectores de la organización. Conjuntamente es necesario considerar que esta línea de concepto puede ser más útil en empresas de manufactura que en las de servicios.

Todavía Lings (1999) presenta algunas ventajas de este concepto cuando describe un *internal marketing schema* identificado por la participación de estos dos grupos: clientes y proveedores. Según el autor, las ventajas del esquema son: visión holística de la organización, posibilidad de medir la calidad de los servicios, actuar de forma proactiva en nuevos diseños de procesos,

desarrollar el foco en el cliente externo, motivar y aumentar la satisfacción del empleado.

La confusión de conceptos en la literatura es innegable. Para Conduit y Mavondo (2001), por ejemplo, el marketing interno es llamado de *internal customer orientation*, o sea, la orientación al cliente interno desde un punto de vista de proceso. Según los autores, lo empleados deben recibir con la mejor calidad posible los productos suministrados por sus antecesores en la cadena productiva, para que ellos puedan proveer lo mejor para sus sucesores. Hauser, Simester y Wernerfelt (1996: 269) tienen la misma idea a respecto del tópico y ofrecen un ejemplo: “*marketing departments are often the internal customers of product development or R&D, though in some cases, the marketing department is the internal supplier that provides information on customer needs and requirements*”.

Adicionalmente, cabe destacar que esta interpretación del concepto no está de acuerdo con lo que es defendido por la mayoría de los autores que entienden que el *internal customer orientation* es una forma de considerar el empleado como un cliente interno, conforme descrito en la sección anterior.

2.2.3. Marketing interno: el desarrollo de una cultura de orientación para el cliente

Esta línea de concepto puede aún ser dividida en dos grupos. El primero que considera el tópico como una simple extensión del marketing externo y el segundo que engloba los conceptos de marketing a los dos tipos de clientes (el interno y el externo) buscando una alternativa para mejorar la *performance* de la empresa.

Kotler (1998) es uno de los autores que defiende, de forma indirecta, el concepto del marketing interno como extensión del marketing externo, principalmente cuando se refiere al marketing de servicios. El principal argumento es que los empleados de línea de frente deben ser adecuadamente entrenados e informados de las acciones del marketing externo para que tengan las respuestas correctas para los clientes (Flipo,1986; Kotler,1998;

George, 1990 en Rafiq y Ahmed, 1993). Uno de los problemas creados con esta idea es la división de los empleados de la empresa: los que tienen contacto con los clientes y los que no tienen. Esta línea de pensamiento puede llevar a que solamente los primeros sean contemplados por las herramientas de marketing interno y tengan las informaciones, mientras que a los últimos les restaría hacer el servicio, sin importar para qué y para quién. Este pensamiento es manifestado por Flipo cuando argumenta que "*internal marketing is especially relevant in service firms because, in most of them, more than 50 per cent of the personnel face the customer directly*"(1986: 8).

Kotler, en otra parte de su libro, menciona el marketing integrado como una alternativa para atender mejor a los consumidores y, en este enfoque, sugiere que el marketing interno debe preceder al externo, corroborando con lo que exponen otros expertos a respecto del tópico.

Así, la mayoría de los conceptos está relacionada a un aspecto más generalizado del marketing interno, o sea, una perspectiva de trabajo conjunto entre el marketing interno y externo, buscando la satisfacción del cliente externo. O sea, es una filosofía de gestión que tiene por objetivo una actuación eficaz en el ambiente externo de la organización, por medio de un ambiente de trabajo adecuado, que respete las necesidades y los deseos de los empleados, y con una orientación generalizada de todos los empleados para la satisfacción del cliente externo (Ahmed, Rafiq y Saad, 2003; Foreman y Money, 1995; Ahmed y Rafiq, 2002; Varey, 1995; Rafiq y Ahmed, 1993; Varey y Lewis, 1999; Naudé, Desai y Murphy, 2003; Piercy, 1995; Piercy y Morgan, 1991; Cahill, 1995, Lings, 2004; Gilmore, 2000).

En un estudio desarrollado por Donovan, Brown y Mowen (2004) acerca de la orientación al cliente, se evidenció que esta filosofía de gestión puede elevar el nivel de satisfacción en el trabajo y el compromiso de los empleados con los resultados de la organización, en especial la atención dada a los clientes externos.

Complementando, Rafiq y Ahmed (2000: 461) describen que el marketing interno es

“a planned effort using a marketing-like approach to overcome organizational resistance to change and to align, motivate and inter-functionally co-ordinate and integrate employees towards the effective implementation of corporate and functional strategies in order to deliver customer satisfaction through a process of creating motivated and customer-orientated employees.”

En esta línea de concepto la aplicación de los 4Ps de marketing es usual, aunque muy criticada (véase, por ejemplo Hales, 1994). El Cuadro 2 presenta la descripción de los 4P's según algunos autores. Las interpretaciones divergen principalmente entre los componentes producto y precio. Como producto es considerado tanto el propio trabajo cuanto los valores, políticas o filosofía de la organización. Por otro lado, los costes psicológicos del trabajo o los costes de implantación del proyecto de marketing interno, siendo completamente diferentes, son considerados el precio. Interpretar la cuestión de precios como la inversión hecha para poner en práctica las actividades de marketing interno no es adecuada, pues el precio está conectado al cliente y no a la empresa (Kotler, 1998; Nickles y Wood, 1999).

Cuadro 2 - Interpretación de los 4P's para el marketing interno

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

Fuente: Adaptado de los originales (Rafiq y Ahmed, 1993; Davis, 2001; Piercy y Morgan, 1991 y Flipo,1986).

La interpretación dada al componente producto diverge entre los autores. El concepto para la mayoría de ellos (Rafiq y Ahmed, 1993; Davis, 2001; Piercy y Morgan, 1991) trata de valores, actitudes, políticas, servicios, comportamientos entre otros. Mientras que para Flipo (1986), el producto se refiere a puesto de trabajo. Así, la preocupación debe centrarse en su adecuación al empleado, de forma que su aceptación será más viable. Esta interpretación tiene una relación directa con la cuestión de precios, pues el precio (valor) psicológico que un empleado pagará si trabaja en un puesto no deseable será mayor que en uno que aprovecha sus habilidades y valoriza su motivación individual. Considerando estos factores la interpretación dada por Flipo (1986) está en línea con el concepto de producto adoptado por el sector de marketing.

Por otro lado, el componente comunicación tiene elementos comunes a todos ellos y se refiere a las informaciones dadas a los empleados para influenciar su comportamiento. Posiblemente esta unanimidad sea uno de los factores que hace con que muchas empresas perciban el marketing interno solo como una herramienta de comunicación con los empleados, despreciando otras contribuciones posibles (véase por ejemplo Brum, 1994 y Brum, 1998).

En el análisis de los 4P's, Rafiq y Ahmed (1993) incluyen 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 fuerte con los empleados y, principalmente en los procesos de comunicación ellos deben hacerse muy presentes.

En esta línea de concepto, el desarrollo de una cultura orientada al cliente externo, contribuye para el entendimiento del tópico y su aplicación en las empresas, pues subyace que debe haber una orientación general o una filosofía por parte de la alta gestión para después ser traducida en acciones prácticas que pueden ser desarrolladas por el gestor de recursos humanos, con el soporte del equipo de marketing.

Para finalizar la diversidad de conceptos a respecto del tópico preséntase la idea de Davis (2001). El autor defiende que el marketing interno es una consecuencia natural del comportamiento de la relación entre los empleados, los cargos directivos y la estructura de la organización. Como ejemplo, el autor cita que los gestores utilizan el marketing interno cuando quieren vender una idea para el nivel jerárquico superior, convencer a una persona de otro departamento sobre un tópico o, aún, para convencer al empleado a realizar una tarea difícil. Este aspecto no es lo que se pretende abordar en esta tesis y podría ser estudiado en el campo del comportamiento político de las organizaciones.

2.2.4. Las convergencias y las divergencias del tópico

Está claro que no hay unanimidad en relación a los conceptos y la filosofía del proceso de marketing interno, pero hay algunas convergencias en todos los conceptos, así como hay algunos puntos de divergencia. La gran convergencia se centra en la visión estratégica del tópico en la organización, ya sea desde un punto de vista de satisfacción del cliente externo o de una gestión más avanzada de recursos humanos.

La convergencia centrada en la satisfacción del cliente externo ocurre cuando el empleado es reconocido como un cliente interno (Foreman y Money, 1995, Berry, 1981 en Berry y Parasuraman, 1991; Grönroos, 1990a; Berry y

Parasuraman, 1992; George, 1977 en Rafiq y Ahmed, 1993; Nickles y Wood, 1999), cuando el enfoque está en el proceso (Lings y Brooks, 1998; Lings, 1999 y Conduit y Mavondo, 2001), y, más aún, cuando el enfoque es el desarrollo de una cultura de orientación al cliente (Ahmed, Rafiq y Saad, 2003; Foreman y Money, 1995; Ahmed y Rafiq, 2002; Varey, 1995; Rafiq y Ahmed, 1993; Varey y Lewis, 1999; Naudé, Desai y Murphy, 2003; Piercy, 1995; Piercy y Morgan, 1991; Cahill, 1995, Lings, 2004).

Otra convergencia son los empleados, pues cuando hablamos de marketing interno hablamos de empleados, ya sean considerados como los propios clientes de la empresa que tienen deseos y necesidades (Berry, 1981 en Berry y Parasuraman, 1991 y Grönroos, 1990a; Berry y Parasuraman, 1992) o los clientes internos de ellos mismos, cuando es el caso de los procesos (Lings y Brooks, 1998; Lings, 1999 y Conduit y Mavondo, 2001).

Por último cabe destacar que los autores reconocen que el tema comprende todos los sectores de la empresa, o sea no es una acción aislada. A pesar del tema ser discutido mucho más en la literatura de marketing (Ahmed, Rafiq y Saad, 2003), las referencias siempre apuntan hacia el trabajo conjunto

La principal divergencia está centrada en reconocer quién es el cliente interno: ¿es el empleado (Varey y Lewis, 1999; Berry y Parasuraman, 1991; Nickles y Wood, 1999), o el próximo sector o departamento (Lings y Brooks, 1998; Lings, 1999; Conduit y Mavondo, 2001)? La respuesta puede ser dada por Lings que inicialmente abordó el marketing interno como un proceso (Lings, 1999) y después desarrolló un estudio incluyendo la visión de orientación para el mercado interno. Un artículo recientemente presentado por él demuestra su interés por rectificar la visión acerca del tópico, profundizando su análisis sobre los conceptos y desarrollando un modelo que está basado en la orientación al marketing interno.

Otras divergencias, pero menos significativas, son percibidas en la aplicación de los 4P's de marketing. Estas divergencias son explicadas por la necesidad que los autores (Rafiq y Ahmed, 1993; Davis, 2001; Piercy y Morgan,

1991; Flipo1986) tienen de ajustar las técnicas utilizadas para el ambiente externo en el ambiente interno.

Los estudios han exhibido que el tópico aún está en fase de desarrollo (Ahmed y Rafiq, 2003, Lings, 2004) y que posiblemente debe asumir una línea de orientación para el mercado interno con la integración de una gestión más avanzada de recursos humanos. O sea, la filosofía mayor está centrada en la orientación para el mercado, buscando la satisfacción del cliente interno (el empleado) y el cliente externo (el consumidor). En este sentido el marketing interno viene con un conjunto de técnicas, muchas de ellas originadas del marketing para hacer con que los empleados estén satisfechos y consecuentemente tengan condiciones de satisfacer el consumidor.

2.3. Marketing interno: coordinación y técnicas

En este apartado serán tratados dos cuestiones relacionados a la práctica del marketing interno en las empresas: coordinación y técnicas que pueden ser utilizadas.

La ausencia de referencias centradas en la coordinación del proceso es frecuente en la literatura. Piercy (2002), por ejemplo, expone que el marketing interno contribuye con habilidades y herramientas para implantar el nuevo concepto de marketing basado en valores, pero no sugiere quien debe ser el responsable por esta acción.

Los autores que tratan del tema presentan cuatro alternativas de coordinación: el sector de recursos humanos (Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Levionnois,1992; Joseph,1996); el sector de marketing (Kotler, 1998; Flipo, 1986; Gilmore,2000); los dos sectores (Rafiq y Ahmed, 2000; Tansuhaj, Randall y McCullough, 1988); o, aún, el nivel ejecutivo (Rafiq y Ahmed, 1993; Grönroos, 1990a).

Para algunos, el ejercicio de las prácticas más avanzadas de recursos humanos lleva a un proceso de marketing interno (Bansal, Mendelson y Sharma,

2001; Joseph, 1996). Para Levionnois (1992: IX), 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”. Para George hay, de facto, una gran interdependencia entre el marketing interno y el proceso de gestión de personas (George, 1990 en Varey, 1995).

Una de las razones para que el tópico sea coordinado por el sector de marketing es dada por Flipo (1986: 12) “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 el P de producto para los clientes externos es mucho más elevada que en la manufactura”. Además, el autor sugiere que el marketing interno expresa el poder de los gestores de marketing sobre los empleados para el alcance de sus estrategias externas.

Grönroos (1990a) es enfático en relación a la responsabilidad de la conducción del proceso: es una responsabilidad del *top management*. Ballantyne (2000) concuerda con la idea de Grönroos una vez que declara que es un tópico que no tiene límites claramente definidos, pues ultrapasa las fronteras de la tradicional disciplina de marketing. Por lo demás, si el marketing interno es una filosofía de gestión que tiene como objetivo desarrollar la orientación interna para el cliente (Lings, 2004; Berry y Parasuraman, 1991; Nickles y Wood, 1999, Naudé, Desai y Murphy, 2003) debe empezar por el nivel ejecutivo de la empresa.

En cierta forma, esta opinión es también compartida por los autores Rafiq y Ahmed (1993). 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. De todas formas, es un proceso que no está claro, pues los mismos autores en una investigación posterior (Rafiq y Ahmed, 2000) sugieren que el proceso sea conducido por los dos sectores. Otros autores (Bansal, Mendelson y Sharma,

2001) comparten esta idea y sugieren que el sector de marketing puede ayudar a dar la respuesta de “cómo” implantar este proceso en las organizaciones. Pero admiten, al final, que la interacción entre los dos sectores (recursos humanos y marketing) es una alternativa viable.

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. Lo más importante es que este nivel perciba el empleado como un cliente de la organización. A partir de eso, las actividades propuestas serán implementadas con más facilidad.

La revisión de la literatura demostró que no hay unanimidad en relación al proceso de coordinación e implantación, pero apunta para una dirección: el trabajo conjunto de los dos sectores (recursos humanos y marketing) para el logro de los objetivos. En este sentido, la cuestión pasa por un entendimiento de su aplicación en las empresas, 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.

Si por un lado, ciertas técnicas, o prácticas, se mezclan con las actividades tradicionalmente desarrolladas por el sector de recursos humanos (Bansal, Mendelson y Sharma, 2001), por otro lado, hay una indicación clara de que algunas técnicas utilizadas frecuentemente con exclusividad por el marketing externo pueden contribuir para la implantación del marketing interno. De cualquier forma, los investigadores (Rafiq y Ahmed, 1993; Varey y Lewis, 1999) alertan sobre el cuidado que la organización debe tener en su uso generalizado, puesto que ciertamente hay siempre necesidad de hacer los ajustes pertinentes.

Según Berry, Hensen y Burke (1976), las técnicas tienen relación con la comunicación de la importancia del trabajo para los clientes, el desarrollo del potencial humano, para garantizar así su crecimiento, e incentivos financieros para obtener un comprometimiento con el trabajo.

El desarrollo de los empleados es una de las técnicas más citadas en los estudios hechos (Rafiq y Ahmed, 1993; Grönroos, 1990a; Conduit y Mavondo, 2001; Kotler, 1998; Lings, 2004). La preocupación no es exclusivamente con el aprendizaje de la tarea, sino con el conjunto de factores que desarrolla de forma más integrada al empleado. El desarrollo está presente en diversas actividades promovidas por la organización o por los gestores y puede estar relacionada con la mejoría de las tareas diarias, con nuevos métodos de trabajo, con un mayor conocimiento de los clientes externos y de sus necesidades, a valores, prácticas y políticas de la organización o con la mejora de la calidad de vida de los empleados (Lings, 2004).

El conocimiento es una fuente para obtener una ventaja competitiva (Ahmed y Rafiq, 2002), pero las empresas solo pueden beneficiarse de él, con una buena estructura para capturarlo, mantenerlo y mejorarlo. El desarrollo también está relacionado a la formación de una cultura de conocimiento del cliente (Kotler, 1998) y a la capacitación de los empleados para que conozcan “lo qué” debe ser hecho y, principalmente “por qué” debe ser hecho (Berry y Parasuraman, 1991). Por fin, la técnica es muy útil para el desarrollo de habilidades y sensibilidad para percibir las necesidades del cliente, contribuyendo para la formación de orientación al cliente (Conduit y Mavondo, 2001).

La comunicación es una técnica que puede dividirse entre la comunicación interna y externa (Rafiq y Ahmed, 1993; Grönroos, 1990a; Conduit y Mavondo, 2001). La comunicación interna está relacionada a todas las informaciones que son originadas por la organización, para las personas de la organización y, en su mayoría, no son expuestas para el cliente externo, como por ejemplo las metas y los objetivos de la organización. Por otro lado, las informaciones externas son las que llegan a los clientes y comunidad por medio de propagandas o anuncios en periódicos. Son novedades acerca de la empresa que llegan a los clientes externos y a los empleados, al mismo tiempo. La propuesta, a partir del marketing interno, es que estas novedades sean divulgadas primero a los empleados y después para la comunidad.

Según Lings (2004), la comunicación también puede ser referente a la existente entre los gestores y los empleados y la existente entre los gestores acerca de las necesidades de los empleados. La primera se caracteriza por los procesos de comunicación habituales, compuesto por las informaciones a respecto del trabajo, de la organización, las metas y objetivos y planos de futuro. Estas comunicaciones pueden ser transmitidas por medio de contactos directos, periódicos o informes. La segunda se refiere al proceso de comunicación que ocurre entre los niveles jerárquicos superiores cuando analizan las necesidades de los empleados. Esta idea es ratificada por Townlay (1989 *apud* Rafiq y Ahmed, 1993), que entiende este proceso de comunicación como una venta personal. En el marketing interno las ventas (ideas, conceptos, objetivos) *face to face* pueden ser más efectivas, pues el relator (un gestor) tiene una autoridad que le confiere mayor impacto que los otros métodos de comunicación.

Otra técnica presentada está relacionada a los incentivos financieros. En las empresas de servicios, es común utilizar el uso de sistemas de recompensas, como por ejemplo bonos y premios, para los empleados que trabajan directamente con el cliente externo. Sin embargo, este recurso también puede ser utilizado para motivar a todos los empleados. (Rafiq y Ahmed, 1993; Lings, 2004). El reconocimiento de los empleados por medio de un sistema de salario apropiado también integra este grupo de incentivos financieros. Un sistema de salarios adecuado significa que refleja, por lo menos, la media de la industria en la cual está inmersa la empresa. Considerando que los empleados tienen contacto directo con el cliente, como es el caso de las organizaciones de servicios, es fundamental que ellos estén satisfechos. Insatisfacciones relacionadas a problemas financieros son transmitidas inmediatamente a los clientes (Lings, 2004; Bansal, Mendelson y Sharma, 2001).

La segmentación del cliente interno, el empleado es una técnica descrita en varios estudios (Rafiq y Ahmed, 1993; Grönroos, 1990a; Lings, 2004;) La segmentación del mercado interno es la agrupación de los empleados conforme sus necesidades, sus características y sus deseos. Ahmed y Rafiq (2002) aportan dos posibilidades de segmentación: la que se refiere al contacto con el cliente

externo, o sea los empleados que tienen y los que no tienen contacto con él, y la que se relaciona a aspectos funcionales del empleado. La segmentación es relevante en la medida en que puede atender con más seguridad las expectativas de cada uno de los grupos de empleados. Así, después de una correcta identificación de los segmentos de empleados es posible determinar sus estrategias (Lings, 2004)

La identificación de las necesidades y deseos de los empleados es hecha por medio de la investigación de mercado, que también puede ser utilizada para controlar el impacto de las políticas de la gestión de personas en los empleados (Rafiq y Ahmed, 1993; Grönroos, 1990a). Por otra parte, la investigación interna debe ser tratada con cuidado, pues los empleados son mucho más sensibles a su repercusión que los clientes externos. Los resultados también deben ser observados con cautela, pues pueden recibirse influencias en función de la repercusión que una investigación puede generar.

La contratación de los empleados (Kotler, 1998) es una actividad del sector de recursos humanos, pero que puede recibir una contribución de los conceptos de marketing interno. La contratación es la actividad que selecciona los empleados para participar de la empresa. Este es el momento en que debe ser hecha la identificación de cambios de valores entre la organización y los nuevos empleados. Es importante, sino fundamental, compartir los valores entre los empleados y la organización (Lings, 2004).

Hay también autores que proponen la aplicación directa de los 4P's de marketing como una forma de desarrollar el marketing interno. Pero, las actividades que están incluidas en cada uno de los P's presentados ya fueron descritas y muchas veces se refieren a conceptos y no a técnicas o herramientas para su ejecución (Ahmed y Rafiq, 2002; Davis, 2001, Piercy y Morgan, 1991, Flipo, 1986).

Las técnicas son analizadas por la literatura de dos formas: una por su descripción, conforme hecho en esta sección y otra por medio de modelos de marketing interno relacionados con otros tópicos. La última forma será presentada

en la próxima sección, donde se hace un análisis de estos modelos y se propone uno a partir de los estudios hechos.

2.4. Modelos de gestión de marketing interno

Este apartado se presenta en dos secciones. La primera examina los modelos de marketing interno propuestos por los autores y la segunda propone un Modelo de Marketing Interno considerando los aspectos apuntados hasta en momento.

2.4.1. Modelos de marketing interno propuestos por la literatura

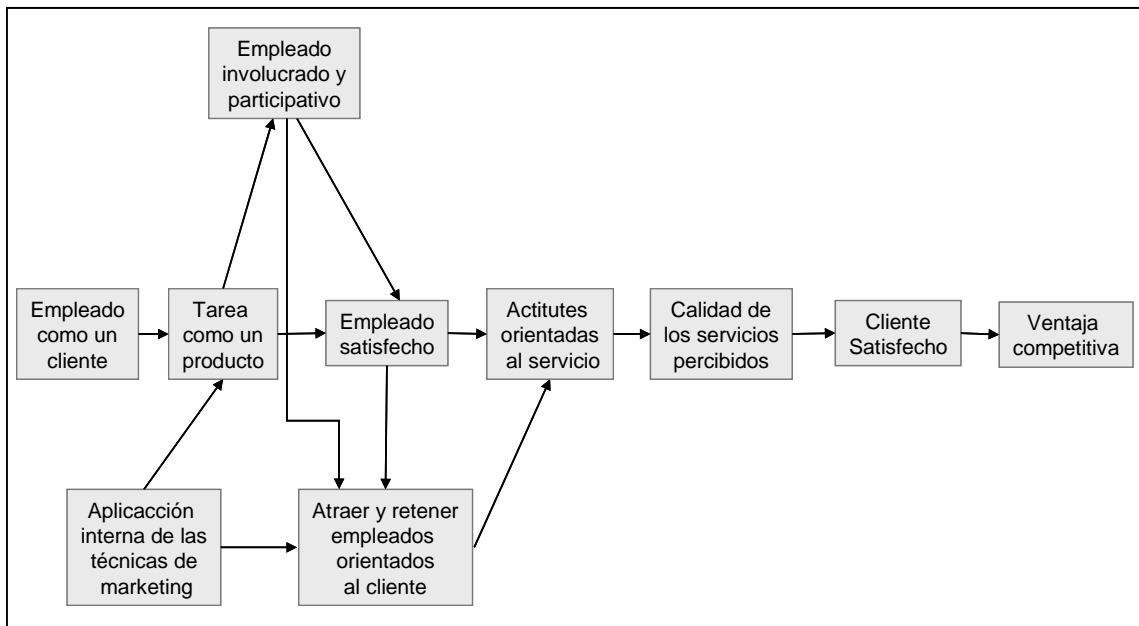
Los modelos de marketing interno son recientes, surgieron a partir de la década de 90 y algunos necesitan de más investigaciones para que sean confirmados, conforme sugerencias de los propios autores (Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Rafiq y Ahmed, 2000; Lings, 1999). Todos los modelos, en teoría, llevan a la satisfacción del cliente externo por medio de la satisfacción del cliente interno.

Los modelos más citados en la literatura son los de Berry (Figura 2) y Grönroos (Figura 3), principalmente porque fueron los primeros.

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

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

Figura 2 – Modelo de marketing interno de Berry



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

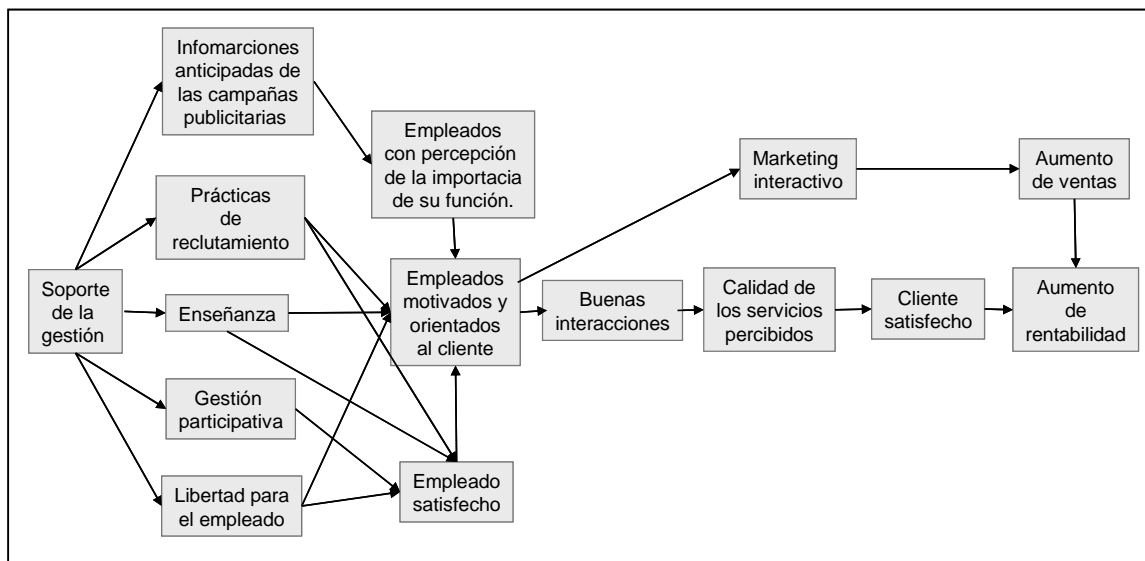
El modelo de Grönroos (Figura 3) es más específico en relación a las técnicas. Cita, por ejemplo, el desarrollo y las informaciones anticipadas de las campañas publicitarias como alternativas para tener empleados motivados y orientados al cliente.

Los dos modelos se asemejan en la medida en que desarrollan una secuencia de acciones que llevan a las empresas a tener no solamente mejores resultados, sino, a tener una ventaja competitiva. Entretanto, para Ahmed y Rafiq los dos modelos están incompletos, pues

"(...) in that the Berry model does not indicate the mechanisms that can be used to motivate employees other than a marketing approach. Similarly, the initial Grönroos

model ignored a marketing-like approach to the motivation of employees. In order to provide a more comprehensive model of IM, both these approaches need to be combined” (2002: 15)

Figura 3 – Modelo de marketing interno de Grönroos



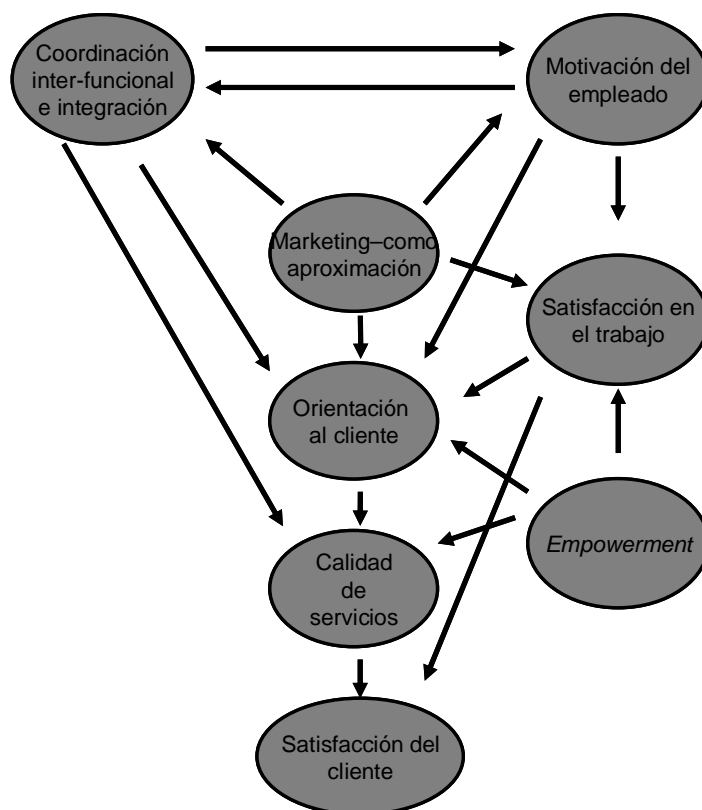
Fuente: Grönroos (*apud* Ahmed y Rafiq, 2002:16)

Los autores Rafiq y Ahmed (2000) presentan un modelo (Figura 4), basado principalmente en los modelos de Berry y Grönroos, haciendo una conexión entre los elementos que componen el marketing interno y su relación con la satisfacción del cliente externo.

Según los autores, la motivación de los empleados es alcanzada por medio de las actividades desarrolladas por la organización que objetivan su satisfacción. Esta motivación, juntamente con la delegación del poder para tomar decisiones (*empowerment*), influencia positivamente la satisfacción en el trabajo, lo que tiene una asociación con la orientación al cliente y crea, de forma indirecta, la satisfacción del consumidor. Por otro lado, la actitud de coordinar de forma inter-

funcional e integrada el proceso como un todo influencia la calidad de los servicios y, por su vez, la satisfacción del cliente.

Figura 4- Modelo de marketing interno de Rafiq y Ahmed



Fuente: Rafiq y Ahmed (2000:455)¹

En el centro del modelo está la orientación al cliente que refleja la regla o mandato establecido por la literatura de marketing para alcanzar la satisfacción del cliente externo y los objetivos de la empresa. Según los autores la coordinación inter-funcional es una parte muy importante para la orientación al mercado. Las relaciones entre satisfacción en el trabajo y orientación al cliente son confirmadas por algunos estudios (Hoffman y Ingram 1991; Kelley's 1990 in Rafiq y Ahmed, 2000) y, al mismo tiempo, contradichas en otros (Herrington and Lomax, 1999 en Rafiq y Ahmed, 2000).

¹ Traducción libre de la autora.

El modelo presentado por Rafiq y Ahmed (2000) contempla distintos ítems, pero no trata de forma directa las actividades que pueden y deben ser desarrolladas para alcanzar la motivación y la satisfacción de los empleados. Uno de los puntos positivos del modelo es la referencia al *empowerment*, aunque está referido solamente a los empleados de la línea de frente, que necesitan de mayor autonomía para atender óptimamente a los clientes. Además, el *empowerment* también es considerado como uno de los factores que contribuyen para la satisfacción al trabajo y la motivación, de lo que se deduce que deba ser expandido para todos los empleados.

Los autores sugieren una mayor involucración de las funciones de recursos humanos y marketing en las cuestiones que tratan del trabajo. Porque además, si el trabajo es considerado el producto para el cliente interno, hay que tener atención para que sea adecuado, así como hay la preocupación con la adecuación del producto al cliente externo. Los autores reconocen la importancia del marketing interno, principalmente en lo que se refiere a la calidad de servicios y a la satisfacción del cliente, y dan más énfasis en la aplicación del modelo en empresas del sector de servicios.

En función de este énfasis al sector de servicios, el modelo de Rafiq y Ahmed (2000) es más limitado que el desarrollado por Lings (1999), demostrado en la Figura 5.

El Diagrama de Marketing Interno propuesto en esta figura se diferencia de los demás por estar estructurado a partir de los procesos de manufactura o de servicios y considerar los sectores, y no los empleados, como clientes internos. Este concepto, detallado anteriormente, es poco explorado en la literatura y normalmente está limitado a la literatura de gestión de calidad.

El nivel de detalle del modelo puede aumentar hasta que llegue a cada empleado individualmente, considerando que siempre hay un proveedor o un cliente y, por último, todos los empleados son, de cierta forma, responsables por las metas y objetivos de la organización. El autor construye el modelo a partir del concepto general que empieza por la siguiente reflexión: un cliente interno

satisfecho es la base para un cliente externo satisfecho. Este modelo fue aplicado en dos organizaciones y presentó indicaciones de aumento de *performance* en ambas.

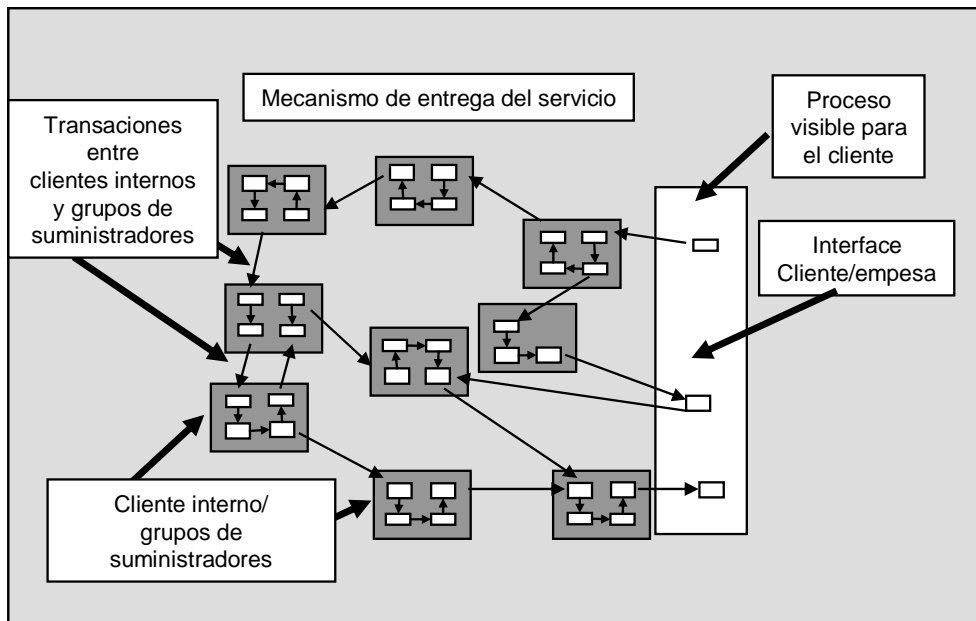
Los principios generales (Lings, 1999: 453) del modelo son:

- a) cada uno de los procesos internos tiene un proveedor y un cliente interno;
- b) el cliente interno debe comunicar sus requisitos y sus necesidades al proveedor interno;
- c) los resultados obtenidos con las evaluaciones del servicio prestado por los proveedores internos deben ser comunicados;
- d) las consecuencias de la consecución, o no, de los requisitos deben ser la recompensa o la punición, y;
- e) los empleados deben ser los compañeros de los gestores para este sistema de trabajo¹.

Según el autor el modelo identifica los grupos internos, los procesos de clientes internos y externos visibles y las interacciones externas e internas, conforme demostrado en la Figura 5.

¹ Traducción libre de la autora.

Figura 5 - Diagrama de Marketing Interno de Lings



Fuente: Lings (1999: 456)¹

Lings (1999) presenta como ventajas de este modelo:

- Desarrollo de una visión holística de la organización: los empleados pueden identificar su posición en relación a la de sus colegas y también pueden verificar el efecto de su trabajo de forma directa o indirecta en el cliente final.
- Medición de la calidad de los servicios: con la identificación de proveedores y clientes internos es posible describir las interacciones existentes y después determinar indicadores de *performance* para acompañar los resultados.
- Rediseño proactivo de los procesos: ofrece la mejoría de los procesos de los departamentos.

¹ Traducción libre de la autora.

- Foco en el cliente externo: el modelo debe considerar que todas las acciones tomadas en los sectores/departamentos corresponden a una necesidad o a un requisito de un cliente externo.
- Transferencia de los servicios de calidad externo para sectores/departamentos internos: la calidad de los servicios internos afectará el servicio que llega al consumidor final. Así, es de gran importancia la medición de los servicios internos para identificar si están correspondiendo a las necesidades de sus clientes.
- Motivación de los empleados para corresponder con la estrategia de satisfacción del cliente externo: los empleados conocen su posición y además, la competencia entre los departamentos para suministrar un servicio de más calidad es un desafío constante.
- Aumento de la satisfacción del empleado: los empleados se mostraron más satisfechos con su ambiente de trabajo después de la aplicación del modelo, pues empezaron a recibir servicios con mayor calidad de sus proveedores.

El autor considera que el modelo contribuye para la construcción de una ventaja competitiva sostenible una vez que no es fácil para la competencia copiar los esfuerzos hechos en este campo. Además, según investigación hecha por Lings (1999), puede facilitar la gestión de los departamentos y los empleados, trayendo mejores resultados para la organización. Todavía, el autor recomienda más estudios con la aplicación del mismo.

Hay varios componentes citados en la literatura que no son contemplados por este modelo, principalmente los que están relacionados con la gestión de recursos humanos. El modelo tiene una visión clara del proceso productivo, tanto en manufactura como en servicios, pero hay algunos conceptos importantes que no son citados y podrán interferir en el desarrollo efectivo del marketing interno. Además, como explicita el propio autor, el modelo puede crear competencia interna entre las funciones o departamentos y, consecuentemente, no generar resultados satisfactorios para la organización. En la peor de las hipótesis puede

perder el foco del cliente externo, una vez que el objetivo sea la satisfacción del cliente interno que está más próximo y tiene exigencias de corto plazo.

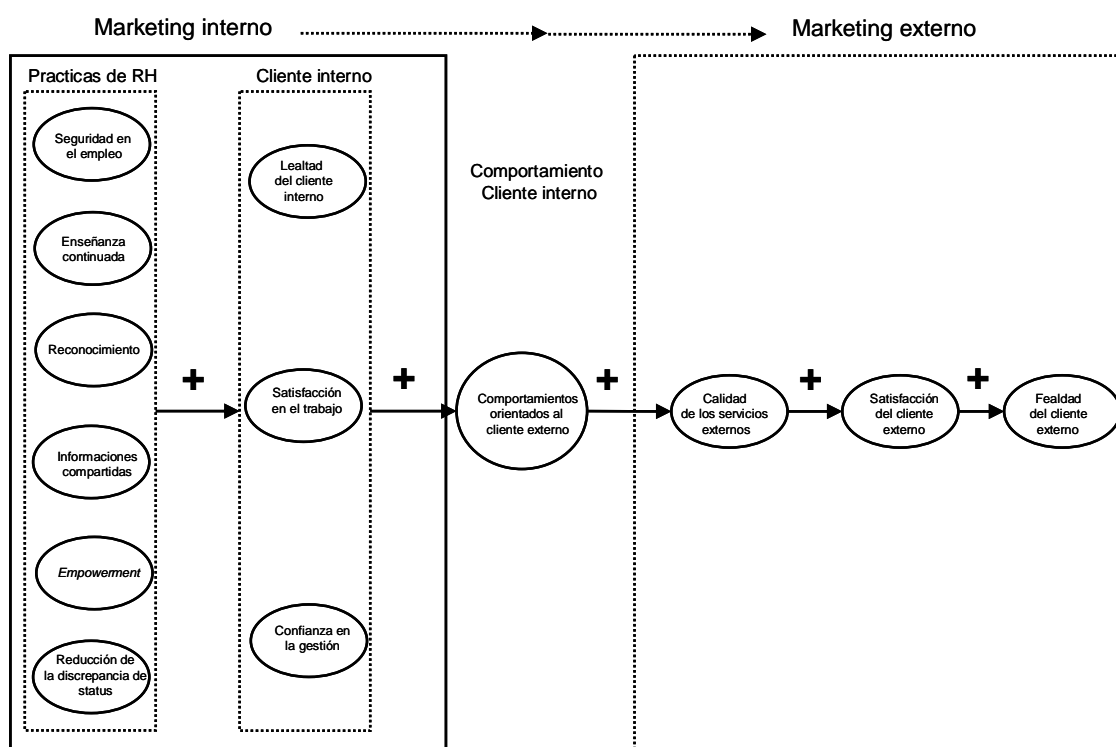
Este modelo exige una reflexión más profunda, pues impone una cultura organizacional que es ajena e inalcanzable para muchas empresas, pues necesita de participación y transparencia, entre otros aspectos. No es un modelo culturalmente neutro y vende una ideología gerencial.

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

El modelo sugerido en la Figura 6 presenta una relación entre las actividades de marketing interno y sus consecuencias en el marketing externo. Según los autores el modelo contempla las consecuencias posibles a partir del proceso de marketing interno. La línea general de la construcción del modelo es especificada como “con empleados satisfechos tenemos clientes satisfechos”.

Para los autores, el compromiso interno de los empleados, la satisfacción en el trabajo y la confianza en la gestión son los antecedentes principales para alcanzar, al final, la lealtad del cliente. Los tres componentes pueden ser alcanzados a partir de las prácticas de gestión de recursos humanos que están listados en la Figura 6 y son detalladas a continuación.

Figura 6 - Relación entre marketing interno y externo



Fuente: Bansal, Mendelson y Sharma (2001:65)¹.

Seguridad en el empleo

Es uno de los componentes que identifica que el empleado está seguro en su empleo. Esta seguridad es proporcionada por la organización que muestra que está comprometida con su fuerza de trabajo. Según estudios hechos por los autores, hay investigaciones que muestran la relación entre la seguridad del empleado en el empleo con la confianza en la gestión, reducción de los niveles de *turnover* y la *performance* de la organización.

Desarrollo continuado

Un extensivo desarrollo es necesario para alcanzar varios objetivos: comunicar los valores, la cultura y la misión de la empresa, preparar a los empleados de la línea de frente para los problemas que podrán ser encontrados

¹ Traducción libre de la autora

en los contactos con el cliente, capacitar los empleados para los cambios que podrán ocurrir en la organización, adecuar las actitudes de los empleados y, adicionalmente, aumentar sus habilidades. Los autores proponen que un extensivo desarrollo está asociado a la satisfacción del trabajo, a la confianza en la gestión y a la lealtad del empleado a la organización.

Reconocimiento

Una generosa gratificación, normalmente relacionada a un pago excelente de salario, puede estar asociada al pago de bonos por productividad o alcance de metas y objetivos de la organización. Por otro lado, la organización puede optar por pagar los salarios más altos de la industria, lo que también demuestra el compromiso que tiene con sus empleados. La mejor alternativa, según análisis hechos por los autores, es la gratificación que amarra el empleado a los resultados de la organización, haciendo con que el empleado consiga verse como propietario de ella.

Informaciones compartidas

La organización que tiene confianza en sus empleados tiene que compartir las informaciones. Entre las informaciones que deben ser compartidas están, por ejemplo, los salarios pagos a los empleados y los resultados de *performance* alcanzados. Según los autores, es un punto crítico para las organizaciones que algunas veces insisten en no hacer circular la información, por varias razones, entre las cuales se destaca la creencia de que informaciones difundidas pueden llegar a la competencia. Todavía, si la información está disponible internamente ella también está disponible externamente, es una cuestión de tiempo. Además, una buena gestión de información proporciona varios beneficios para la organización. Si, por ejemplo, el empleado conoce los efectos de su decisión frente a los clientes tendrá más confianza y sabrá qué hacer cuando los problemas ocurran.

Empowerment

Es el poder delegado a los empleados de una organización para tomar determinadas decisiones (Lobos, 1993). Este proceso tiene por un lado la libertad

y el respeto del empleado y por otro la expectativa y la necesidad de delegación por parte de los gestores. Para que los empleados sean capaces de decidir de forma correcta es necesario que las descripciones de los trabajos sean amplias y claras. Bansal, Mendelson y Sharma (2001) citan estudios que demuestran asociación positiva entre el *empowerment* y la satisfacción del trabajo, la lealtad con la organización y la confianza en la gestión.

Reducción de la discrepancia de status

La reducción de la discrepancia del status puede ocurrir a partir de dos vías: de la disminución de los niveles jerárquicos o en función de características de actuación del nivel ejecutivo, como transparencia, equidad e integridad, que atraviesan la estructura jerárquica de la organización. Los autores, a partir de otros estudios, proponen que la reducción del status puede ser asociada a las consecuencias del marketing interno.

Los autores creen que este modelo puede ser una contribución para las funciones de recursos humanos y marketing de servicios, pero tiene algunas restricciones conforme listado abajo:

- A pesar de describir diversas de las acciones de gestión de recursos humanos, no relaciona la actividad de reclutamiento y selección de empleados, que es citada diversas veces en la literatura.
- El modelo no especifica la contribución del sector de marketing en el desarrollo de las actividades de marketing interno.
- No hay referencias acerca de la investigación de las necesidades de los empleados, una de las herramientas utilizadas por el sector de marketing para identificar los productos o servicios esperados por el cliente y que puede ser de gran utilidad para describir los intereses de los empleados, así como, su nivel de satisfacción en el trabajo.
- Otro componente del marketing interno no presentado en el modelo es la comunicación externa. El enfoque dado para la actividad de comunicación se refiere a las transacciones internas de

comunicación, lo que demuestra nuevamente la ausencia del sector de marketing, pues se supone que él sea el responsable por la gestión de esta información.

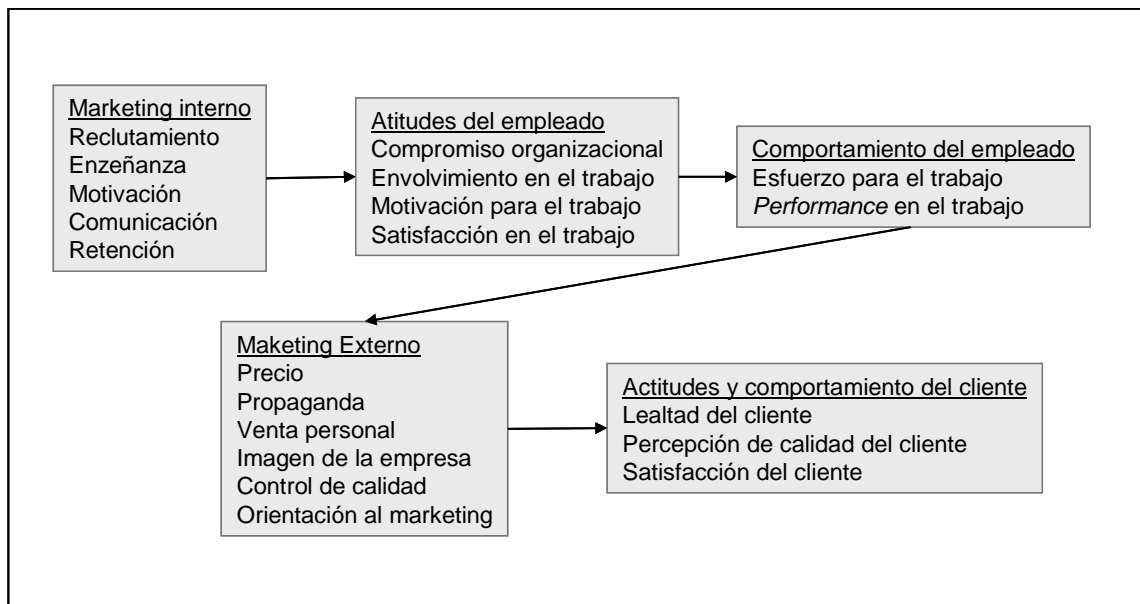
En este contexto, se puede concluir que el modelo tiene una fuerte orientación para el sector de recursos humanos, pero no contempla las contribuciones del sector de marketing para la construcción del proceso de marketing interno. En realidad el modelo presenta un conjunto de técnicas que, en su mayoría, son de uso frecuente por los gestores de recursos humanos. En este sentido vale considerar la crítica de Barney, Wright y Ketchen (2001: 627) "*individual practices may be imitable*" y no pueden así contribuir para la construcción de una ventaja competitiva. Un asunto que será abordado con más profundidad al final del apartado.

Además, con este modelo, la crítica de Hales (1994) cobra especialmente sentido, pues si el marketing interno son solo técnicas aisladas, no hay porqué hacer algo tan distinto. Por otro lado, la principal contribución del modelo es que el sector de recursos humanos tiene que hacer parte del proceso de forma activa, utilizando, aún más, las técnicas que ya son de uso del sector de marketing.

Coincidiendo con lo que los otros autores defienden, Tansuhaj, Randall y McCullough (1988) presentan un modelo de Gestión de Marketing para Servicios, que destaca el marketing interno como una acción primera para el alcance de la satisfacción y lealtad del cliente. Para los autores, un efectivo programa de marketing interno es compuesto por un sistema de reclutamiento, desarrollo, motivación, comunicación y retención de empleados, conforme la Figura 7.

Para los autores, hay una relación directa entre el marketing interno y externo, especialmente en el sector de servicios, como ya fue tratado anteriormente, por otros autores.

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



Fuente: Tansuhaj, Randall y McCullough (1988: 33)¹

La importancia del modelo presentado está en la descripción de las técnicas que pueden ser utilizadas para desarrollar el tópico en las organizaciones. Es preciso considerar adicionalmente el hecho de que la motivación es una consecuencia y no una técnica. Los propios autores se contradicen, pues en su artículo abordan las alternativas para elevarla. Dichas alternativas son, a juicio de los autores, seminarios, cursos, programas de incentivos, entre otros.

Otra característica básica del modelo es su aplicación en el sector de servicios.

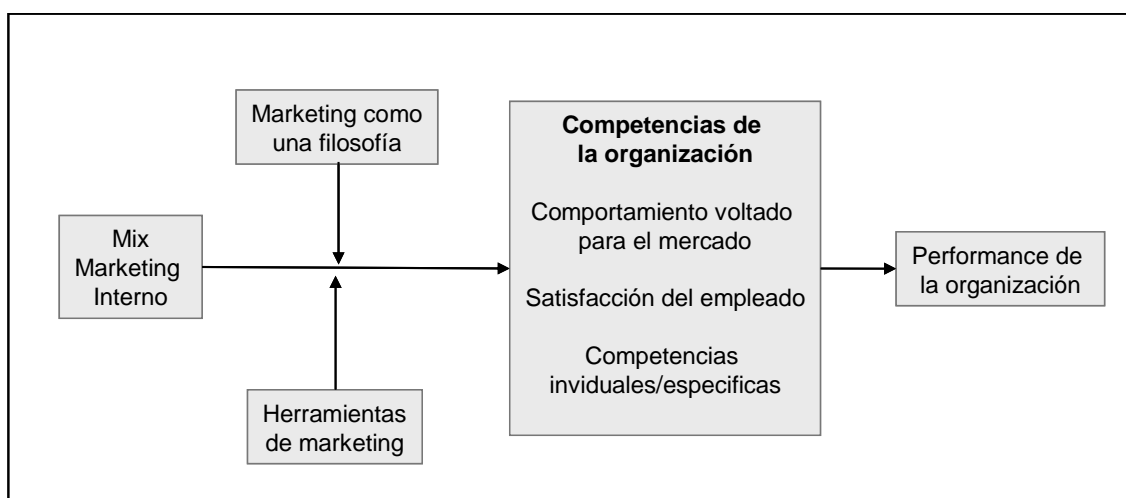
La mayoría de los modelos fueron construidos a partir de una concepción teórica. Pero Ahmed, Rafiq y Saad (2003) se destacan porque hicieron una investigación empírica para identificar las relaciones del modelo propuesto (Figura 8) a partir de una concepción teórica. El modelo presupone una relación entre el

¹ Traducción libre de la autora.

marketing interno y las competencias que afectan la *performance* de la organización.

La investigación indicó que hay una fuerte evidencia empírica para el modelo hipotéticamente construido.

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



Fuente: Ahmed, Rafiq y Saad (2003:1226)¹

El *mix* de marketing interno es 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 interfuncional; que se refiere a los procesos de comunicación interna, coordinación interfuncional y el desarrollo y desarrollo personal.

¹ Traducción libre de la autora.

La principal contribución de la investigación es la confirmación de la necesidad de soporte de la alta administración que es defendida por varios autores.

Los modelos presentados, en su mayoría, muestran la gestión de marketing en empresas de servicios y no contemplan el desarrollo de un proceso de marketing interno.

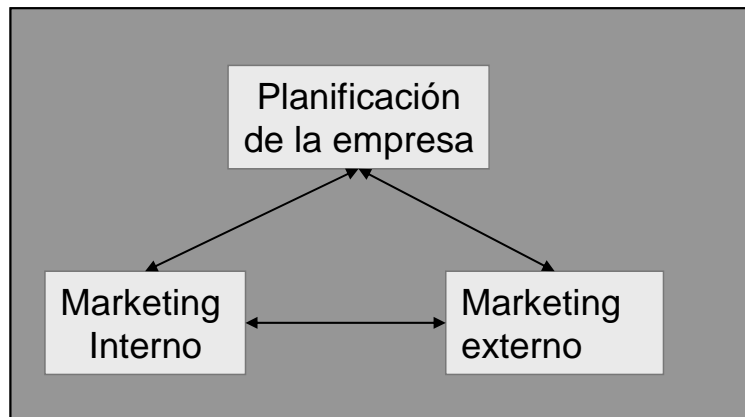
En la próxima sección será desarrollado el modelo de Gestión de Marketing interno que puede ser utilizado en empresas de servicios o de manufactura, con base en la literatura investigada. Posteriormente el modelo será testado empíricamente para verificar su relación con el compromiso organizacional.

2.4.2. Las premisas del Modelo de Gestión de Marketing Interno

El modelo de gestión propuesto, en la Figura 9, tiene por objetivo ampliar el espacio destinado al marketing interno. La figura presenta la relación entre tres componentes fundamentales en una empresa que está orientada para el cliente: el proceso de planificación, el marketing interno y el marketing externo.

Los procesos relacionados al marketing externo y a la planificación de la empresa no serán contemplados en la encuesta y en el estudio de la tesis porque no es parte de los objetivos planteados y porque las informaciones externas, en el caso del marketing externo, en este contexto, no son relevantes. Además, el objetivo principal es avanzar y profundizar en el contenido que se refiere al marketing interno.

Figura 9 – Interacción entre los componentes



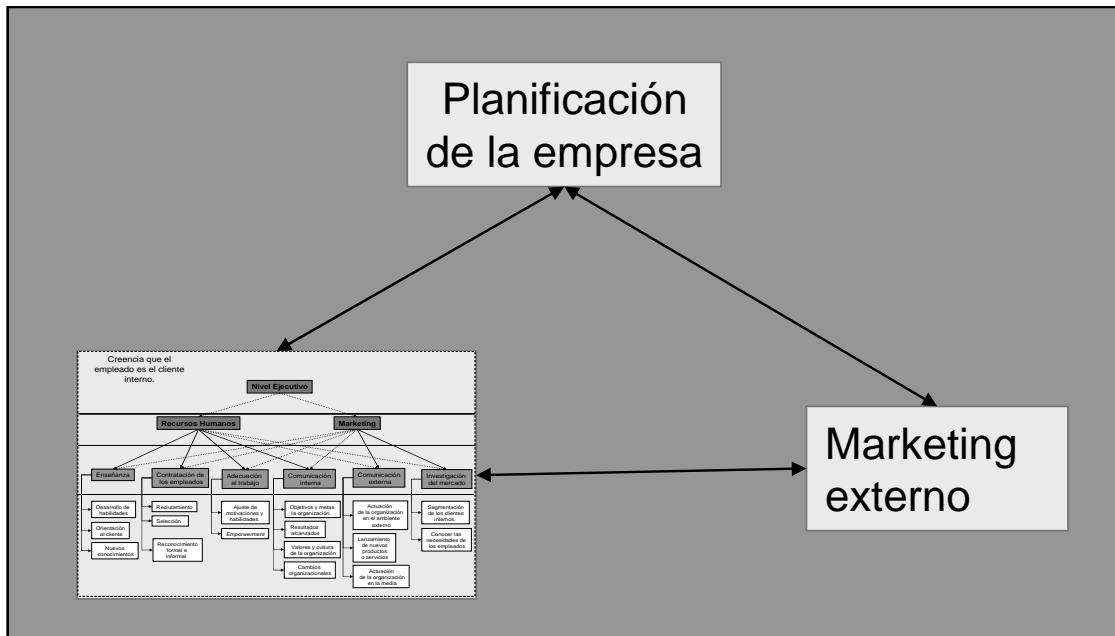
Fuente: Basado en Piercy (1995); Piercy y Morgan (1991) y Kotler (1998)

La Figura 10, muestra el Modelo de Gestión de Marketing Interno integrado al marketing externo y a la planificación de la empresa. El modelo fue desarrollado a partir de la literatura investigada, observando los principales puntos de acción. El modelo ampliado puede ser visualizado en la Figura 11.

Esta estructura parte del presupuesto presentado en el apartado 2.2.3, que considera el marketing interno como una herramienta para el desarrollo de una cultura de orientación al cliente. En este sentido el modelo propuesto considera, conforme presentado por autores, entre ellos Grönroos (1990a; 1990b) que el marketing interno es una forma de hacer la gestión estratégica de los recursos humanos por medio de una visión de marketing y, en este caso, con una orientación al cliente externo.

Considerando estos puntos el modelo de marketing interno está estructurado a partir de cuatro premisas: la primera se relaciona con la creencia de la organización, la segunda se refiere a la coordinación del proceso, la tercera compone las principales actividades relacionadas a la implantación del marketing interno y la cuarta describe las acciones de cada una de las actividades de forma que sea posible la aplicación del modelo. Cada una de las premisas será descrita y caracterizada abajo.

Figura 10 – Interacción de los componentes con el Modelo de Gestión de Marketing Interno



Fuente: elaboración propia.

De todas formas conviene tener en cuenta lo que recomiendan los autores, en especial Rafiq y Ahmed (1993), acerca de los modelos y de las prácticas de marketing interno: la necesidad de adaptación de acuerdo con la realidad de cada organización.

Primera premisa: filosofía de la organización

La filosofía de la organización, en especial del nivel ejecutivo, según la cual el empleado es un cliente interno, es el punto de partida del modelo. Difícilmente un modelo tendrá éxito si no existe este concepto en la organización. Las actitudes cotidianas de gestión de la organización deben coincidir con las acciones propuestas por los sectores. De esta forma, es fundamental que la creencia de ver el empleado como un cliente interno sea seguida, no solo por el nivel ejecutivo, sino también por todos los niveles de supervisión de la organización (Berry's, 1984 en Rafiq y Ahmed, 1993; Grönroos, 1990a; Hogg, Carter y Dunne, 1998).

Este punto es aún más importante en las organizaciones de servicios. Grönroos (1990b), Berry y Parasuraman (1991), Bateson (1995), Kotler, *et al* (2000) y Nickles y Wood (1999) enfatizan la necesidad de valorizar al empleado como un cliente de la organización. El riesgo que existe en reconocer al empleado como cliente interno, previsto por Rafiq y Ahmed (1993) y citado en el capítulo 2.1.1, es que él se sienta tan importante que ello le lleve a acomodarse y esperar que todo deba ser hecho para que se sienta plenamente satisfecho. Éste, sin duda, es un aspecto que debe ser considerado y que debe merecer la atención de los gestores. Identificar el punto exacto no es una tarea sencilla, pero necesaria para el éxito del proceso. La dificultad de encontrar el punto exacto, puede ser una de las razones que traben su implantación y su desarrollo.

Es preciso considerar también que algunas organizaciones, cuando empiezan con la implantación del marketing interno, sin el apoyo explícito del nivel ejecutivo, corren el riesgo de hacer inversiones sin resultados o, lo que puede ser peor, desgastar la imagen de los sectores participantes y de la propia idea (Brum, 1994).

La importancia de la involucración de la alta administración es frecuentemente presentada por la descripción conceptual de los modelos de marketing interno y probada empíricamente por Ahmed, Rafiq y Saad (2003).

La adopción de esta filosofía de reconocer al empleado como un cliente interno de la empresa es una estrategia que debe estar en consonancia con su cultura. El marketing interno no se refleja solo por la implantación de un conjunto de técnicas, pero por un contexto de actitudes, prácticas y técnicas que tienen su reflejo en la cultura de la empresa.

Segunda premisa: responsabilidad de la conducción del proceso

La segunda premisa trata de la responsabilidad de la conducción del proceso en la organización. De cierta forma, todas las actividades desarrolladas por el sector de recursos humanos atañen al empleado, o sea, al cliente interno,

pero existen algunas actividades específicas que están descritas en el modelo propuesto.

Conforme muestra la Figura 11, los sectores de marketing y recursos humanos son los responsables por la implantación y desarrollo del marketing interno. Esta línea de pensamiento es adherente a los autores Rafiq y Ahmed (2000) y de forma indirecta a los autores que piensan que el proceso es de responsabilidad solamente de marketing (Kotler, 1998; Flipo, 1986) o de recursos humanos (Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Levionnois, 1992), pues todas las actividades poseen una vinculación directa o indirecta con los dos sectores. La mayoría de las actividades son del sector de recursos humanos, lo que lo deja con una mayor responsabilidad. La principal diferencia con los métodos tradicionales de Gestión Estratégica de Recursos Humanos es la filosofía que debe guiar a la empresa: la visión del empleado como un cliente interno y la adopción de algunas técnicas de marketing.

Por otro lado, el sector de marketing tiene que integrarse al proceso, pues tiene un conjunto de informaciones y técnicas que son fundamentales para el funcionamiento del proceso. Sin su participación podría correrse el riesgo de tratarse solo de una gestión estratégica de recursos humanos.

Los conflictos, citados por Rafiq y Ahmed (1993), son minimizados en función de la determinación de las responsabilidades para cada uno de los dos sectores, aunque siempre hay posibilidades que ocurran. Así, el nivel ejecutivo debe controlar y hacer intervenciones caso sea necesario y, como última alternativa, responsabilizar uno de los sectores para la conducción de la implantación y desarrollo del marketing interno.

Es preciso considerar que podría haber una alternativa para la conducción del proceso en las organizaciones, hasta aquí no citada en la literatura. Es la posibilidad de estructurar un área independiente para coordinar el proceso, lo que podría evitar los conflictos entre los dos sectores y, además, dar un gran estatus para el proceso. Sin embargo, esta alternativa no fue considerada por varias razones, entre las cuales se destaca el coste más elevado para el funcionamiento

del proceso, necesidad de gran involucramiento de los sectores de marketing y recursos humanos (que podrían no revelar informaciones importantes) y, en tiempos de integración y reducción de estructuras jerárquicas, no sugerir más un sector para la organización.

Así, la segunda premisa parte del principio de que los dos sectores podrán, quizá deberán, actuar en conjunto para implantar y desarrollar el proceso de marketing interno en la organización.

Tercera premisa: actividades de marketing interno

La tercera premisa considera las actividades que deben integrar el proceso. Las actividades propuestas se componen a partir de las sugerencias encontradas en la literatura y consideradas las más importantes para el desarrollo del proceso.

Conforme la Figura 11, las actividades incluidas en el modelo son: desarrollo, contratación de los empleados, adecuación al trabajo, comunicación interna, comunicación externa e investigación del mercado. Es posible que otras actividades pudiesen ser incluidas. Es preciso destacar que las incluidas son las más citadas en la literatura investigada. Además, componen un conjunto con una amplia actuación, contemplando así las diversas necesidades identificadas que deben ser atendidas para que el empleado pueda sentirse como un cliente interno.

Es fundamental argumentar que estas actividades no son las únicas que deben hacer parte de una gestión estratégica de recursos humanos, pero son las que están en línea con la gestión del marketing interno y con la orientación al cliente externo. Wright (1998) expone que una de las características de la gestión estratégica de recursos humanos es la integración vertical y horizontal en la empresa para contribuir con el alcance de sus objetivos. En este sentido el marketing interno contribuye con la orientación vertical, pues considera la filosofía de la organización y se integra horizontalmente, de forma intensiva, con el sector de marketing.

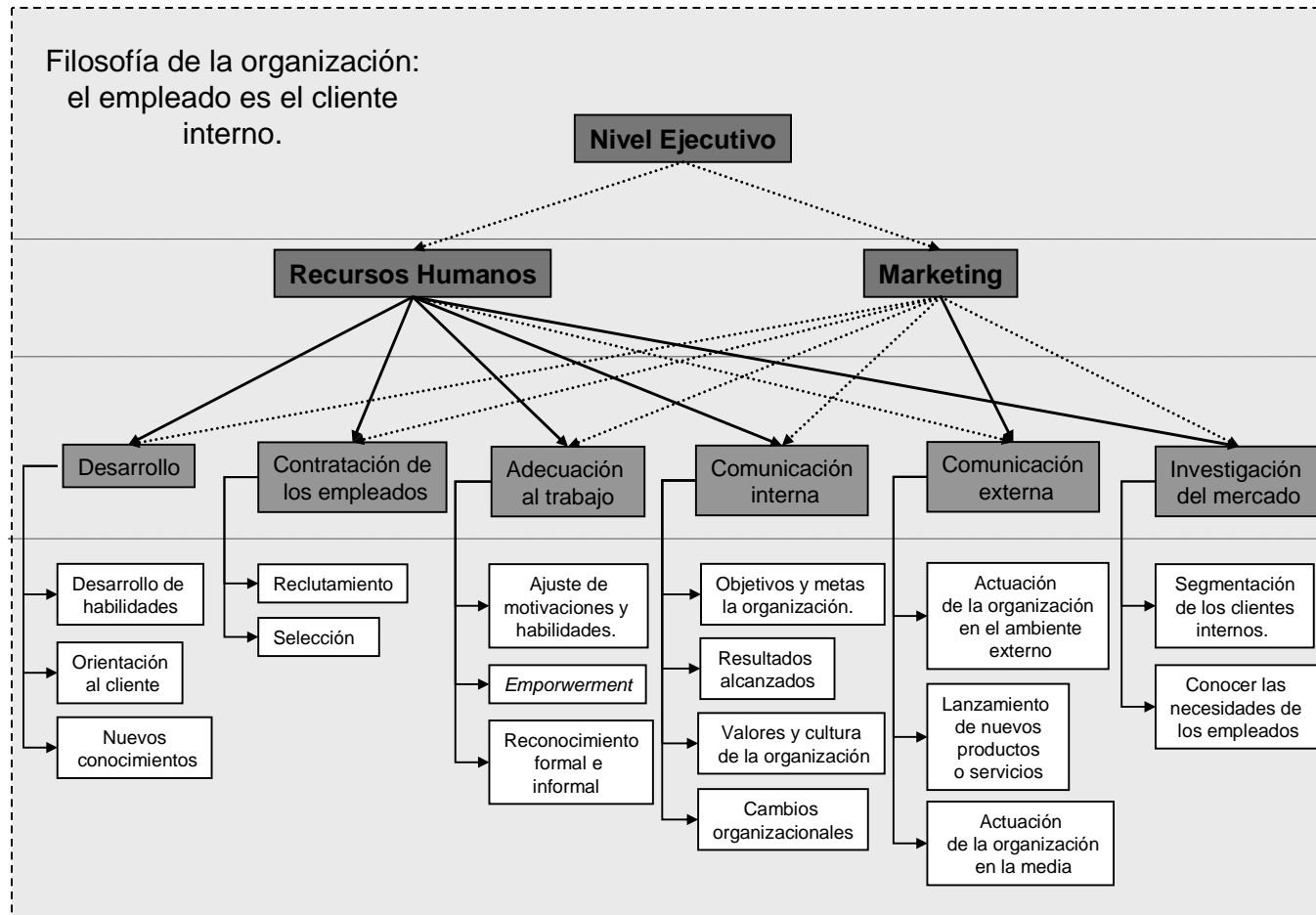
Las actividades son detalladas en la cuarta premisa que describe cada uno de los grupos citados.

Cuarta premisa: acciones de marketing interno

Las acciones no son una relación cerrada, pero una recopilación de las más impactantes en relación a los resultados presentados y teniendo en cuenta las sugerencias de los autores investigados.

Por otro lado, nunca es demasiado reforzar la necesidad de adaptaciones para cada una de las organizaciones que desean implantar y desarrollar el proceso. Así, otras acciones podrán ser incluidas, pero la exclusión de una de ellas debe ser analizada con atención para no dejar de fuera alguna que sea de gran relevancia para el éxito de la implantación del proceso, o sea, el marketing interno.

Figura 11 - Modelo de gestión de marketing interno



Fuente: elaboración propia.

Desarrollo

El desarrollo es citado por diversos autores (Rafiq y Ahmed, 1993; Grönroos, 1990a; Conduit y Mavondo, 2001; Kotler, 1998) como una de las actividades principales del marketing interno. El sector de recursos humanos es el responsable por esta actividad, una vez que tiene los recursos disponibles para que se torne una realidad. Por otro lado, el sector de marketing puede contribuir con las informaciones y recursos relacionados a la formación del empleado en lo que se refiere a orientación al cliente. Todavía, las acciones que son relacionadas al desarrollo de habilidades y nuevos conocimientos son de gestión del sector de recursos humanos que es, en este caso, un soporte para otros sectores de la organización.

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.

Contratación de los empleados

Kotler *et al.* (2000) exponen claramente la necesidad de contratar personas que sirvan bien al cliente. Un buen proceso de reclutamiento y selección es el paso inicial para tener empleados que tengan una disposición para hacerlo. El proceso de desarrollo citado anteriormente puede ayudar en la construcción de esta conciencia, pero si no hay interés por parte del empleado ninguna acción será capaz de promover un cambio de comportamiento.

Esta conciencia es aún más importante, cuando la organización pertenece al sector de servicios, donde la interacción con el cliente es directa y constante

(Bateson, 1995). Por otro lado, hay que hacer constar que una contratación bien hecha tendrá también resultados positivos para el empleado (el cliente interno) que estará más satisfecho con su trabajo. El respeto al cliente debe estar presente igualmente para las organizaciones de manufactura, pues hay que tener en cuenta que, conforme Lings (1999), en todos los puestos de trabajo hay un cliente, sea él interno o externo.

Otra acción, que pertenece a la contratación de los empleados es el reconocimiento formal o informal de los trabajos ejecutados (Rafiq y Ahmed, 2000; Bansal, Mendelson y Sharma, 2001). Es preciso considerar que uno de los principales objetivos de los empleados es la busca de mejores salarios, contemplados por el reconocimiento formal. Así, un programa de remuneración basado en alcance de objetivos, que están relacionados con los resultados de *performance* de la organización, atiende los intereses de los empleados y de la organización.

Aún, según Bansal, Mendelson y Sharma (2001) un salario adecuado, o mayor, al pago por la categoría muestra el compromiso de la organización con el empleado. Es decir: no es necesario pagar siempre el salario mayor, pero él tiene que acompañar el sector para que los empleados no se perciban desvalorizados. Además, hay otros tipos de reconocimiento que tienen efectos muy positivos en los empleados (Brum, 1994), como por ejemplo las premiaciones por tiempo de empleo, las promociones internas y otras de carácter apreciativo y simbólico.

El reconocimiento informal está relacionado a las acciones que demuestran la valorización de los empleados por los gestores de la organización. Grönroos (1990a) destaca la importancia de los gestores en el proceso de marketing interno y describe acciones que pueden ser tomadas, como por ejemplo, el *feedback* para los empleados, un clima interno de apertura para el cambio de ideas y la división de tareas de gestión con los empleados.

Adecuación al trabajo

La adecuación al trabajo se divide en tres acciones: el ajuste de motivaciones y habilidades, el *empowerment* y el reconocimiento formal o informal. El primer ítem no es citado por los autores como una actividad del marketing interno, pero los conceptos hacen muchas referencias en lo que se refiere a la aplicación del “P” (de los 4P’s) como producto, o sea, el trabajo ejecutado por los empleados (Peris y Sánchez, 2000). Además, Rafiq y Ahmed (2000) sugieren una mayor actuación de los sectores de recursos humanos y marketing en las cuestiones ligadas 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. Sin duda es un desafío para el sector de recursos humanos, directamente responsable por esta actividad, pero de gran relevancia para el éxito de la organización.

Es evidente que hay puestos de trabajo poco deseados para cualquier empleado. Para estas situaciones es necesario que él consiga percibir oportunidad de cambio en el futuro.

El *empowerment* puede ser relacionado con libertad, responsabilidad y confianza. Muchos autores (Rafiq y Ahmed, 2000; Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Bateson, 1995) demuestran la importancia de este componente, principalmente en las organizaciones de servicio, donde el empleado tiene que tomar una decisión inmediata, o bien dejar al cliente esperando por una respuesta. En las organizaciones de manufactura, donde el contacto con el cliente está más restringido al departamento de marketing o asistencia técnica, el *empowerment* contribuye para que el empleado sea más autónomo y trabaje con más libertad aumentando así su satisfacción con el trabajo (Rafiq y Ahmed, 2000).

La responsabilidad de la ejecución del grupo de acciones inseridas en la contratación de los empleados es de responsabilidad del sector de recursos humanos. El sector de marketing puede contribuir con sugerencias de ejecución de acciones que se relacionan con el reconocimiento informal.

Comunicación interna

La comunicación interna es el componente, del Modelo de Marketing Interno, más citado en la literatura. A pesar de ser de responsabilidad directa del sector de recursos humanos, el sector de marketing puede proporcionar varias contribuciones para el desarrollo de las actividades. El sector de marketing posee diversas herramientas de comunicación y conoce los caminos para llegar a un buen resultado. Además, en muchas organizaciones, este sector puede tener el apoyo de una agencia de propaganda que ofrece creatividad para la creación de instrumentos de comunicación.

El modelo propone cuatro actividades específicas de comunicación interna:

- La difusión de objetivos y metas de la organización (destacada por Grönroos (1990a) y Brum (1994). Según los autores, los empleados deben no solo conocer los caminos de la organización, como también analizarlos y sugerir cambios cuando posible.
- Los resultados 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.
- Los valores y la cultura de la organización (Peris y Sánchez, 2000; Rafiq y Ahmed1993) pueden ser transmitidos de diversas formas y hacen parte del proceso de reconocimiento del empleado como cliente. Así, si el empleado realmente es considerado un cliente interno, esto debe estar reflejado en los valores y en la cultura de la organización.

- Cambios organizacionales: la comunicación de los cambios organizacionales proporciona más seguridad al empleado. Las dudas que son consecuencia de fusiones, incorporaciones, cambios de producción y cambios en el mercado pueden ser minimizados con un buen proceso de comunicación, que evidencie la preocupación del nivel ejecutivo con su cliente interno.

El proceso de comunicación descrito por Lings (2002), que comprende el contacto entre los gestores y los empleados y entre los gestores a respecto de las necesidades de los empleados, no está contemplado directamente en el modelo aquí propuesto. Además, este proceso de comunicación es una premisa básica y debe partir de la creencia general que orienta el modelo presentado. Así, si los gestores no saben comunicarse con sus empleados, las actividades desarrolladas tendrán poco, o talvez, ningún efecto.

Comunicación externa

La comunicación externa en el modelo representa los aspectos de comunicación relacionados a la organización que ocurren en el ambiente externo, sea por participaciones en actividades desarrolladas por la comunidad, por premios recibidos, por las campañas publicitarias o por lanzamiento de nuevos productos o servicios (Conduit y Mavondo, 2001). Es importante destacar que estas actividades son desarrolladas en el ambiente externo de la organización, pero hay que hacer su divulgación en el ambiente interno.

Es, claramente, una actividad de responsabilidad del sector de marketing, pues tiene todas las informaciones necesarias para su ejecución. Por otro lado, la función de recursos humanos puede contribuir con algunas sugerencias de formas de distribución de las informaciones.

Uno de los autores que refuerza la importancia de la divulgación de las campañas publicitarias en la organización, antes que sean lanzadas para el público externo es Grönroos (1990a: 234):

“Advertising campaigns, brochures, and specific ads should be presented to the employees before they are launched externally. This may create commitment and decrease confusion. One step further would be to develop such campaigns in cooperation with the employee groups affected by the external communication effort”.

Los empleados que tienen acceso a las campañas juntamente con los clientes, pueden sentirse traicionados (Kempenich, 1997). Así, cuando no hay interacción/comunicación entre el sector de marketing y los otros sectores de la organización ocurre un trabajo individualizado que no promueve resultados positivos (Drucker, 1997).

Gilly y Wolfinbarger (1998) desarrollaron un estudio para identificar efectos, positivos o negativos, de la propaganda en los empleados de la organización. Las autoras destacan que *“to maximize the positive effects of advertising, organizations must recognize that they are communicating with employees as well as customers”* (1998: 69).

Las autoras concluyen después de una investigación en la literatura de marketing que:

“the effects of advertising on employees, research and conceptualization to date suggest that advertisements can have positive effects on employee moral and organizational commitment by communicating that organizational values employees, clarifying workers' roles in the organization, and promising customers only what employees realistically can deliver. (Gilly y Wolfinbarger, 1998: 70).

Al final, recomiendan que *“employees be involved in organizational advertising prior to airing with the public”* (Gilly y Wolfinbarger, 1998: 86). Esta idea viene al encuentro de la filosofía de reconocer los empleados como clientes internos, pues es necesario que ellos sean los primeros a conocer el impacto de la

organización en el mercado para que se comprometan más con la organización y con los resultados esperados de las campañas publicitarias, por ejemplo.

Investigación del mercado

La investigación del mercado atiende diversos objetivos del marketing interno y es propuesta por varios autores (Rafiq y Ahmed, 1993; Grönroos, 1990a; Lings, 2002). El modelo de investigación está soportado por dos acciones específicas: la segmentación de los clientes internos y el conocimiento de las necesidades de los empleados.

La segmentación de clientes es utilizada para conocer las características de los empleados en la organización e identificar las mejores formas de hacer contacto con él para que realmente sea afectado por las acciones de marketing interno desarrolladas por el sector de marketing y de recursos humanos.

Por otro lado, el conocimiento de las necesidades de los empleados permite al sector de recursos humanos desarrollar actividades para atenderlas de forma eficaz. Es preciso recordar que en tiempos de marketing de relación (Peppers y Rogers, 1997) es necesaria la adecuación de todos los procesos para dejar el cliente satisfecho y conectado con la organización y para el marketing interno no es diferente.

Algunas organizaciones que persiguen el objetivo de tratar a todos los empleados con equidad terminan con problemas, una vez que las expectativas y motivaciones son diferentes. Lo que puede ser muy interesante para un grupo de empleados no hace sentido para otro. Con una buena investigación del mercado es posible desarrollar un proyecto que corresponda a las necesidades sino de todos, de gran parte de los empleados.

La responsabilidad de la ejecución de las investigaciones del mercado debe ser función de los recursos humanos, considerando que puede contribuir a la construcción de los instrumentos de investigación y, adicionalmente, porque es el principal responsable por la gestión de los resultados. Por añadidura, el sector de

marketing puede dar excelentes contribuciones con la realización de la investigación. Es importante destacar que no hay sentido en hacer una excelente investigación de necesidades de los empleados si los resultados no son administrados posteriormente.

El modelo de gestión presentado tiene como foco la aplicación directa del marketing interno en la organización para alcanzar los objetivos esperados: orientación para el cliente, contribución al compromiso organizacional y mejora en la *performance* de la organización.

Todavía hay que señalar que, para algunas organizaciones, segundo Pitt y Foreman (1999) el marketing interno es irrelevante o incluso ilegítimo, mientras que para otras es importante o hasta esencial. Por estas razones es importante destacar que no hay reglas fijas. Por ello, con carácter previo, es necesario hacer un análisis de la organización e investigar cuáles son los instrumentos adecuados y quién responde por su ejecución.

El modelo presentado pretende ser un guía que debe ser ajustado de acuerdo con la realidad de la organización. Además, presupone una consecuencia relacionada al compromiso del empleado con la organización: una alternativa para la construcción de una ventaja competitiva (Cerqueira, 1994; Nickles y Wood, 1999; Porter, 1989).

2.5. Marketing interno: recursos humanos y marketing

Los expertos de recursos humanos, así como fue contestado por Hales (1994) podrían decir que el tópico es más un modismo y que marketing interno en realidad es una gestión más avanzada de gestión de personas. Los expertos de marketing, por su vez, podrían decir que es una gestión de personas con la filosofía de orientación al cliente, que busca continuamente la satisfacción del cliente externo (conforme Kohli y Jaworski (1990)).

Lo que ocurre es que en teoría el tema podría ser encaminado por los dos sectores. En términos académicos, las dos áreas no asumen que pueden trabajar

de forma conjunta para alcanzar los resultados. Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1999:201) destacan que *“to survive, the HR function must demonstrate that it can indeed value and deliver results to the organization and its stakeholders”*. En este sentido, los autores avanzan y complementan que tratándose de orientación al mercado el foco de la función de recursos humanos debe ser el cliente interno, o sea, el empleado.

En este sentido llega el tópico de marketing interno que se propone abordar las dos áreas presentando estrategias y técnicas para llegar efectivamente a una satisfacción de los clientes internos y externos. Así, hay que quebrar paradigmas y barreras entre las dos áreas para que sea posible un trabajo en parcería. Hay que salir de las fronteras de su área de conocimiento y, más que visualizar lo que existe de similitudes, es necesario identificar lo que puede ser añadido y compartido con el otro sector para mejorar su propia *performance*.

Avanzando un poco más en el tópico, por otro lado sin profundizar los estudios existentes, puede suponerse que el marketing interno podría contribuir con un tema que viene siendo tratado con atención, que es el coste de transacción. Conforme Drumm (1999: 463) *“Transaction cost theory is centred on the completion of contracts between and within organizations. These contracts facilitate exchanges between creditors and customers on the one hand, and with suppliers on the other hand”*. El problema es que para tornar efectivos estos contratos hay muchos conflictos entre los empleados de las dos empresas que, algunas veces, pasan a ser una. Si las dos empresas o, por lo menos, una de ellas, considera el empleado como un cliente interno y añade al contrato ítems que evitarán futuros conflictos los resultados podrán ser mejores.

2.6. Consideraciones generales del marketing interno

El histórico, hecho en el apartado 2.1, demuestra que el tópico está en fase de reconocimiento, crecimiento y consolidación, principalmente en el ámbito académico. Lo que puede ser verificado principalmente por el aumento de número de publicaciones en el último milenio y las convergencias de los autores en

relación al tópico. Veáse, por ejemplo, Ahmed y Rafiq (2003) y Lings (2004) que cambiaran algunos de sus conceptos originales condierando el avance de los estudios en relación a este tópico.

Puede se afirmar también, de acuerdo con el apartado 2.2, que el principal concepto de marketing interno está relacionado a una filosofía de gestión de la empresa que considera el empleado como un cliente interno – reconociendo que él es un recurso estratégico - y que busca sua satisfacción, por medio de diversas técnicas de gestión, para alcanzar una mayor satisfacción del cliente externo y consecuentemente obter una mayor *performance*.

Los modelos de marketing interno presentados por Grönroos (*apud* Ahmed y Rafiq, 2002); Lings (1999); Berry (*apud* Ahmed y Rafiq, 2002); Bansal, Mendelson y Sharma (2001) y Ahmed y Rafiq (2002) contribuyeron para el desarrollo de un modelo de implantación del tópico en las organizaciones. La coordinación del proceso, conforme indica el apartado 2.3, debe ser hecha por el sector de recursos humanos y el sector de marketing con el apoyo del nivel ejecutivo.

Así, la idea de relacionar el marketing interno y el compromiso organizacional surge en función de la importancia que el segundo tiene sobre los resultados de la empresa y, específicamente, sobre la atención dada a los clientes externos. Malhotra y Mukherjee (2003) identificaron que el marketing interno tiene una influencia en el compromiso afectivo de los empleados y sugiere que más investigaciones a respecto del tema sean realizadas.

En el próximo apartado serán abordados los conceptos relacionados al compromiso organizacional, para identificar sus factores y sus líneas de pensamiento.

3. Compromiso

Concluida la revisión de la literatura a respecto del marketing interno en este apartado cabe la revisión de los conceptos, las líneas de investigación y la descripción del modelo de Allen y Meyer (1997) para evaluar el compromiso en las empresas.

El objetivo es una comprensión general del tema para que pueda ser relacionado con el tópico principal de la tesis.

3.1. Conceptos de compromiso organizacional

En los últimos años, muchos estudios han sido hechos a respecto del compromiso. Según Mowday (1998: 388) “hay una fuerte creencia que el compromiso es un importante concepto con considerable relevancia para los empleados y la organización¹”. Para los empleados, representa una relación positiva que puede dar, acotadamente, más sentido a su vida; y para la organización, representa una oportunidad para mejorar su *performance*.

Durante la evolución de los estudios, varios focos de compromiso fueron desarrollados, según Meyer y Herscovitch (2001):

- General: son los conceptos que de una forma amplia describen la relación de un individuo con una actividad, una creencia o una fuerza que dirige su comportamiento.
- Compromiso organizacional: una forma de relación entre los empleados con las organizaciones, promovida por medio de contratos psicológicos o la identificación y la involucración del individuo con una organización específica.

¹ Traducción libre de la autora.

- Compromiso con el trabajo: relacionado directamente al sentimiento de apego que tiene el individuo con su trabajo.
- Compromiso con la carrera o con la ocupación: la actitud del individuo en relación a su profesión o vocación y su motivación en trabajar en el puesto elegido.
- Compromiso con las metas: se refiere al alcance de las metas y las recompensas esperadas.
- Compromiso con los cambios organizacionales: vínculos psicológicos que demandan la acción juzgada necesaria para el éxito de los cambios de la organización.
- Compromiso con la estrategia: es caracterizada por la espontaneidad del individuo de alcanzar la culminación de la estrategia.

El compromiso organizacional, objeto de estudio de compromiso de este trabajo, fue estudiado con más profundidad por medio de su asociación con el turnover (Meyer y Herscovitch, 2001; Allen y Meyer, 1996), el absentismo (Meyer y Herscovitch, 2001; Allen y Meyer, 1996), la *performance* en el trabajo (Meyer y Herscovitch, 2001; Ricketta, 2002; Allen y Meyer, 1996) y las obligaciones del empleado (Meyer y Herscovitch, 2001), indicando su importancia para el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible. Las líneas de investigación, los antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional son presentados en la secuencia.

3.2. Descripción de las dos líneas de investigación: multidimensional y unidimensional.

El compromiso organizacional ha sido modelizado de forma multidimensional y unidimensional. La mayoría de los estudios contemplados en una revisión de meta análisis, hecha por Mathieu y Zajac's en 1990, consideran el compromiso organizacional como un modelo unidimensional (Meyer, Irving y Allen, 1998). En estos modelos, el componente afectivo – *Attitudinal Organizational*

Commitment (AOC) – relacionado a la involucración e identificación del individuo con la organización es uno de lo más estudiados (Riketta, 2002). Además, el modelo unidimensional presenta limitaciones una vez que contempla solo uno de los componentes del compromiso.

Conforme Mowday (1998), reconocer que hay más de una dimensión en el constructo es un importante avance para la comprensión del compromiso organizacional. Meyer, *et al.* (2002) defienden que actualmente así es aceptado en el grueso de las investigaciones realizadas. Así, para esta investigación es importante considerar el modelo multidimensional con la finalidad de contemplar más factores de involucración del individuo con la organización.

El modelo multidimensional tiene discordancias de acuerdo con Meyer y Herscovitch (2001). El origen de estas discordancias está: a) en la evidencia empírica, b) en las diferencias entre los conceptos unidimensionales, encontrados en un primer momento, c) en los estudios hechos en un contexto teórico, o d) en la combinación de todos ellos. Entre los modelos multidimensionales relacionados con el compromiso organizacional se destacan los que están en el Cuadro 3 .

Cuadro 3 - Modelos multidimensionales del compromiso organizacional

Autor	Año	Modelo
Angle y Perry	1981	<i>Value commitment</i> : relacionado al alcance de las metas de la organización. <i>Commitment to stay</i> : mantenerse como miembro de la organización.
O'Reilly y Chatman	1986	<i>Compliance</i> : relacionado a las recompensas externas, financieras. <i>Identification</i> : deseo de filiación a la organización. <i>Internalization</i> : coherencia entre los valores del individuo y la organización.
Penley y Gould	1988	<i>Moral</i> : identificación y aceptación de las metas de la organización. <i>Calculative</i> : las recompensas financieras recibidas de la organización. <i>Alienative</i> : cuando el individuo siente que tiene una deuda con la organización.
Meyer y Allen	1990, 1997	<i>Affective</i> : identificación e involucración con la organización. <i>Continuance</i> : costes relacionados a la salida de la organización. <i>Normative</i> : obligación en permanecer en la organización.
Meyer y Schoorman	1992	<i>Value</i> : acepta y acredita en los valores y metas de la organización y manifiesta un esfuerzo en relación a la organización. <i>Continuance</i> : deseo de continuar siendo un miembro de la organización.
Jaros <i>et al</i>	1993	<i>Affective</i> : un sentimiento (de lealtad, afecto, apego o placer) de relación a la organización <i>Continuance</i> : relacionado a los costes de salida de la organización. <i>Moral</i> : el compromiso con las metas, valores y misión de la organización.

Fuente: Basado Meyer y Herscovitch (2001), Mowday (1998),

Según Meyer y Herscovitch (2001) existen algunas similitudes en relación a los modelos multidimensionales, que pueden ser caracterizadas como sigue:

- el componente afectivo, que comprende el deseo de permanecer en la organización;
- el componente financiero, relacionado a los costes de salida de la organización; y,
- el componente moral, relacionado al sentimiento de obligación de permanecer en la organización.

El modelo de Allen y Meyer, es considerado como uno de los más completos para hacer los análisis referentes al compromiso organizacional y recomendado por varios estudios (Meyer et al, 2002, Mowday, 1998). Incluye todos los ítems citados anteriormente. Además, según Clugston (2000) solamente entre los años de 1990 y 1994, más de 40 estudios publicados utilizaron su primera versión desarrollada en 1990. Este modelo es compuesto por los componentes *affective*, *continuance* y *normative*¹ (Meyer y Allen, 1997).

Según Meyer y Allen (1997) el compromiso afectivo está relacionado con el deseo de permanecer en la organización y caracterízase por tener una asociación afectivo/emocional. Así, el empleado apreciará el hecho de que es un miembro de la organización.

El compromiso instrumental 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.

El sentimiento de obligación de permanecer en la organización está relacionado con el compromiso normativo, construido a partir de normas y expectativas de los empleados al respecto de la organización.

¹ Affective, continuance and normative: desde aquí será tratado respectivamente como: afectivo, instrumental y normativo.

3.3. El modelo de compromiso organizacional de Allen y Meyer (1997)

El modelo de Allen y Meyer será descrito conforme los siguientes aspectos: los antecedentes del modelo, las consecuencias y, por último, la encuesta utilizada para su construcción.

Los antecedentes del compromiso

Por antecedentes entendemos todas las acciones desarrolladas por la organización por medio de prácticas o políticas y características del individuo que pueden influenciar en el aumento o la disminución del compromiso.

Meyer y Allen (1997) identificaron como antecedentes del compromiso organizacional: a) las experiencias del empleado con el resultado del trabajo, con las relaciones de trabajo, con su participación en la organización, con los beneficios recibidos y la justicia; b) la descripción de la función relacionada a cuestiones de ambigüedad, conflictos y sobre carga de trabajo; y c) los contratos psicológicos compuestos por relaciones de cambios económicos y sociales.

La reciente investigación desarrollada por Meyer *et al*, (2002) demuestra que los antecedentes que tienen correlación con los componentes de compromiso organizacional son:

- Variables demográficas: en general tienen una correlación muy baja en relación a los componentes, la excepción se encuentra en la edad y en el nivel jerárquico de la organización que posee una correlación positiva.
- Experiencias en el trabajo: una correlación fuerte con el componente afectivo.
- Alternativas y variables de inversión: presentan relaciones con el componente afectivo y normativo, a pesar de contrariar algunos estudios que encontraron también resultados con el componente instrumental.

Los autores Meyer, Irving y Allen (1998) identificaron una fuerte relación de las experiencias agradables en el trabajo con el compromiso afectivo y normativo. Las variables que describen las experiencias en el trabajo están divididas en tres grupos: a) confort y seguridad; b) competencia y crecimiento; y, c) estatus e independencia. El Cuadro 4 presenta los ítems contemplados en cada uno de los grupos.

Cuadro 4 - Ítems relacionados a las experiencias de trabajo.

Grupo	Ítems	Correlación
Conforto y seguridad	Permite una rutina regular en el lugar y tiempo de trabajo. Proporciona seguridad en el trabajo. Tiene reglas y procedimientos claros. Proporciona actividades de placer fuera del local de trabajo. Proporciona condiciones de trabajo confortables.	Afectivo: positiva Normativo: positiva Instrumental: positiva
Competencia y crecimiento	Solicita encuentros y habla con varios individuos. Es intelectualmente estimulante. Solicita originalidad y creatividad. Hace una contribución social para el trabajo realizado por el empleado. Satisface la cultura y los intereses estéticos. Encoraja el continuo desarrollo de los conocimientos y habilidades de los empleados. Permite el desarrollo del método de trabajo propio del empleado. Proporciona un sentimiento de acompañamiento. Proporciona cambios y variaciones en las obligaciones y las actividades.	Afectivo: positiva Normativo: positiva Instrumental: negativa

Grupo	Ítems	Correlación
Status e independencia	Permite el crecimiento dentro de la organización. Proporciona oportunidades para ganar más. Solicita la supervisión de otros. Permite trabajos independientes. Respeta el empleado frente a las otras personas. Solicita trabajos en problemas de mucha importancia para la organización. Proporciona responsabilidad para asumir riesgos.	Afectivo: positiva Normativo: positiva Instrumental: negativa

Fuente: Adaptado de Meyer, Irving y Allen (1998: 36)

Las consecuencias del compromiso

Las consecuencias son los resultados esperados de individuos comprometidos reflejados en actitudes, comportamientos o acciones que tienen una relación directa o indirecta en la *performance* organizacional.

Las consecuencias citadas por Meyer y Allen (1997) están asociadas: a) a la preservación del empleo, reflejada por reducción de turnover o intenciones de turnover; b) al comportamiento productivo, por medio de asiduidad, desempeño y ciudadanía; c) al bienestar del empleado, manifestada por la salud física y psicológica, y; d) por el progreso en la carrera.

En un estudio hecho por Meyer, *et al* (2002), para validar el constructo presentado por Meyer y Allen (1990,1997), fueron encontrados los siguientes resultados en lo que se refiere a las consecuencias del compromiso organizacional:

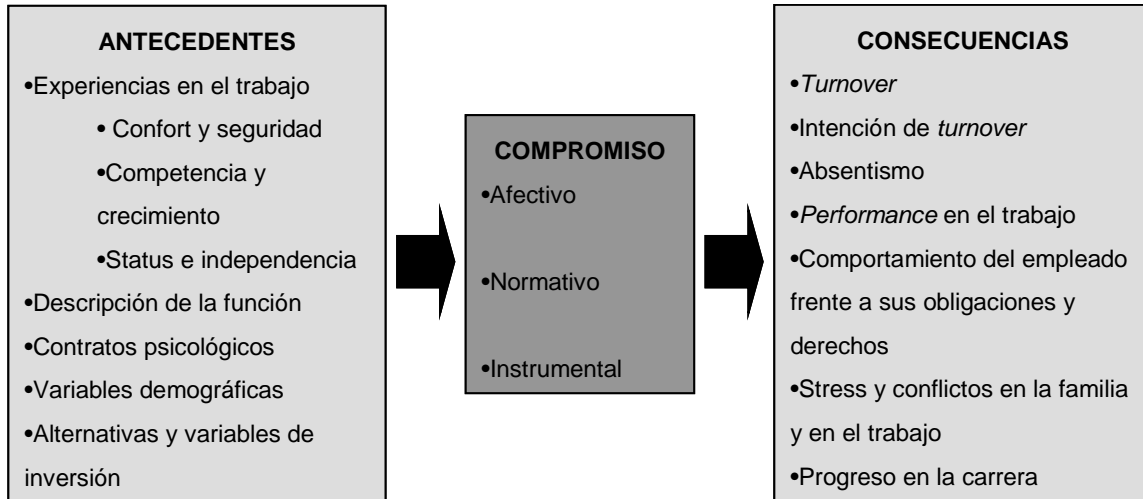
- Turnover y intención turnover: una correlación negativa con los tres componentes (afectivo, instrumental y normativo).
- Absentismo: tiene correlación negativa con el componente afectivo.

- *Performance* en el trabajo: tiene una correlación positiva con el componente afectivo y normativo y una correlación negativa con el componente instrumental.
- Comportamiento del empleado frente a sus obligaciones y derechos: tiene una correlación positiva con el componente afectivo y normativo y una correlación próxima a cero en el componente instrumental.
- Estrés y conflictos en la relación familia/trabajo: El componente afectivo tiene una correlación negativa con los dos, en contrapartida el componente instrumental tiene correlación positiva con ellos. Con el componente normativo la correlación fue próxima de cero.

Los resultados presentados en las investigaciones demuestran que algunas acciones pueden ser desarrolladas por las organizaciones para promover el compromiso que también está asociado a la *performance* (Mellor *et al*, (2001; Iverson, McLleod y Erwin, 1996).

Para finalizar el análisis de los antecedentes y de las consecuencias es expuesto el la Figura 12 un resumen de las investigaciones encontradas en la literatura.

Figura 12 - Antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional.



Fuente: Basado en Allen y Meyer, 1996; Meyer, *et al.*, 2002; Meyer, Irving y Allen, 1998; Meyer y Allen, 1997.

La encuesta del modelo de Allen y Meyer

El modelo fue probado por la primer vez en 1990 con 24 cuestiones y después mejorado en 1993, cuando fue reducido a 18 cuestiones. Desde entonces el cuestionario, compuesto por las cuestiones citadas en el Cuadro 5, fue utilizado en muchas investigaciones ya citadas.

Cuadro 5 - Afirmaciones relacionadas con los tipos de compromiso¹.

Compromiso	Afirmaciones
Afectivo	La organización tiene un significado personal muy grande.
	Yo realmente percibo los problemas de la organización como si fuesen míos.
	Yo sería muy feliz en dedicar el resto de mi carrera para la organización.
	En la organización yo no me siento como una persona de la casa.
	Yo no me percibo emocionalmente ligado a la organización.
	Yo no percibo una fuerte integración con la organización.
Instrumental	Yo pienso que tendría pocas alternativas si dejase la organización.
	Si yo resolviese dejar la organización ahora, mi vida se quedaría bastante desestructurada.
	Mismo si yo desease, sería muy difícil dejar la organización ahora.
	Una de las pocas consecuencias negativas de dejar la organización sería la escasez de alternativas inmediatas.
	En la situación actual quedarse en la organización es tanto una necesidad cuanto un deseo.
	Si yo no hubiese dado tanto para la organización podría considerar la posibilidad de trabajar en otro sitio.
Normativo	Yo debo mucho a la organización.
	Yo me sentiría culpado en dejar la organización ahora.
	Yo no dejaría la organización porque tengo una obligación moral con las personas que aquí están.
	Mismo que fuese una ventaja para mi, yo siento que no sería cierto dejar la organización ahora.
	La organización merece mí lealtad.
	Yo no siento ninguna obligación en permanecer en la organización.

Fuente: Basado en el cuestionario de Meyer y Allen (1997: 118 y 119).

¹ Traducción libre de la autora.

Mowday (1998: 391) destaca la importancia del uso del modelo a partir de los varios estudios que buscaron su validación y argumenta: “*Meyer and Allen (1997) have done the most to advance these lines of research and scholars interested in pursuing this area of inquiry should examine their research closely*”.

Meyer, Irving y Allen (1998) utilizaron el modelo para validar los antecedentes y las consecuencias del compromiso organizacional. Clugston (2000) consideró el modelo para hacer la asociación entre el compromiso organizacional, la satisfacción en el trabajo y las intenciones de *turnover*.

La validación del modelo para las organizaciones brasileñas fue hecha por Medeiros y Enders (1997) por medio de una investigación con la participación de 373 empleados de diversas empresas. Por medio de la técnica estadística de análisis factorial el modelo fue aprobado en sus tres dimensiones: normativa, afectiva e instrumental.

Bastos y Rocha (1999) también buscaron la validación del modelo para el Brasil a partir de una investigación hecha con 3906 empleados y después analizaron la relación entre el compromiso organizacional y el proceso de mudanza.

Otros autores utilizaron la escala en Brasil y buscaron su validación, conforme consta en el Cuadro 6. La mayoría de los estudios encontraron tres factores, entretanto los factores que fueron encontrados y los métodos utilizados para definirlos son distintos, así como el contexto estudiado. Considerando que Brasil tiene una diversidad cultural enorme y que la mayoría de los estudios de validación fueron hechos en la región norte y nordeste, se identifica la necesidad de validar el modelo para las empresas de la región sur.

La adecuación de la encuesta para otras realidades, en especial, otros países fue recomendada por Meyer y Allen, 1997 y Sa y Diniz, 1999.

Cuadro 6 – Validaciones de la encuesta de Allen y Meyer en Brasil

Autores	Contexto de aplicación de la encuesta	Autores de referencia	Ítems	Escala	Forma de analice de los datos	Resultados
Medeiros y Enders, 1997	Pequeñas empresas (201 empresas) del sector de manufactura, comercio y servicios. Con 398 respondientes.	Allen, Meyer y Smith (1993)	Estructura original de Allen y Meyer	Likert de 1 a 5 puntos	Análisis Factorial. Componentes principales y rotación <i>varimax</i> , Análisis de Cluster	Confirmación de los tres factores. Dos variables fueron eliminadas por su influencia en un Alfa de Cronbach bajo.
Bastos y Rocha, 1999	3906 empleados de un banco público.	Allen, Meyer y Smith (1993)	Estructura original de Allen y Meyer	Likert de 1 a 5 puntos	Análisis Factorial	Confirmación de los tres factores. Dimensión normativa e instrumental distinta de la original.
Medeiros, at al. , 1999	201 empresas privadas y 06 públicas con 573 respondientes	Allen, Meyer y Smith (1993)	Estructura original de Allen y Meyer	Likert de 1 a 5 puntos	Análisis Factorial. Componentes principales y rotación <i>varimax</i> , con posterior análisis confirmatoria.	Presentación de 04 factores.
Fonseca y Bastos. 2002	7000 empleados de un banco público con 750 respondientes	Allen, Meyer y Smith (1993)	Estructura original de Allen y Meyer	Likert de 1 a 5 puntos	Análisis factorial (el método no fue especificado)	Dos dimensiones (afectiva e instrumental) pues la normativa se integró a las otras.
Naves y Coleta, 2003	251 respondientes de red hotelera.	Allen, Meyer y Smith (1993)	Estructura original de Allen y Meyer	Likert de 1 a 5 puntos	Coefficiente de <i>Pearson</i> . (sin validación de escala)	Correlación simple con las tipologías de cultura de Handy.
Medeiros, at al , 2003	Sin información	Allen, Meyer y Smith (1993) y O'Reilly e Chatmann	Sin informaciones	Likert de 1 a 6 puntos	Exploratoria	La investigación presentó siete componentes.

Autores	Contexto de aplicación de la encuesta	Autores de referencia	Ítems	Escala	Forma de analice de los datos	Resultados
Medeiros, Albuquerque y Marques, 2004	82 hoteles de la región nordeste con 269 respondientes	Allen, Meyer y Smith (1993) y O'Reilly e Chatmann	Base en el estudio de Medeiros, et al , 2003.	Likert de 1 a 6 puntos	Análisis Factorial confirmatoria con rotación <i>obliquo</i> , confirmado con Alfa de Cronbach.	Conformación de los siete componentes.

Fuente: Basado en los artículos: Bastos y Rocha,1999; Medeiros y Enders, 1997; Medeiros, et. Al., 1999, Medeiros, Enders y Marques, 2004; Fonseca y Bastos, 2002; y. Naves y Coleta, 2003.

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, de las validaciones hechas y de la buena adherencia, considerando los antecedentes ya estudiados, con las actividades desarrolladas en el proceso de marketing interno. Por otro lado, será necesaria su validación para el contexto a ser estudiado.

4. Relaciones entre marketing interno y compromiso organizacional

Las relaciones entre marketing interno y compromiso son demostradas en varias investigaciones (Caruana y Calleya, 1998; Iverson, McLleod y Erwin, 1996; Durkin y Bennett, 1999; Bohnenberger, 2001; Boshoff y Tait, 1996; Naudé, Desai y Murphy, 2003) y citadas por otros estudios (Berry y Parasuraman, 1992; Mowday, 1998; Lings, 2002). El compromiso organizacional es una de las consecuencias importantes del marketing interno (Tansuhaj *et al.*, 1991 en Caruana Y Calleya, 1998). Además, varios estudios hacen diversas referencias a los dos tópicos y refuerzan la preocupación que debe tener el nivel ejecutivo acerca de ellos. Davis (2001) advierte que algunas organizaciones invierten millones de dólares en marketing externo, pero ofrecen poca o ninguna importancia al marketing interno. Complementa aún afirmando que un inefectivo marketing interno puede ser fatal para la organización (Davis, 2001).

Según Mowday (1998), los libros escritos por Reichheld (*The Loyalty Effect*) y Pfeffer's (*The human equation: building profits by putting people first*), autores que practican la gestión de organizaciones, demuestran la evidencia que las prácticas de gestión avanzadas producen retornos económicos mayores a largo plazo y una de estas prácticas es el reconocimiento del empleado como un cliente interno.

Conviene destacar que la mayoría de los estudios fue realizada en el sector de servicios y que utiliza modelos de evaluación diferentes, pero 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.

Otro aspecto importante a ser considerado es la influencia de estos dos tópicos en la construcción de una ventaja competitiva. Barney y Wright (1997) realizaron un estudio para identificar las características de los recursos

humanos en la construcción de una ventaja competitiva. Las características consideradas en el estudio fueron: conocimiento, experiencia, habilidad y compromiso de los empleados, así como algunas prácticas de recursos humanos utilizadas por las organizaciones.

Según los autores, varias investigaciones demuestran que las prácticas avanzadas de recursos humanos mejoran los resultados de la organización en lo que se refiere a la satisfacción de los clientes, la calidad de los servicios y la *performance* de la organización. Además, pueden también disminuir los costes y aumentar la renta, lo que evidencia su relación con la creación de valor.

Según Barney (1991), la ventaja competitiva solamente es sostenible si atiende a los cuatro puntos fundamentales: el valor, la rareza, la dificultad de imitación y la no substitución. Wright , McMahan y McWilliams (1994) demuestran como los recursos humanos pueden atender a estos puntos. Los autores concluyen que en relación al valor la literatura *“argues strongly that human capital resources provide value to firms, as well as providing methods for estimating this value”* (307).

En relación a la rareza, los recursos humanos aisladamente no son una ventaja competitiva. Para esto es necesario que sean identificadas y exploradas las características específicas de cada uno de los trabajadores. Aspecto que está contemplado en el Modelo de Gestión de Marketing Interno en el grupo de actividades compuestas por la adecuación al trabajo.

En lo que se refiere a la imitación es preciso considerar que cada una de las organizaciones tiene una historia, una cultura y un proceso de relación con el empleado. Según los autores, si esto se refleja en una cultura de grupo, de valorización de los clientes externos, de trabajo conjunto, entonces sí se crea un valor y es de difícil imitación.

Wright, McMahan y McWilliams (1994: 313) finalizan afirmando: *“From this discussion it is clear that human resources meet the criteria for being a source of sustainable competitive advantage. Human resources add value to the firm, are rare, cannot be imitated and are non-substitutable”*.

Es todavía imprescindible que la organización sea capaz de coordinar de forma amplia la gestión de los recursos humanos y el proceso sea coherente y

no solo actividades independientes promovidas por uno o dos sectores. Barney y Wright (1997) demuestran que procesos avanzados de gestión de empleados, como es el caso de una adecuada gestión de marketing interno, pueden no solo crear una ventaja competitiva sostenible, sino también aumentar la *performance* de la organización.

Becher y Gerhart (1996) corroboran con la afirmación y concluyen que el sistema de gestión de recursos humanos puede ser una de las únicas ventajas competitivas sostenibles. Es importante destacar que diversas acciones propuestas por el Modelo de Gestión de Marketing Interno, son una contribución para una gestión más avanzada de recursos humanos.

El marketing interno viene para contribuir con la construcción y la sustentación de la ventaja competitiva. En este estudio se profundizará sus efectos sobre el compromiso organizacional que es considerado uno de los principales resultados de una gestión avanzada de recursos humanos.

A seguir serán presentadas las investigaciones hechas sobre los dos tópicos y, por último las asociaciones posibles con el modelo de gestión de marketing interno desarrollado en el capítulo 2.

4.1. Investigaciones hechas y resultados alcanzados

Las investigaciones acerca del marketing interno y compromiso organizacional tienen dos líneas. Una de ellas utiliza el modelo de tres componentes de Allen y Meyer y la otra utiliza otros modelos de compromiso.

El modelo de Allen y Meyer es utilizado en las investigaciones desarrolladas por: Caruana y Calleya (1998) y Bohnenberger (2001). La investigación hecha por Caruana y Calleya (1998) tiene como premisa que el marketing interno tiene efecto sobre el compromiso organizacional de los empleados. El objetivo del estudio fue investigar esta interrelación y demostrar los resultados que involucran a ambos tópicos en bancos, así como sugerir nuevas líneas de investigación.

Como ya fue citado anteriormente, el compromiso organizacional fue evaluado, por los autores, a partir del modelo de Allen y Meyer y el marketing

interno fue evaluado utilizando la escala de 15 ítems desarrollada por Money y Foreman en 1996, complementada con grupos de análisis formados por gestores de organizaciones de servicios y con *checklists* desarrollados por Berry y Parasuraman en 1991 y Berry *et al.* también en 1991. Así, el marketing interno fue dividido en tres categorías:

- **Visión:** relacionada a la comunicación de visión de la organización y a la creencia de los empleados en la organización.
- **Desarrollo del empleado:** se refiere a sus habilidades, su conocimiento y su *performance*; a la razón de la realización de sus tareas; a la flexibilidad para adecuación de tareas y al énfasis de la comunicación.
- **Reconocimiento:** relacionada al sistema de trabajo en equipo, al reconocimiento de la *performance* del empleado, a la comunicación de reglas para la ejecución de las tareas y al uso de datos para evaluación de la *performance* del empleado.

Los resultados demostraron que las tres categorías de marketing interno tienen asociación con el componente afectivo del Modelo de Allen y Meyer. Entretanto la asociación con el componente normativo es débil y con el componente instrumental es prácticamente nula.

Finalmente, los autores sugieren investigaciones para identificar las actividades específicas del programa de marketing interno y su aplicación en la industria manufacturera considerando que la mayoría de los estudios hechos en este campo son del sector de servicios.

Bohnenberger (2001) señaló resultados muy similares en un sector manufacturero. La investigación, compuesta por datos cualitativos y cuantitativos, con una muestra de 328 empleados indicó que el proceso de marketing interno tiene asociación con el compromiso organizacional. Los resultados demostraron que los mayores índices de asociación estaban relacionados con el componente afectivo, seguido por el componente normativo y, por último, el instrumental.

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.

Otros modelos de evaluación del compromiso fueron testados y relacionados con el marketing interno. Boshoff y Tait (1996) realizaron un estudio para investigar en qué extensión los empleados identificados con la misión, las metas, los objetivos y las estrategias (que son difundidos por el proceso de marketing interno), o sea, los empleados comprometidos, influyen en la calidad de los servicios ofrecidos para los clientes.

Los autores utilizaron el modelo desarrollado por Mowday *et al* en 1982 para evaluar el compromiso de los empleados y el modelo SERVQUAL¹ para evaluar la calidad de servicios. Según el estudio, los antecedentes que podrían influenciar el compromiso son: conflictos de reglas, reglas ambiguas, ajuste de metas, comunicación de los empleados con el nivel jerárquico superior e inferior, ejecución de feedback, estructura inicial, satisfacción en el trabajo y trabajo en equipo.

Los resultados de la investigación demuestran que la satisfacción en el trabajo y el ajuste de metas tienen una asociación con el compromiso organizacional.

Durkin y Bennett (1999) hicieron una investigación para explicar las dimensiones del compromiso organizacional, en un contexto de cambios sufridos por los bancos del Reino Unido en las últimas décadas, y la relevancia de estos conceptos en el marketing interno y las estrategias adoptadas por los bancos. El modelo de compromiso utilizado fue el de O'Reilly y Chatman propuesto en 1986 que se compone de los siguientes ítems: compromiso instrumental, compromiso de identificación y compromiso de internalización.

La investigación no hace un análisis de relación directa entre el marketing interno y el compromiso organizacional, pero concluyen al final que en épocas de grandes cambios, principalmente en el sector bancario, los gestores deben preocuparse con los ajustes de estrategias a las capacidades

¹ SERVQUAL: Un modelo de evaluación de calidad de servicios desarrollado por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990).

de absorción de los empleados. En el estudio realizado, el componente de internalización, entendido como la absorción de objetivos, metas y valores de la organización, fue muy bajo indicando el cuidado que los gestores deben tener con prácticas nuevas y agresivas en el mercado. Además, los autores colocan de forma clara la importancia del marketing interno en este contexto.

La investigación hecha por Iverson, McLleod y Erwin (1996) tuvo como principal objetivo identificar los factores que son afectados por los programas de marketing interno desarrollados por las organizaciones. Los resultados encontrados demuestran que el compromiso organizacional y la confianza son afectados por el marketing interno y que estos componentes también tienen significativa importancia para la *performance* organizacional.

En el próximo apartado serán presentadas las posibles relaciones del marketing interno con el compromiso organizacional, con el objetivo de identificar las líneas de análisis que deben ser realizadas en la investigación empírica.

4.2. Relación entre el modelo propuesto de gestión de marketing interno y el compromiso organizacional

Algunas investigaciones verificaron la asociación entre los componentes presentados en el modelo de gestión de marketing interno y los componentes del compromiso organizacional de Allen y Meyer. Algunos fueron analizados directamente con los componentes del compromiso como antecedentes, según se muestra en el Capítulo 3 y otros fueron analizados dentro del contexto de marketing interno, conforme investigaciones descritas en el Capítulo 4.1. La Figura 13 presenta un resumen indicando las asociaciones posibles, tanto positivas cuanto negativas, y demuestra cuáles fueron investigadas anteriormente.

Figura 13 - Relación entre marketing interno y compromiso organizacional

Componentes del Modelo de Allen y Meyer (1997)

		Afectivo	Normativo	Instrumental
Componentes del Modelo de Gestión de Marketing Interno	Desarrollo	+	+	-
	Contratación de los empleados	+	+	+
	Adecuación al trabajo	+	+	+/-
	Comunicación interna	+	+	+
	Comunicación externa	?	?	?
	Investigación del mercado	?	?	?

Investigados No investigados

Fuente: elaboración propia.

Así, las posibilidades de asociación entre los tres componentes del compromiso organizacional (afectivo, normativo e instrumental) y las actividades de desarrollo, contratación de los empleados, adecuación al trabajo y comunicación interna, pueden ser confirmadas en la literatura. Sin embargo, las posibilidades de asociación entre las actividades referentes a la comunicación externa y la investigación del mercado no lo pudieron.

Las acciones que comprenden el desarrollo fueron investigadas por Meyer, Irving y Allen (1998) e indican, según se muestra en la Figura 13, la asociación positiva con el compromiso afectivo y normativo y negativa con el compromiso organizacional.

Meyer y Allen (1997) y Meyer *et al.* (2002) estudiaron los aspectos relacionados a la contratación de empleados, en relación al reconocimiento formal e informal, e identificaron la asociación con los componentes afectivo y

normativo. Espérase, todavía, que el compromiso instrumental también sea afectado, lo que según los autores ya fuera identificado en otros estudios.

La adecuación al trabajo es la actividad más estudiada (Meyer y Allen, 1997; Meyer *et al*, 2002; Meyer, Irving y Allen, 1998; Caruana y Calleya, 1998). Para algunos, esta actividad es descrita como experiencias en el trabajo, pero los ítems corresponden a lo que se propone en el modelo. Los resultados de las investigaciones indicaron una asociación positiva con el compromiso afectivo y normativo y negativa para el instrumental.

La comunicación interna fue contemplada en el estudio desarrollado por Bohnenberger (2001) y demostró que tiene una asociación positiva con los tres componentes, de tal forma que para el componente instrumental la asociación fue débil.

No fueron encontradas investigaciones a respecto de las acciones que son inherentes a la comunicación externa y a la investigación del mercado. Curiosamente, son las actividades, que según el modelo propuesto, implican especial involucración del sector de marketing. Por un lado, la ausencia de estudios en este campo puede ser justificada por el tradicional contexto, desde el que se analiza el compromiso organizacional, que es el sector de recursos humanos. Por otro, son actividades pocas veces ejecutadas en las organizaciones por las razones ya citadas; o sea, la preocupación exclusiva del sector de marketing con el cliente externo.

De una forma general, se puede presentar una hipótesis principal:

Hipótesis 1 (H1): Hay una asociación positiva entre el marketing interno y el compromiso organizacional.

La hipótesis puede ser construida a partir de un conjunto de investigaciones empíricas y teóricas que permiten deducir que hay una relación positiva y significativa entre los componentes de marketing interno y el compromiso organizacional, identificada en los apartados anteriores.

Asúmese que el marketing interno puede desarrollar un proceso de compromiso organizacional, el especial el componente afectivo y normativo.

Considerando que el compromiso afectivo está relacionado con el deseo de permanecer en la organización es razonable presuponer que tenga una asociación positiva con todos los componentes del marketing interno.

Hipótesis (H1a): Hay una asociación positiva entre el componente afectivo del compromiso organizacional y el marketing interno.

De la misma forma, el componente normativo indica tener una asociación positiva con los componentes de marketing interno, considerando especialmente las investigaciones ya hechas sobre el tópico. Así se presenta la tercera hipótesis del estudio:

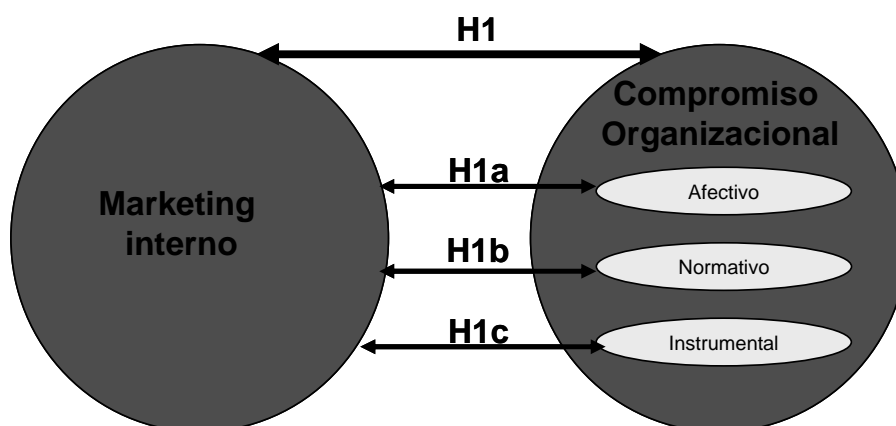
Hipótesis (H1b): Hay una asociación positiva entre el componente normativo del compromiso organizacional y el marketing interno.

Por último, la literatura sugiere que el componente instrumental debe tener una asociación nula, o negativa, con las prácticas de marketing interno, una vez que el empleado permanece en la empresa porque precisa. Así, la cuarta hipótesis se presenta de la siguiente forma

Hipótesis (H1c): Hay una asociación nula o negativa entre el componente instrumental del compromiso organizacional y el marketing interno.

La Figura 14 presenta el resumen de las hipótesis que son investigadas en este estudio.

Figura 14 – Hipótesis del estudio



Fuente: Elaboración propia

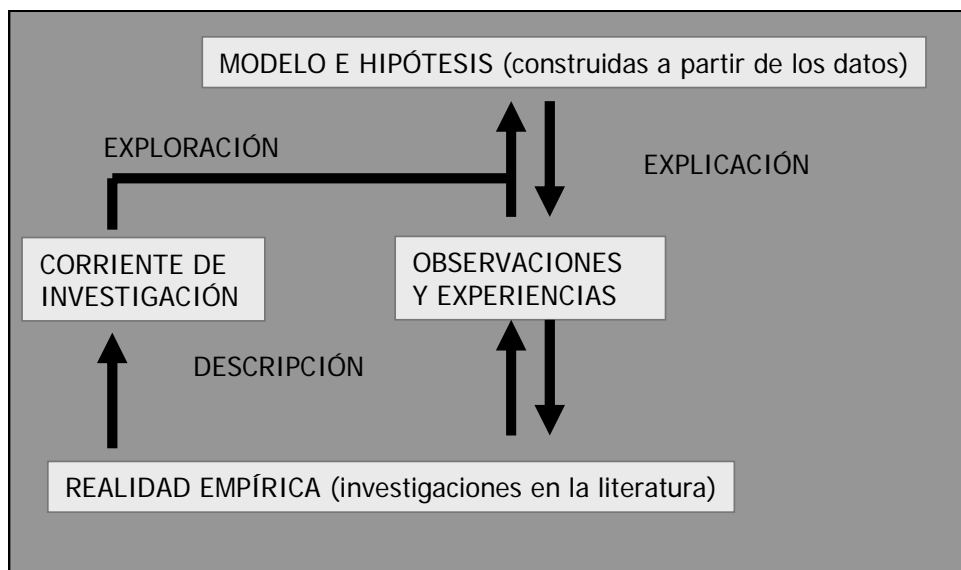
A partir de la revisión de la literatura y de la construcción de las hipótesis es presentado el método de investigación que trata de la colecta y tratamiento de los datos.

5. Método de Investigación

El método utilizado para hacer la investigación es sugerido por Sánchez (1999) y es compuesto por cinco etapas, conforme detallado en la Figura 15. Las etapas que componen el método señalan los pasos que deben ser seguidos para la ejecución de la investigación.

La primera se caracteriza por la descripción del problema y por la definición de los objetivos. La segunda fase se refiere a la investigación del histórico considerando los estudios hechos en los dos tópicos estudiados en la investigación – marketing interno y compromiso organizacional. En esta etapa fue realizada una revisión de la evolución de los tópicos, considerando los resultados más relevantes, los problemas conceptuales, las cuestiones no resueltas y las sugerencias de investigaciones futuras.

Figura 15 - Fases de la investigación y tipos de investigaciones científicas.



Fuente: Adaptado del original Sánchez (1999: 55)

Las dos primeras etapas se caracterizan por el tipo de investigación llamado de descripción según se muestra en la Figura 15, pues está basada en los resultados alcanzados por diversos investigadores que trabajaron para lograr conocimientos sobre los tópicos.

La tercera etapa, compuesta por el análisis de las investigaciones encontradas, identificó los aspectos positivos y negativos de cada una de las investigaciones hechas y empezó a considerar los aspectos que deberían ser contemplados en la propuesta de un Modelo de Gestión de Marketing Interno de forma que atendiese los conceptos básicos y añadiese valor para la comunidad académica y para las organizaciones.

Después de la construcción del modelo, que fue estructurado a partir de la literatura encontrada en la primera y en la segunda etapa de esta investigación, fue posible empezar la cuarta etapa que se refiere a la construcción de las hipótesis.

Las hipótesis fueron generadas a partir de la asociación del Modelo de Gestión de Marketing Interno y el compromiso organizacional. La investigación hecha en la literatura confirmó algunas de las hipótesis, mientras que, por lo contrario, hay otras que necesitan de investigaciones para que puedan ser confirmadas.

Las etapas tres y cuatro se caracterizan por el proceso de investigación exploratorio, que tuvo como objetivo generar hipótesis a partir de los principios de teorías e investigaciones anteriores, llamada de lógica deductiva.

El ciclo de investigación, propuesto por Sánchez (1999), se cierra con la investigación empírica, que comprende el trabajo de campo desarrollado para averiguar el modelo presentado y las hipótesis identificadas en el apartado 4.2.

La investigación empírica fue compuesta por una etapa de levantamiento y tratamiento de datos cuantitativa y, otra, cualitativa. Así, fue posible identificar los factores que están relacionados a los tópicos investigados.

5.1. Fuente de datos

Los datos fueron recopilados en cinco empresas de referencia de la región sur del Brasil. Las empresas fueron seleccionadas a partir de algunos criterios, los cuales fueron: tamaño, tener un sector de marketing y recursos

humanos estructurado, reconocer el empleado como un recurso estratégico y, por último, el sector de actuación de la empresa: manufactura o servicios.

En primer lugar, el número de empleados fue considerado relevante para determinar el tamaño de la empresa. El objetivo fue investigar empresas de porte mediano o grande, para así poder hacer los estudios comparativos. Además, para las empresas de pequeño porte (menos de 100 empleados) la mayoría de los procesos de marketing interno pueden ocurrir de forma natural.

En segundo lugar, la existencia de un sector de recursos humanos y marketing fue considerada relevante una vez que son los dos sectores apuntados por la literatura como responsables por el desarrollo del marketing interno en las empresas.

En tercer lugar, el reconocimiento del empleado como un recurso estratégico también es relevante, porque es la base para implantar proyectos relacionados al desarrollo de las personas en la empresa.

Además se buscaron empresas que tuviesen un proceso de marketing interno desarrollado, para que fuese posible identificar, entre otros aspectos, el concepto que adoptan y las técnicas que utilizan.

Finalmente, fueron seleccionadas cinco empresas, siendo dos del sector de servicios y tres del sector de manufactura. El mayor número de empresas para el sector de manufactura se debe al reducido número de investigaciones a respecto del marketing interno en ellas.

5.1.1. Las empresas participantes y selección de los respondientes

Fueron seleccionadas cinco empresas para participar de la investigación. Los nombres fueron omitidos por sugerencia de las empresas investigadas y serán tratadas, a partir de aquí, como Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D y Empresa E.

La Empresa A, fundada en 1975, es del sector de servicios constituida a partir de un concepto cooperativo. Los directores son los cooperados y los empleados son contratados para hacer parte de las actividades relacionadas a los clientes.

La empresa se caracteriza por ser puramente de servicios, pues no ofrece productos de cualquier naturaleza y el contacto con los clientes es directo y permanente.

Los sectores de marketing y recursos humanos existen en la empresa, tienen gestores específicos y funciones claramente definidas. Por otro lado, tienen sedes separadas, pues el sector de marketing está ubicado con el departamento administrativo y el sector de recursos humanos está situado junto al ambiente productivo de la empresa, o sea, cerca de los empleados.

La encuesta fue distribuida a los 300 empleados de la empresa, en el mes de julio de 2004. Es importante destacar que los cooperados no participaron de la encuesta. La distribución fue hecha por los gestores, las encuestas fueron completadas conforme la disponibilidad y el interés de los empleados y depositados en una caja cerrada localizada en puntos estratégicos de llegada o salida de los empleados. Fue dado el plazo de una semana para rellenar la encuesta. Al todo regresaron 150 encuestas, que representan un 50% de la población.

La preocupación con el empleado es evidenciada por la visión y los valores de la empresa, que expresan la preocupación con el desarrollo funcional y social del empleado, el estímulo para trabajar en la filosofía de una cooperativa y el énfasis dado para el crecimiento de forma ética y humana.

La Empresa B es una empresa familiar, del sector de manufactura, que fue fundada en 1968.

Tiene el sector de marketing y recursos humanos bien estructurados y situados en la unidad central de la empresa. El sector de marketing se caracteriza por tener como gestor una persona de la familia que está involucrado en todas las actividades de la empresa. Por otro lado, el gestor de recursos humanos tiene una relación directa con la alta administración, pues es muy claro para la empresa que los empleados son un recurso estratégico fundamental para alcanzar los objetivos definidos.

La empresa tiene en torno de 200 empleados y la encuesta fue distribuida para todos ellos por los gestores inmediatos. Cada empleado recibió una encuesta y un sobre en blanco. Las encuestas fueron rellenas fuera del

ambiente de trabajo por libre voluntad y retornaron en los sobres cerrados por los propios empleados. Al final retornaron 98 encuestas y de éstas 06 no pudieron ser utilizadas, pues estaban mal rellenas. Así la encuesta cubrió un 46% de la población de la empresa.

En su misión textual la Empresa B refleja, notoriamente, la preocupación con la satisfacción de los empleados que son llamados de colaboradores. Además, en sus valores expresa la inquietud con la capacitación y el desarrollo de las personas que tienen alguna relación con la empresa.

La Empresa C es una empresa familiar que tiene diversas iniciativas de negocios, desde el sector manufactura hasta el sector de servicios. En esta investigación fue contactado el negocio que está más centrado en el sector de servicios, que tiene un contingente de aproximadamente 700 empleados.

Las encuestas fueron distribuidas para una muestra de 250 empleados. Los empleados fueron seleccionados al azar, considerando los múltiplos de 3 en una lista suministrada por el sector de recursos humanos y las encuestas fueron completadas durante el horario de trabajo en una sala reservada para ello. La aplicación de las encuestas fue hecha por la investigadora garantizando el sigilo de las informaciones individuales. Los empleados fueron convocados por e-mail, pero solamente se presentaron 182 de ellos, aumentando el margen de error.

Los sectores de marketing y recursos humanos están ubicados en el mismo sitio y comparten el mismo despacho. Todavía es necesario destacar que el sector de recursos humanos se divide en dos partes: la que es responsable por la administración (pagos, demisiones y relaciones jurídicas) y otra que responde por la gestión de desarrollo, plan de beneficios, comunicación interna; en fin, todas las actividades que no están relacionadas a documentación y pago de los empleados.

El reconocimiento de que el empleado es uno de los puntos estratégicos de la empresa es explicitado en su misión, que determina que una de las responsabilidades de la empresa es satisfacer las justas aspiraciones de los partícipes sociales, incluidos los empleados, que también son llamados aquí colaboradores.

La Empresa D, fundada en 1901, es parte de un gran grupo industrial y se caracteriza por pertenecer al sector de manufactura.

Es una empresa de capital abierto que enuncia su preocupación con los empleados en su misión y valores, cuando expresa que la “realización de las personas” es uno de sus objetivos.

La investigación fue realizada en una de las unidades de la Empresa D, pues no era posible hacerla con todos los empleados. La unidad fue escogida por los gestores de la organización, por razones propias.

La encuesta fue distribuida a todos los empleados de la unidad, compuesta por 74 empleados, en una de las reuniones hechas por el gestor de la unidad. Después de una semana, los cuestionarios completados fueron entregados en sobres cerrados a la secretaria del gestor. Regresaron, por libre voluntad de los respondientes, 68 encuestas, totalizando un 93% de la población investigada.

Los sectores de marketing y recursos humanos existen en la organización. Sin embargo, el sector de marketing está directamente ligado al proceso de relación con el cliente externo, está ubicado en una zona cerca de los mayores clientes de la empresa y no tiene contacto con los empleados, a menos que tengan problemas de calidad o de los servicios prestados por la unidad.

La empresa utiliza técnicas avanzadas de gestión de personas para garantizar su misión: realizar las personas, pues los recursos humanos son vistos como recurso estratégico.

La Empresa E, también de manufactura, tiene diversas unidades de producción y fue fundada en 1949. Su preocupación con las personas se revela en la divulgación de los valores de la empresa, que dejan claro que las personas (los empleados) son la base de la eficiencia.

La encuesta fue distribuida a los 300 empleados que trabajan en la unidad central de la empresa. Las encuestas y los sobres en blanco fueron entregados por los gestores y los mismos regresaron completados después de una semana. Al todo, regresaron 207 encuestas, lo que representa 69% de la población investigada.

Los sectores de marketing y recursos humanos están situados en la misma planta y tienen gestores distintos.

5.1.2. Ejecutivos de marketing y recursos humanos

Los ejecutivos de marketing y recursos humanos entrevistados son de las empresas detalladas en el apartado anterior.

En una de las empresas no fue posible entrevistar al ejecutivo de marketing, pues él no se quedó en la unidad durante todo lo período en que fue hecha la recopilación de datos, aunque su principal actuación es con los clientes externos, teniendo así poco contacto con los empleados de la planta de manufactura.

Al todo, fueron entrevistados cinco ejecutivos de recursos humanos y cuatro ejecutivos de marketing, conforme especificado en el Cuadro 7. En la Empresa B, el ejecutivo de marketing invitó su asesor para participar de la entrevista.

Cuadro 7 – Perfil de los entrevistados

Sector	Empresa	Género	Tiempo de empresa	Nivel
Marketing	Empresa A	Femenino	3 años	Estratégico
	Empresa B	Masculino	11 años	Estratégico
	Empresa C	Femenino	15 años	Estratégico
	Empresa E	Femenino	05 años	Estratégico
Recursos Humanos	Empresa A	Femenino	7 años	Estratégico
	Empresa B	Femenino	2 años	Táctico
	Empresa C	Femenino	24 años	Estratégico
	Empresa D	Femenino	6 años	Estratégico
	Empresa E	Masculino	12 años	Estratégico

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

El Cuadro 7 presenta el perfil de los entrevistados y demuestra que el menor tiempo de trabajo en la empresa es de 02 años y el mayor es de 24 años, indicando que las personas poseían condiciones de responder a las encuestas que se referían a los aspectos de cultura y filosofía de gestión.

5.2. Instrumentos de colecta y análisis de los datos

5.2.1. Datos cualitativos

Con el objetivo de identificar las percepciones del marketing interno y el compromiso organizacional en las empresas y, principalmente, investigar cuál es la opinión de los ejecutivos de marketing y de recursos humanos sobre el tópico, fue realizada una encuesta cualitativa.

Los datos cualitativos fueron colectados a partir de encuestas semi estructuradas hechas (conforme el Cuadro 8 y Cuadro 9) para los gestores de marketing y recursos humanos de cada una de las empresas. Las encuestas semi-estructuradas permiten que el entrevistado responda con sus propias palabras (Malhotra, 2001) y ofrecen mayor libertad para hablar a respecto de sus opiniones. Además, estas encuestas presentan una influencia menor sobre el entrevistado.

Las encuestas fueron estructuradas a partir de cinco puntos:

- Informaciones referentes a la gestión de recursos humanos de la empresa: con el objetivo de identificar las acciones que son desarrolladas por este sector y cómo son desarrolladas las actividades que están relacionadas a los aspectos de marketing interno, como por ejemplo, el desarrollo y el proceso de comunicación interna.
- Informaciones referentes a la influencia del sector de marketing en las actividades desarrolladas con los empleados de la empresa: para identificar cuál es el papel que este sector tiene en relación a los empleados y si hay acciones específicas que son de su responsabilidad. Además busca verificar hasta que punto hay una conciencia de la necesidad de su contribución en el

ambiente interno para alcanzar los objetivos en el ambiente externo.

- Informaciones referentes al tratamiento de los empleados de la empresa: a fin de investigar la real filosofía de gestión utilizada por la empresa para administrar sus empleados. El objetivo principal es analizar si hay una distinción entre el discurso, que es manifestado por medio de la misión de la empresa y en ocasiones de comunicación formal, y la práctica.
- Percepciones de los gestores en relación al compromiso organizacional de los empleados: para verificar cómo los gestores perciben las relaciones entre los empleados y la empresa. Conjuntamente verificar cuáles son los responsables indicados para buscar un aumento de compromiso de los empleados con la empresa.
- Informaciones referentes al proceso de marketing interno: para identificar cuáles son las actividades que están bajo la estructura de marketing interno, cuál es el concepto adoptado por la empresa y quién es apuntado como responsable por su ejecución.

El Cuadro 8 y el Cuadro 9 presentan la asociación entre los puntos investigados y preguntas hechas para investigar el tópico. Cabe destacar que antes de empezar las cuestiones específicas eran solicitados los datos generales de la empresa, como por ejemplo: número de empleados, tipo de producto o servicio comercializado e histórico, con el objetivo de comprender mejor el funcionamiento de la empresa.

Las cuestiones hechas fueron previamente preparadas para investigar los puntos abordados en la literatura, mientras que por otro lado, las entrevistas permitían al ejecutivo abordar temas que podrían no estar directamente apuntados en la encuesta. Lo más importante fue buscar informaciones, acerca de los dos temas, que pudiesen contribuir al entendimiento de los datos cuantitativos que serían recopilados en otro momento con los empleados de la empresa.

Cuadro 8 – Cuestiones para el Gestor de Recursos Humanos

Puntos	Encuesta - Recursos Humanos
Gestión de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las actividades desarrolladas por el sector de recursos humanos? • ¿La formación se refiere a qué tipos de contenidos? • ¿De qué manera son identificadas y tratadas las necesidades y las expectativas de los empleados? • ¿De qué forma es hecha la comunicación interna? • Con respecto a la adecuación persona – puesto: <ul style="list-style-type: none"> ○ Recursos humanos solo actúa cuando el empleado lo solicita ○ Solamente hay acción cuando el gestor la solicita ○ Los empleados son evaluados para identificar la adecuación de sus habilidades y de sus actividades. ○ Recursos humanos actúa estratégicamente. • ¿Cómo son reconocidos y premiados los empleados de la organización por un rendimiento superior/excelente?
Influencia del sector de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Cuáles son las actividades desarrollas junto con el sector de marketing. • Los lanzamientos de nuevos productos o servicios: <ul style="list-style-type: none"> ○ Son comunicados solo cuando los producidos o servicios son ofrecidos a los clientes ○ Solamente después de llegar a los medios de comunicación

Puntos	Encuesta - Recursos Humanos
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Antes de llegar a los medios de comunicación ○ Al mismo tiempo que son desarrollados. • Las acciones en la media: <ul style="list-style-type: none"> ○ No son comunicadas a los empleados ○ Son demostradas después que llegan al cliente. ○ Son demostradas al mismo tiempo que llegan al cliente, ○ Son demostradas a los empleados antes de llegar al cliente
Filosofía de gestión de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los empleados de la organización son vistos como clientes internos? ¿De qué forma? • ¿Los empleados de la organización son vistos como recurso estratégico? ¿De qué forma? • ¿El sector de marketing tiene contacto con las actividades desarrolladas para los empleados?
Percepciones de compromiso organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El compromiso organizacional puede ser estimulado? ¿Quién es responsable por esta actividad? • ¿Los empleados son percibidos como comprometidos con la organización?
Informaciones de marketing interno	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La empresa tiene un programa de marketing interno? • ¿Quién es el responsable por su conducción? • ¿Cuáles son las actividades desarrolladas por este proceso? • ¿Cuál es vuestra opinión sobre el proceso de marketing interno?

Cuadro 9 – Encuesta para el Gestor de Marketing

Puntos	Encuesta - Marketing
Gestión de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera son identificadas y tratadas las necesidades y las expectativas de los empleados?
Influencia del sector de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Los lanzamientos de nuevos productos o servicios: <ul style="list-style-type: none"> ○ Son comunicados solo cuando los producidos o servicios son ofrecidos a los clientes ○ Solamente después de llegar a los medios de comunicación ○ Antes de llegar a los medios de comunicación ○ Al mismo tiempo que son desarrollados. • Las acciones en la media: <ul style="list-style-type: none"> ○ No son comunicados a los empleados ○ Son demostradas después que llegan al cliente. ○ Son demostradas al mismo tiempo que llegan al cliente. ○ Son demostradas a los empleados antes de llegar al cliente • ¿Hay alguna actividad desarrollada por el sector de marketing para los empleados de la empresa? • ¿Cuáles son las actividades desarrollas junto con el sector de recursos humanos?
Filosofía de	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los empleados de la organización son vistos como clientes internos? ¿De qué forma?

Puntos	Encuesta - Marketing
gestión de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los empleados de la organización son vistos como recurso estratégico? ¿De qué forma?
Percepciones de compromiso organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El compromiso organizacional puede ser estimulado? ¿Quién es responsable por esta actividad? • ¿Los empleados son percibidos como comprometidos con la organización?
Informaciones de marketing interno	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La empresa tiene un programa de marketing interno? • ¿Quién es el responsable por su conducción? • ¿Cuáles son las actividades desarrolladas por este proceso? • ¿Cuál es vuestra opinión sobre el proceso de marketing interno?

Algunas cuestiones son repetidas en las dos encuestas con el objetivo de identificar si había opiniones distintas acerca del tópico entre ejecutivos de una misma empresa.

Las encuestas cualitativas fueron hechas antes de la aplicación de la encuesta cuantitativa y los principales registros fueron hechos manualmente durante su realización, sin el uso del grabador, para dar mayor libertad para el gestor. Para Yin, (2001: 114)

“utilizar ou não os aparelhos de gravação é, em parte, uma escolha pessoal. As fitas certamente fornecem uma expressão mais acurada de qualquer entrevista do que qualquer outro método. Um gravador, no entanto, não deve ser utilizado quando: a) o entrevistado não permite o seu uso ou sente-se desconfortável em sua presença; ...”

Los ejecutivos entrevistados no se opusieron a la grabación, pero no parecían confortables con el registro. Así, el grabador no fue utilizado y los principales registros hechos durante la entrevista fueron complementados inmediatamente después de la reunión con el objetivo de obtener y recoger el mayor número de observaciones y citas hechas por el entrevistado.

Los datos fueron analizados por medio de la técnica de análisis de contenido, que es un

“conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 1977: 42).

Para Bardin (1977), el análisis de contenido objetiva sobrepasar las incertidumbres y enriquecer la lectura con una perspectiva más atenta para descubrir lo que los contenidos confirman, o no. Las funciones del análisis de contenido pueden ser clasificadas en dos campos: una función heurística – una

tentativa exploratoria – o una función de administración de pruebas – hipótesis con la forma de cuestiones o afirmaciones provisionarias.

En esta investigación, el análisis de contenido fue utilizado con la función heurística (enfoque exploratorio) para verificar cómo el tópico de marketing interno está siendo desarrollado en las empresas y verificar si hay alguna relación con el modelo de Gestión de Marketing Interno propuesto en el apartado 2.4.

El análisis de contenido fue realizado en tres fases, conforme sugerido por Bardin (1977). La primera fase, es el preanálisis que fue compuesto por la elaboración de las encuestas, la realización de las entrevistas y el registro de los datos. La exploración del material – la segunda fase – fue compuesta por la codificación de los datos y, la tercera fase, el tratamiento de los resultados obtenidos y su interpretación.

Entre las diversas formas de unidades de registro citadas por Bardin (1977), fue utilizado el objeto que se refiere a tópicos centrales, entre los cuales gira el discurso, lo que genera las categorías. Las mismas fueron creadas para investigar la existencia del trabajo de marketing interno en las organizaciones y observan la sugerencia de calidad dada por la autora: la exclusión mutua, la homogeneidad, la pertenencia, la fidelidad y la productividad. Así, las categorías fueron formadas por los siguientes ítems, que tienen como base los cinco puntos utilizados para la elaboración de la encuesta:

- Marketing interno
 - Concepto de marketing interno
 - Acciones desarrolladas
 - Responsabilidad de ejecución del proceso
- Actividades desarrolladas por el sector de recursos humanos.
- Participación del sector de marketing en las actividades desarrolladas para los empleados.
- Percepción del compromiso organizacional.
- Filosofía de gestión de la empresa.

La fase tres, referente al tratamiento de los resultados obtenidos y su interpretación, es presentada en el apartado 6.

5.2.2. Datos cuantitativos

Los datos cuantitativos fueron recopilados por medio de una encuesta (anexo 1) objetiva y están clasificados en tres categorías de análisis:

- Datos demográficos.
- Datos de marketing interno
- Datos de compromiso organizacional.

Todos los datos cuantitativos fueron analizados por el software estadístico SPSS versión 11.0.

Una prueba piloto del cuestionario fue hecha con 66 empleados de una empresa de servicios con el objetivo de evaluar la estructura general de la encuesta, el entendimiento de las cuestiones y el proceso de registro de los datos. Después de hacer los ajustes necesarios la encuesta fue distribuida para todos los empleados de las empresas seleccionadas, con el objetivo de identificar el grado de percepción de los empleados en relación a las técnicas de marketing interno, su grado de compromiso organizacional y la asociación existente entre los dos constructos.

Los datos demográficos se refieren a edad, tiempo de trabajo en la empresa, género, estado civil, escolaridad y cargo. Estos cargos fueron seleccionados para identificar si tienen alguna relación con los aspectos de marketing interno o compromiso organizacional investigados.

5.2.2.1. Datos de compromiso organizacional

Los datos de compromiso organizacional fueron colectados a partir de la encuesta hecha por Meyer y Allen (1997) y presentada en el apartado 3.3. Cuadro 5.

El compromiso organizacional es compuesto por tres componentes: afectivo, instrumental y normativo. Cada uno de los componentes tiene seis preguntas. Así, a partir de la Escala Likert (Garson, 2004) fueron correlacionadas las puntuaciones conforme el Cuadro 10 - Escala de medición

del compromiso organizacional. La media de las 06 preguntas presenta el grado de compromiso de los empleados con la empresa. Así cuanto más próximo de cinco mayor es el grado de compromiso con la empresa y, al revés, cuanto más próximo de uno menor es el grado. La Escala Likert, a pesar de ser considerada una escala ordinal es utilizada como métrica si tuviere cinco o más puntos. Así, conforme Garson (2004), muchos estudios utilizan esta escala de forma métrica para poder hacer uso de las técnicas estadísticas para estos casos.

Cuadro 10 – Escala de medición del compromiso organizacional

Opciones	Puntuación
Discuerdo plenamente	1
Discuerdo	2
Sin opinión	3
De acuerdo	4
Plenamente de acuerdo	5

Para validar la escala de medición de los componentes del compromiso fue utilizada la secuencia recomendada por Churchill (1979), que presupone primero una evaluación del coeficiente alfa de cada uno de los factores, observando las correlaciones del ítem con la total y después la aplicación de la factorial.

Los coeficientes alfa están presentados en el Cuadro 11, Cuadro 13 y Cuadro 16.

Según Garson (2004) el coeficiente alfa más utilizado en las ciencias sociales es 0,7 o mayor. Todavía, hay los que aceptan con rigor menor un coeficiente de 0,6 (véase por ejemplo Mestre, 1997).

Los resultados encontrados en esta investigación fueron menores que los que fueron identificados por Meyer y Allen en su investigación inicial, pero superiores al mínimo recomendado, que es 0,6.

Cuadro 11 – Alfa del componente afectivo

Afirmaciones	Alfa sin el ítem
La organización tiene un significado personal muy grande.	0,7127
Yo realmente percibo los problemas de la organización como si fuesen míos.	0,7217
Yo sería muy feliz en dedicar el resto de mi carrera para la organización.	0,7222
En la organización yo no me siento como una persona de la casa.	0,7288
Yo no me percibo emocionalmente ligado a la organización.	0,7435
Yo no percibo una fuerte integración con la organización.	0,7346
Componente afectivo	0,7620

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

El Cuadro 11 presenta el coeficiente alfa del componente afectivo en esta encuesta que es 0,7620. Además, la correlación ítem/ total no presentó ninguna próxima de 0 (cero), lo que indicaría que el ítem no tendría mucha relación con el factor. Se constata que la variación se estableció entre 0,4438 y 0,5680, como puede ser visualizado en el Cuadro 12.

Cuadro 12 – Correlación ítem/con total Dimensión Afectiva

Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
AFETIVO1	18,5204	13,1742	,4991	,7288
AFETIVO2	18,5628	12,9343	,5680	,7127
AFETIVO3	18,9743	13,0342	,4438	,7435
AFETIVO4	18,8472	13,1903	,4750	,7346
AFETIVO5	19,0681	12,5544	,5241	,7217
AFETIVO6	18,9622	11,9910	,5260	,7222
Reliability Coefficients				
N of Cases =	661,0		N of Items =	6
Alpha =	,7620			

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Un resultado más bajo fue encontrado en el componente instrumental (Cuadro 13) con un coeficiente de 0,6008. La correlación ítem/total (véase en el Cuadro 14) indicó que una de las afirmaciones tenía una correlación muy próxima de 0 (cero), la que debe, segundo Churchill (1979), ser retirada para elevar el coeficiente alfa.

Cuadro 13 – Alfa del componente instrumental

Afirmaciones	Alfa sin el ítem
Yo pienso que tendría pocas alternativas si dejase la organización.	0,5346
Si yo resolviese dejar la organización ahora, mi vida se quedaría bastante desestructurada.	0,4591
Mismo si yo desease, sería muy difícil dejar la organización ahora.	0,5422
Una de las pocas consecuencias negativas de dejar la organización sería la escasez de alternativas inmediatas.	0,5911
En la situación actual quedarse en la organización es tanto una necesidad cuanto un deseo.	0,5649
Si yo no hubiese dado tanto para la organización podría considerar la posibilidad de trabajar en otro sitio.	0,6183
Componente instrumental	0,6008

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Cuadro 14 - Correlación ítem/total Dimensión Instrumental

Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INSTRU1	15,0758	11,9658	,3133	,5649
INSTRU2	15,6209	9,7927	,5330	,4591
INSTRU3	16,2022	13,2692	,1653	,6183
INSTRU4	15,8452	12,6532	,2430	,5911
INSTRU5	15,5055	11,2535	,3667	,5422
INSTRU6	16,3476	11,3664	,3860	,5346
Reliability Coefficients				
N of Cases =	633,0		N of Items =	6
Alpha =	,6008			

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Comparando estos resultados con investigaciones hechas en Brasil se verifica que la retirada de del ítem: “Si yo no hubiese dado tanto para la organización”, también ocurrió en investigaciones hechas por Medeiros *et al* (1999), Medeiros y Enders (1997). Esto puede indicar que esta variable no está adecuada para la realidad brasileña.

Con la exclusión del ítem (INSTRU3) “Si yo no hubiese dado tanto para la organización” podría considerar la posibilidad de trabajar en otro sitio” el alfa de Cronbach fue elevado para 0,6260 y la correlación ítem/total presentó un nuevo ítem a ser retirado que es ítem (INSTRU4) “Una de las pocas consecuencias negativas de dejar la organización sería la escasez de alternativas inmediatas”. Después de la retirada del segundo ítem el resultado, conforme el Cuadro 15, es un Alfa de Cronbach de 0,6475 y ningún ítem con correlación ítem/total próxima de 0 (cero).

Cuadro 15 - Correlación ítem/total Dimensión Instrumental

Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
INSTRU1	9,3107	7,4381	,3526	,6276
INSTRU2	9,8552	5,6829	,5812	,4575
INSTRU5	9,7436	6,6260	,4450	,5665
INSTRU6	10,6018	7,4092	,3404	,6360
Reliability Coefficients				
N of Cases =	663,0		N of Items = 4	
Alpha =	,6475			

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

La baja correlación de la variable – Una de las pocas consecuencias negativas de dejar la organización sería la escasez de alternativas inmediatas – también fue indicada por Medeiros *et al* (1999). Es preciso considerar que

algunos empleados de las empresas investigadas no tendrían dificultades en encontrar alternativas inmediatas.

El componente normativo presentó un alfa de 0,7723 y ningún ítem de la correlación ítem/total próximo de 0 (cero).

Cuadro 16 – Alfa del componente normativo

Afirmaciones	Alfa sin el ítem
Yo debo mucho a la organización.	0,7204
Yo me sentiría culpado en dejar la organización ahora.	0,7085
Yo no dejaría la organización porque tengo una obligación moral con las personas que aquí están.	0,7289
Mismo que fuese una ventaja para mi, yo siento que no sería cierto dejar la organización ahora.	0,7416
La organización merece mí lealtad.	0,7685
Yo no siento ninguna obligación en permanecer en la organización.	0,7568
Componente normativo	0,7723

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora

Siguiendo las recomendaciones de Churchill (1979), después de esta etapa las variables resultantes fueron analizadas utilizando la técnica estadística de Análisis Factorial, con él método *Principal Axis Factoring* y con rotación *Direct Oblimin*. Conforme estudios desarrollados por Finn y Kayande (2004), este es el método más confiable para el refinamiento de una escala ya validada, en la técnica de Análisis Factorial.

Algunos indicadores deben ser observados para verificar si los datos son indicados para que se utilice la técnica de análisis factorial, entre ellos, el índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y el test de esfericidad de Bartlett's. Además deben ser observadas las *communalities*, para verificar la fuerza del ítem en la estructura general. El índice de KMO predice si es probable que los datos consigan factores consistentes, basado en la correlación y la correlación parcial, y puede variar entre 0 y 1. Cuanto más próximo de uno el índice esté más recomendable es el uso de la factorial, resultados menores de 0,50 indican que los datos no deben ser tratados con esta técnica (Garson, 2004). El índice

de esfericidad de Bartlett's pequeño (menor que 0,05) indica que hay una probabilidad de relaciones significativas entre las variables y que la hipótesis nula no puede ser rechazada.

Añadido a estos dos criterios, es necesario observar los resultados presentados por las *communalities* que indica la cantidad de la variancia contada en cada variable. Valores bajos indican que la variable no tiene un buen ajuste.

La primera factorial ejecutada con las 16 variables de compromiso organizacional presentó un Índice de KMO de 0,896 y un índice del test de esfericidad de Bartlett's de 0,000, indicando que la técnica de análisis factorial puede ser utilizada para estas variables. Los resultados presentados por las *communalities*, a su vez, indicaron que algunas variables no se ajustaban bien y deberían ser retiradas. Fueron retiradas las variables que no presentaron un buen ajuste, las cuales fueron: "En la situación actual quedarse en la organización es tanto una necesidad cuanto un deseo", "Mismo que fuese una ventaja para mí, yo siento que no sería cierto dejar la organización ahora", "Mismo que yo deseara, sería muy difícil dejar la organización ahora", "Yo pienso que tendría pocas alternativas si dejase la organización" y "Yo realmente percibo los problemas de la organización como si fuesen míos".

La segunda factorial ejecutada con las 11 variables restantes presentó un índice de KMO de 0,854 y un índice del test de esfericidad de Bartlett's de 0,000. Los resultados presentados en las *communalities* fueron todos superiores a 0,40, excepto una "Si yo resolviese dejar la organización ahora mi vida se quedaría bastante desestructurada".

La tercera factorial ejecutada con las 10 variables mostró un índice de KMO de 0,854 y un índice del test de esfericidad de Bartlett's de 0,000. Los resultados presentados en las *communalities* fueron todos superiores a 0,40., entretanto una de las variables "Yo sería muy feliz en dedicar el resto de mi carrera para la organización" presentó una carga factorial baja en dos factores lo que indica que la misma debe ser retirada para un mejor refinamiento de la escala.

La cuarta, y última, factorial ejecutada con las 09 variables indicó un índice de KMO de 0,799 y un índice del test de esfericidad de Bartlett's de 0,000 y los resultados presentados en las *communalities* fueron todos superiores a 0,40.

El criterio de Kaiser fue utilizado para determinar la cantidad de factores del modelo. Según este criterio todos los componentes que tienen un *eigenvalue* menor que 1 deben ser desconsiderados. El *eigenvalue* mide la cantidad de variación en la muestra total considerada para cada factor, Así, si un factor tiene un *eigenvalue* bajo, estará contribuyendo poco a la explicación de variaciones en las variables y puede ignorarse como redundante con los factores más importantes.

El Cuadro 17 presenta los *eigenvalues* y la variancia total explicada.

Cuadro 17 – Variancia y *Eigenvalues*

Total Variance Explained							
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	3,605	40,050	40,050	3,160	35,107	35,107	2,517
2	1,565	17,390	57,441	1,154	12,827	47,934	2,135
3	1,114	12,379	69,819	,674	7,488	55,422	2,140
4	,606	6,732	76,551				
5	,518	5,755	82,307				
6	,457	5,078	87,384				
7	,412	4,579	91,964				
8	,380	4,218	96,182				
9	,344	3,818	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Los factores generados, a partir de la factorial, están en el Cuadro 18. El paso siguiente fue evaluar el Alfa de Cronbach de cada uno de los factores. Los alfas para cada uno de los componentes fueron de 0,7751 para el Factor 1; 0,7597 para el Factor 2 y 0,7649 para el Factor 3.

Cuadro 18 – Factores extraídos del Análisis Factorial

Pattern Matrix ^a			
	Factor		
	1	2	3
La organización tiene un significado personal mucho grande.	,673		
En la organización yo me siento como una persona de la casa.	,671		
La organización merece mi lealtad.	,800		
Yo debo mucho a la organización.			,522
Yo me sentiría culpado en dejar la organización ahora.			,882
Yo no dejaría la organización porque tengo una obligación moral con las personas que aquí están.			,638
Yo me percibo emocionalmente ligado a la organización.		,730	
Yo percibo una fuerte integración con la organización.		,784	
Yo siento obligación en permanecer en la organización.		,622	

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
 Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 8 iterations.

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Estos resultados pueden ser comparados con las validaciones hechas en otras investigaciones, principalmente en el caso del Brasil. Se constata que, igualmente a las investigaciones de Medeiros y Enders (1997), Bastos y Rocha (1999) y Medeiros, et.al (1999) fueron producidos tres factores para el compromiso organizacional. Entretanto las variables que componen cada uno de los factores son distintas, lo que corrobora la necesidad de ajustar o refinar el Modelo de Allen y Meyer para la realidad que está siendo estudiada.

Las variables que están inseridas en el componente instrumental del modelo original de Allen y Meyer no se ajustaron bien y fueron retiradas. Las otras se dividen entre el componente afectivo y normativo. Es preciso considerar que las variables que componen el componente instrumental son, de cierta forma, agresivas para empleados que están comprometidos con la organización de forma afectiva o normativa y consecuentemente pueden haber sufrido una influencia en las respuestas.

Además las encuestas hechas con los gestores de marketing y, en especial, con los de recursos humanos, indicaron que, en general, no hay una indicación de compromiso instrumental en las empresas.

Un análisis mas detallado de la composición de estos componentes será hecho en el apartado 7.3 cuando estos serán comparados con los resultados individuales de cada empresa y serán considerados los aspectos cualitativos registrados en las encuestas.

El Cuadro 19 presenta el comparativo de los factores generados por la validación del modelo de Allen y Meyer en Brasil y los resultados encontrados en el presente estudio.

Cuadro 19 – Comparativo de los factores generados por la validación del modelo de Allen y Meyer.

	Allen y Meyer, 1997	Medeiros y Enders, 1997	Bastos y Rocha, 1999	Medeiros, at al., 1999	Resultado de la encuesta
Yo me percibo emocionalmente ligado a la organización.	Factor 1		Factor 1	Factor 3	Factor 2
Yo percibo una fuerte integración con la organización.	Factor 1		Factor 1	Factor 3	Factor 2
En la organización yo me siento como una persona de la casa.	Factor 1		Factor 1	Factor 3	Factor 1
La organización tiene un significado personal muy grande.	Factor 1	Factor 1	Factor 1	Factor 1	Factor 1
Yo realmente percibo los problemas de la organización como si fuesen míos.	Factor 1	Factor 1	Factor 1	Factor 1	
Yo sería muy feliz en dedicar el resto de mi carrera para la organización.	Factor 1	Factor 1	Factor 1	Factor 1	
En la situación actual quedarse en la organización es tanto una necesidad cuanto un deseo.	Factor 3	Factor 1	Factor 1	Factor 1	
La organización merece mi lealtad.	Factor 2	Factor 1	Factor 1	Factor 1	Factor 1
Yo debo muy a la organización.	Factor 2	Factor 2	Factor 1	Factor 1	Factor 3
Yo pienso que tendría pocas alternativas si dejase la organización.	Factor 3	Factor 3	Factor 3	Factor 4	
Si yo resolviese dejar la organización ahora, mi vida se quedaría bastante desestructurada.	Factor 3	Factor 3	Factor 3	Factor 4	

Mismo si yo desease, sería muy difícil dejar la organización ahora.	Factor 3	Factor 3	Factor 3	Factor 4	
Una de las pocas consecuencias negativas de dejar la organización sería la escasez de alternativas inmediatas.	Factor 3	Factor 3	Factor 3		
Si yo no hubiese dado tanto para la organización podría considerar la posibilidad de trabajar en otro sitio.	Factor 3		Factor 3		
Yo me sentiría culpado en dejar la organización ahora.	Factor 2	Factor 2	Factor 2	Factor 2	Factor 3
Yo no dejaría la organización porque tengo una obligación moral con las personas que aquí están.	Factor 2	Factor 2	Factor 2	Factor 2	Factor 3
Mismo que fuese una ventaja para mí, yo siento que no sería cierto dejar la organización ahora.	Factor 2	Factor 2	Factor 2	Factor 2	
Yo siento obligación en permanecer en la organización.	Factor 2		Factor 2		Factor 2

Fuente: Allen y Meyer (1996); Medeiros y Enders (1997); Bastos y Rocha (1999); Medeiros *et al* (1999) y análisis de los datos realizados por la autora.

La divergencia de resultados puede ser originada por diversos motivos, entre los cuales la región de actuación de las empresas investigadas en cada uno de los estudios, la estructura de las empresas e incluso, las técnicas estadísticas utilizadas.

Por otro lado, este estudio demostró que el compromiso organizacional es multidimensional, corroborando lo que fue expuesto en el referencial teórico y que, incluso en este estudio, él puede ser presentado por tres dimensiones.

Todavía, en este estudio las tres dimensiones están relacionadas a las variables de los componentes normativo y afectivo del estudio original de Allen y Meyer (1996). El Factor 1 está directamente relacionado con las variables que se refieren a la voluntad de permanecer en la empresa, porque el empleado se siente bien, porque la empresa tiene un significado muy grande y porque quiere ser leal a ella. Este factor puede ser caracterizado por un Afectivo.

Es importante destacar que la variable “La organización merece mi lealtad” en todas las investigaciones que fueron hechas en Brasil, se quedó en el componente afectivo. Entretanto en el modelo original esta variable se presentó en el componente normativo.

Por otro lado, el Factor 2 se convierte en el Afectivo/normativo, porque el empleado expresa su necesidad de quedarse en la empresa porque siente obligación, porque está emocionalmente ligado y porque tiene una fuerte integración con ella.

Por último, el Factor 3, puede ser llamado de componente normativo, pues el empleado reconoce que debe mucho para la empresa, se sentiría culpado por dejarla y porque siente obligación con las personas que están en la organización.

Así siendo, para hacer las correlaciones del compromiso organizacional con el marketing interno serán considerados los tres factores generados para esta realidad de estudio: el afectivo, el afectivo/normativo y el normativo.

5.2.2.2. Datos de marketing interno

La encuesta de marketing fue construida a partir del modelo de marketing interno presentado en el apartado 2.4 y de las encuestas realizadas por otros investigadores (Conforme Cuadro 20). Las afirmaciones que están en el Cuadro 20 fueron elaboradas a partir de las aseveraciones hechas por los investigadores y las discusiones con expertos del tópico. No fue utilizada, en su totalidad, ninguna encuesta presentada en otros artículos, pues no contemplaban todas las dimensiones inseridas en el modelo propuesto de Gestión de Marketing Interno. Las encuestas hechas por otros investigadores fueron un soporte para su elaboración.

El análisis con los expertos de marketing y recursos humanos indicó que la categoría investigación de mercado debería ser atendida por otras dos categorías. Así, la afirmación “Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de empleados” fue colocada junto con la categoría adecuación al trabajo y la afirmación “Tengo oportunidad de expresar mis necesidades” fue añadida a la categoría de comunicación interna.

Cuadro 20 – Origen de las cuestiones

Categorías	Afirmaciones	Referencia
Desarrollo	La organización me capacita para desarrollar mejor mi actividad.	Ahmed, Rafiq y Saad, 2003
	Recibo informaciones a respecto de los clientes de la empresa.	Bansal, Mendelson y Sharma, 2001 Berry y Parasuraman, 1991
	Sé lo que los clientes esperan de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.	Foreman y Money, 1995 Conduit y Mavondo, 2001
	La empresa ofrece oportunidades para aumentar mi conocimiento de forma general.	Grönross en Ahmed y Rafiq, 2002
Contratación y retención de los empleados	El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se especifica lo que se espera de ellos.	Ahmed, Rafiq y Saad, 2003 Bansal, Mendelson y Sharma, 2001
	Las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas.	Berry y Parasuraman, 1991 Conduit y Mavondo, 2001
	Soy remunerado de acuerdo con la media del sector.	Foreman y Money, 1995
	La empresa ofrece oportunidades de pagos extras.	Grönross en Ahmed y Rafiq, 2002
	Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago.	Kotler, 1998
Adecuación al trabajo	Si el empleado desea, él puede solicitar el cambio de función.	Ahmed, Rafiq y Saad, 2003
	La empresa se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados.	Berry y Parasuraman, 1991 Grönross en Ahmed y Rafiq, 2002
	Tengo la libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad.	
	Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de empleados.	

Continua...

Categorías	Afirmaciones	Referencia
Comunicación interna	Las metas y los objetivos de la empresa no son divulgados. (R) *	Ahmed, Rafiq y Saad, 2003 Berry y Parasuraman, 1991 Conduit y Mavondo, 2001 Kotler, 1998
	Conozco los resultados de mi sector de trabajo.	
	Tengo oportunidad de expresar mis necesidades.	
	Conozco los resultados de mi empresa.	
	Conozco los valores de mi empresa.	
	Los cambios que van a ocurrir en la empresa son comunicados con antelación.	
Comunicación externa	La empresa divulga internamente las actividades que desarrolla en la comunidad empresarial.	Ahmed, Rafiq y Saad, 2003 Conduit y Mavondo, 2001 Grönross en Ahmed y Rafiq, 2002
	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.	
Filosofía de Gestión	En la empresa soy visto como: una inversión a medio y largo plazo, un coste a disminuir, un cliente de la empresa, un ser humano o un recurso difícil de administrar.	Ahmed, Rafiq y Saad, 2003 Berry en Ahmed y Rafiq, 2002 Berry y Parasuraman 1991

* item reverso.

Así como en el caso de compromiso organizacional, las preguntas podrían ser respondidas a partir de una escala Likert de cinco puntos, conforme el Cuadro 10.

Fue aplicado el coeficiente alfa en las cinco categorías. Como puede ser constatado en el Cuadro 21, las dos únicas categorías que presentaron coeficientes alfa superiores a 0,7 fueron el desarrollo y la contratación y retención de los empleados. En las otras el resultado fue próximo, pero inferior, al recomendado por Garson (2004) que es 0,7.

Cuadro 21 – Coeficiente alfa para las categorías de marketing interno

Categorías	Coeficiente Alfa
Desarrollo	0,7503
Contratación y retención de los empleados	0,7691
Adecuación al trabajo	0,6803
Comunicación interna	0,6731
Comunicación externa	0,6943

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

El análisis de correlación ítem/total en la categoría desarrollo indicó que ninguna variable estaba próxima de 0 (cero), conforme demuestra el Cuadro 22.

Cuadro 22 – Correlación ítem/total de la categoría desarrollo

Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
DESAR1	11,0850	5,8347	,6251	,6456
DESAR2	10,9848	5,9207	,5948	,6637
DESAR3	11,7557	6,4493	,4608	,7421
DESAR4	10,8968	7,0623	,5183	,7104
Reliability Coefficients				
N of Cases =	659,0		N of Items =	4
Alpha =	,7503			

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Lo mismo ocurre para la categoría contratación y retención de los empleados, como puede ser observado en el Cuadro 23.

Cuadro 23 – Correlación ítem/total de la categoría contratación y retención de los empleados

Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CONTRA1	14,3206	11,8716	,5452	,7267
CONTRA2	14,4222	10,7117	,5230	,7359
CONTRA3	14,2714	12,0359	,5254	,7330
CONTRA4	14,4746	11,0001	,6101	,7027
CONTRA5	14,8222	10,9858	,5162	,7369
Reliability Coefficients				
N of Cases =	630,0		N of Items =	5
Alpha =	,7691			

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Así fue en todas las otras categorías, incluso cuando el alfa de Cronbach fue más bajo, como por ejemplo en la categoría comunicación interna. La

correlación ítem/total, como puede ser visualizado en el Cuadro 24, no es próxima de o (cero).

Cuadro 24 – Correlación ítem/total de la categoría comunicación interna

Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
COMIN1	19,2359	9,7922	,5857	,5707
COMIN2	18,8498	10,4288	,5317	,5949
COMIN3	19,0113	9,9335	,5494	,5827
COMIN4	19,2649	10,8779	,2178	,7099
COMIN5	19,8142	11,1936	,2375	,6916
COMIN6	19,1874	10,6800	,4162	,6276
Reliability Coefficients				
N of Cases =	619,0		N of Items =	6
Alpha =	,6731			

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

El próximo paso fue utilizar el análisis factorial para identificar los factores que componen el marketing interno.

El análisis factorial exploratorio fue aplicado para identificar los factores generados a partir de las cuestiones utilizadas en el componente de marketing interno. Para Garson (2004: 84):

“Factor analysis is used to uncover the latent structure (dimensions) of a set of variables. It reduces attribute space from a larger number of variables to a smaller number of factors and as such is a “non-dependent” procedure (that is, it does not assume a dependent variable is specified).”

El análisis factorial fue calculado a partir del método PCA (*Principal Component Analysis*) con el método de rotación *Varimax*, conforme sugerido por Garson (2004) y Churchill (1979). Conforme expuesto en el apartado de

compromiso organizacional, en el análisis factorial es necesario evaluar el KMO y el índice del test de esfericidad de Bartlett's, En el caso del marketing interno los dos indicadores demuestran que su uso es adecuado, pues el KMO es 0.928 (bien próximo de uno) y el nivel de significación del teste es de 0,000.

Todavía, la evaluación de las *communalities* en el Cuadro 25 demuestra que el ítem “Las metas y los objetivos de la empresa son divulgados” debe ser retirado pues él no se ajusta bien a los factores.

Cuadro 25 – *Communalities* de marketing interno

	Initial	Extraction
La empresa se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados	1,000	,509
Se el empleado desear, él puede solicitar el cambio de función.	1,000	,330
Tengo la libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad.	1,000	,520
Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de los empleados	1,000	,387
El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la empresa y solo después para los clientes.	1,000	,677
La empresa divulga internamente las actividades que desarrolla en la comunidad empresarial.	1,000	,469
La empresa divulga internamente, antes de poner en la media, las propagandas de sus productos o servicios.	1,000	,728
Conozco los resultados de mi empresa.	1,000	,690
Conozco los resultados del mi sector de trabajo.	1,000	,682
Conozco los valores de mi empresa.	1,000	,705
Los cambios que van a ocurrir en la empresa son comunicados con antecendencia.	1,000	,402
Tengo oportunidad de expresar mis necesidades.	1,000	,600
El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se especifica lo que se espera de ellos.	1,000	,397
La empresa ofrece oportunidades de pagamentos extras.	1,000	,503
Las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas.	1,000	,457
Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago.	1,000	,533
Soy remunerado de acuerdo con la media del sector.	1,000	,369
La organización me capacita para desarrollar mejor mi actividad.	1,000	,584
La empresa ofrece oportunidades para aumentar mi conocimiento de forma general.	1,000	,607
Recibo informaciones a respecto de los clientes de la empresa.	1,000	,391
Sé lo que los clientes esperan de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.	1,000	,361
Las metas y los objetivos de la empresa son divulgados.	1,000	,139

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Después de la retirada del ítem, los resultados se mantuvieron positivos para el KMO y el test de esfericidad de Bartlett's. Además todas las *communalities* fueron superiores a 0,30.

Considerando el criterio de Kaiser para definir los factores, fueron encontrados tres factores, al contrario de los seis que habían sido determinados en el modelo original. Los tres factores explican 52,20% de la variancia, conforme expuesto en el Cuadro 26.

Cuadro 26 – Total de la variancia explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,864	37,450	37,450	7,864	37,450	37,450	5,451	25,956	25,956
2	1,661	7,911	45,360	1,661	7,911	45,360	2,839	13,519	39,475
3	1,438	6,846	52,207	1,438	6,846	52,207	2,674	12,731	52,207
4	,939	4,472	56,679						
5	,862	4,103	60,782						
6	,818	3,897	64,679						
7	,770	3,668	68,347						
8	,746	3,551	71,898						
9	,649	3,088	74,986						
10	,623	2,965	77,951						
11	,600	2,859	80,810						
12	,568	2,707	83,517						
13	,489	2,330	85,847						
14	,445	2,120	87,967						
15	,432	2,059	90,026						
16	,426	2,026	92,052						
17	,373	1,774	93,826						
18	,353	1,681	95,507						
19	,343	1,635	97,142						
20	,315	1,498	98,640						
21	,285	1,360	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

La matriz de componentes rotada indicó que todos los valores tienen una carga de factor superior a 0,30 (Garson, 2004), que es el mínimo recomendado por los investigadores de las ciencias sociales (véase el Cuadro 27). Así todas las variables fueron utilizadas en uno o en otro factor, conforme su carga y respetando las sugerencias de la bibliografía investigada.

Cuadro 27 – La matriz rotada de componentes

	Component		
	1	2	3
La empresa se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados	,637		,304
Se el empleado desear, él puede solicitar el cambio de función.	,554		
Tengo la libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad.	,657	,301	
Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de los empleados	,416		,431
El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la empresa y solo después para los clientes.			,797
La empresa divulga internamente las actividades que desarrolla en la comunidad empresarial.		,488	,375
La empresa divulga internamente, antes de poner en la media, las propagandas de sus productos o servicios.			,837
Conozco los resultados de mi empresa.		,792	
Conozco los resultados del mi sector de trabajo.		,820	
Conozco los valores de mi empresa.		,817	
Los cambios que van a ocurrir en la empresa son comunicados con antelación.	,377		,528
Tengo oportunidad de expresar mis necesidades.	,736		
El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se especifica lo que se espera de ellos.	,497		
La empresa ofrece oportunidades de pagos extras.	,667		
Las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas.	,578		,333
Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago.	,697		
Soy remunerado de acuerdo con la media del sector.	,528		
La organización me capacita para desarrollar mejor mi actividad.	,728		
La empresa ofrece oportunidades para aumentar mi conocimiento de forma general.	,737		
Recibo informaciones a respecto de los clientes de la empresa.	,383		,412
Sé lo que los clientes esperan de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.	,475	,323	

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

El análisis de los factores presentó tres componentes: el primero formado por acciones desarrolladas por el sector de recursos humanos, un segundo formado por el proceso de comunicación interna y el tercero que está relacionado a cuestiones relacionadas a la orientación al cliente.

De cierta forma, este resultado confirma lo que es expuesto en la literatura y expone claramente la distinción entre la gestión de recursos humanos y el énfasis en el marketing interno. O sea, el marketing interno es el conjunto de factores que son desarrollados por recursos humanos, el proceso de comunicación interna y la orientación al cliente.

Con este análisis, el modelo inicialmente propuesto se queda más limitado con un número menor de factores, sin excluir los puntos presentados como importantes.

Los tres factores, contruidos a partir de las variables sugeridas, pueden ser descritos como: los procesos ligados a la gestión de personas, los procesos de comunicación interna y, por último, los procesos ligados a la orientación al cliente.

El coeficiente alfa de cada uno de los componentes fue calculado conforme el Cuadro 28. Así es posible observar que cada uno de los factores tiene un coeficiente alfa superior a 0,70, según recomendación de Garson, (2004).

Cuadro 28 – Alfa de los factores

Afirmaciones	Alfa sin el ítem
Recibo informaciones a respecto de los clientes de la empresa.	0,7078
Los cambios que van a ocurrir en la empresa son comunicados con antelación.	0,7060
El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la empresa y solo después para los clientes.	0,6599
La empresa divulga internamente, antes de poner en la media, las propagandas de sus productos o servicios.	0,6592
Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de empleados.	0,7099
Orientación al cliente	0,7352
La organización me capacita para desarrollar mejor mi actividad.	0,8834
La empresa ofrece oportunidades para aumentar mi conocimiento de forma general.	0,8826
El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se especifica lo que se espera de ellos.	0,8897
Las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas.	0,8886
Soy remunerado de acuerdo con la media del sector.	0,8931
La empresa ofrece oportunidades de pagos extras.	0,8887
Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago.	0,8940
Se el empleado desea, él puede solicitar el cambio de función.	0,8941
La empresa se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados.	0,8859
Tengo libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad.	0,8884
Sé lo que los clientes esperan de los productos o servicios de la empresa	0,8919
Tengo oportunidad de expresar mis necesidades.	0,8830
Prácticas de Recursos Humanos	0,8962
Conozco los resultados delmi sector de trabajo.	0,7052
Conozco los resultados de mi empresa.	0,7052
Conozco los valores de mi empresa.	0,7218

Afirmaciones	Alfa sin el ítem
La empresa divulga internamente las actividades que desarrolla en la comunidad empresarial.	0,8044
Comunicación Interna	0,7973

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Para cada uno de los factores fue evaluada la correlación ítem/total y ninguna estaba cerca de 0 (cero), indicando la consistencia del factor.

Así, los factores que serán utilizados para el análisis con el tópico de compromiso organizacional serán: la comunicación interna, las prácticas de recursos humanos y la orientación al cliente.

El próximo apartado trata de la forma que fueron hechas las correlaciones entre los dos tópicos, principalmente en lo que se refiere a los datos cuantitativos.

5.2.3. Las correlaciones de los datos cuantitativos

Para las verificar las relaciones con los datos demográficos fue utilizada la técnica de comparación de medias. Esta técnica permite la identificación de correlación entre variables métricas, como es el caso del compromiso organizacional y marketing interno, y variables nominales u ordinales utilizadas para los datos demográficos.

Para la correlación entre el marketing interno y compromiso organizacional fue utilizado el coeficiente de Pearson, que mide el grado de correlación entre dos variables métricas. El coeficiente varia entre -1 y 1, y cuanto más próximo de las extremidades, mayor es la correlación (Garson, 2004, Stevenson, 1981). Así tendremos una correlación positiva alta cuanto más próximo esté de 1 y una correlación negativa alta cuanto más próximo esté de -1. Por otro lado si estuviera en 0 la correlación será nula. Además, los resultados solamente serán significativos si el índice de significación fuera inferior a 0,05.

6. El análisis de contenido de los datos cualitativos

El análisis de contenido es exhibido de acuerdo con las categorías de análisis presentadas en el apartado 5.2.1 y se compone a partir de cinco grandes grupos. El primero se relaciona con las actividades que son desarrolladas por el sector de recursos humanos, el segundo describe la participación del sector de marketing en las actividades desarrolladas para los empleados, el tercero trata de la filosofía de gestión de la empresa, el cuarto narra la percepción de los entrevistados acerca del compromiso organizacional y el último se relaciona con los aspectos de marketing interno, destacando el concepto que es utilizado por las empresa, las actividades que son desarrolladas y la responsabilidad por su ejecución.

6.1. Actividades desarrolladas por el sector de recursos humanos

En la empresa A las actividades del sector de recursos humanos son todos los procesos relacionados al pago de los empleados, el reclutamiento, la selección y la integración de nuevos empleados, la capacitación operacional, la administración de los cargos y sueldos, la gestión de beneficios, las demisiones y las actividades conmemorativas (día de las madres y de los padres, día del Trabajo, Navidad, entre otras). El sector de recursos humanos no responde a ningún proceso de comunicación interna, que es de responsabilidad del sector de marketing. La integración entre los dos sectores (recursos humanos y marketing) ocurre de forma puntual en las actividades conmemorativas, cuando toda la divulgación de las actividades planeadas es hecha por el sector de marketing y cuando hay necesidad de hacer alguna comunicación específica, como por ejemplo alteraciones del plan de beneficios.

Al contrario de la empresa A, en la empresa B la comunicación interna es de responsabilidad de los recursos humanos. Así como el proceso de reclutamiento y selección de nuevos empleados, la gestión de cargos y sueldos, el plan de beneficios, la seguridad en el trabajo y las rutinas que se

relacionan al proceso de contratación, manutención y desligamiento de los empleados. Las actividades con el sector de marketing se limitan a la realización de eventos conmemorativos para los empleados de la empresa. En este caso el sector de marketing contribuye con un apoyo técnico, pero la responsabilidad por el evento es del sector de recursos humanos.

En la empresa C las responsabilidades del sector de recursos humanos son el proceso de reclutamiento y selección de los empleados, la capacitación, la comunicación interna, la gestión del plan de beneficios y las investigaciones de clima organizacional. En esta empresa, en línea con lo que ya fue citado anteriormente, la actividad relacionada a las rutinas de contratación, manutención y desligamientos de los empleados que es compuesta por un arsenal burocrático intenso, es hecha por el departamento de administración. La integración con el sector de marketing ocurre todos los días, pues el sector de recursos humanos es responsable por la edición de un periódico diario, distribuido por la intranet, que divulga todas las novedades de la empresa. El sector de marketing está disponible para contribuir siempre que el sector de recursos humanos lo necesite para promover sus actividades.

El sector de recursos humanos de la empresa D se caracteriza por ser el responsable por un gran número de actividades, son ellas: reclutamiento y selección de empleados, procesos de capacitación internos, comunicación interna, gestión de cargos y sueldos, gestión de plan de beneficios, investigación del clima organizacional, la gestión jurídica de los empleados y los programas participativos. El contacto con el sector de marketing es eventual y ocurre exclusivamente cuando la empresa realiza una actividad con la comunidad en la cual la empresa está inserida. Es importante recordar que la empresa D forma parte de un gran grupo internacional. Otra característica exclusiva de esta empresa es que tiene una consultoría externa para la promoción de la comunicación interna.

Igual que en otras empresas, en la empresa E el sector de marketing ofrece apenas apoyo técnico para el sector de recursos humanos. Por otro lado, el sector de recursos humanos de esta empresa se caracteriza por actuar en diversos espacios, empezando por el acompañamiento de la ejecución del plan estratégico de la empresa, la seguridad patrimonial y todas las actividades

inherentes al sector: las rutinas de contratación, manutención y demisiones de los empleados, reclutamiento y selección de nuevos empleados, capacitación interna, gestión de cargos y sueldos, gestión de beneficios, investigación informal de las necesidades de los empleados, procesos judiciales relacionados al trabajo, comunicación interna y el programa de marketing interno que es compuesto por un conjunto de actividades que incluyen, entre otras, la gestión de los programas participativos de los empleados.

En suma, las actividades del sector de recursos humanos son muy semejantes en las 5 empresas investigadas. Las diferencias están centradas en algunos puntos, como por ejemplo, los procesos de comunicación interna y la actuación específica en procesos judiciales. Se evidencia que las diferencias están más relacionadas al tamaño y al proceso de gestión de la empresa, que a la función de recursos humanos. Por ejemplo, en la empresa E, el sector de recursos humanos es responsable por el acompañamiento del plan estratégico. En las otras empresas este acompañamiento es hecho por otro sector o por cada gestor individualmente. Otro ejemplo es la actuación en los procesos judiciales, pues en algunas empresas hay un sector específico que responde por esta actividad, mientras en otras, es el sector de recursos humanos.

Cabe añadir que el principal punto es la interacción entre los sectores de recursos humanos y marketing. La interacción, en estas empresas, está limitada al apoyo técnico dado por el sector de marketing.

6.2. Participación del sector de marketing en las actividades desarrolladas para los empleados

En la empresa A, el sector de marketing estuvo durante muchos años orientado solamente para el cliente externo. En los dos últimos años, el cuadro cambió y el sector empezó a actuar también en el ambiente interno de la empresa. En este contexto, su principal actividad está relacionada al proceso de comunicación interna. El sector de marketing coordina un grupo de personas que tiene como responsabilidad hacer la comunicación interna. Lo que ocurre, de hecho, es que la comunicación está centrada en informaciones internas de la empresa y el grupo poco se preocupa con la divulgación de las

acciones externas, como por ejemplo, las acciones en la media. Entretanto, el trabajo es reconocido por su calidad y por la programación visual que propone, incentivando los empleados a absorber las informaciones necesarias para la conducción de su trabajo.

La comunicación de los lanzamientos de nuevos servicios es hecho para las áreas más afectadas y en las reuniones de gestores. Según el gestor de marketing, de la empresa A, “las personas se resienten cuando no son informadas”. Lo mismo ocurre con las acciones en la media, o sea, no hay preocupación en hacer su divulgación para los empleados, algunas acciones son percibidas, pero no es una práctica diaria.

En la empresa B, la actuación con los empleados no está clara. Los gestores no reconocen ninguna actividad de contacto con los empleados, aun cuando tengan algunas iniciativas, como por ejemplo, la divulgación de las acciones en la media. El lanzamiento de nuevos productos es hecho para los empleados al mismo tiempo que para los clientes, o sea, prácticamente al mismo tiempo que empieza el proceso productivo.

Para el gestor de marketing de la empresa C “el marketing externo no existe sin la participación de los empleados”. El sector se preocupa en divulgar antes de llegar a los clientes externos los lanzamientos de productos o servicios ofrecidos, aunque con poca profundidad. Lo mismo ocurre con las acciones de media, todavía como la empresa tiene una gran inversión en esta actividad algunas acciones pequeñas, principalmente las que son hechas en los periódicos, pueden no llegar antes a los empleados. Sin embargo, la empresa tiene la preocupación de divulgar internamente todo que pasa para los clientes externos, en especial, las campañas de mayor porte.

En la empresa D, se constata que el sector de marketing no tiene una relación sistematizada con los empleados. Las intervenciones ocurren estrictamente en situaciones que abordan aspectos de calidad de los productos o servicios ofrecidos a los clientes externos. A pesar de la poca actuación directa del sector de marketing, los productos y servicios, así como las acciones en la media, son divulgadas antes de llegar a los clientes externos, indicando que la empresa tiene una preocupación de dejar los empleados bien informados.

En la empresa E, el sector de marketing se envuelve directamente con los empleados en la actividad de divulgación de las comunicaciones hechas en el ambiente externo. Es importante destacar que las actividades de media son comunicadas con antelación a los empleados, o sea, antes de que lleguen a los clientes. Lo mismo ocurre con la divulgación de nuevos productos o servicios que son divulgados al mismo tiempo que son desarrollados. La empresa tiene la preocupación de comprometer el empleado con la calidad de los productos que serán ofrecidos a los clientes externos. Por otro lado, el anuncio de estos nuevos productos (pues es una empresa de manufactura) para los empleados no es hecha por el sector de marketing, mas por el sector de desarrollo de nuevos productos.

En general, se observa que el sector de marketing tiene poca relación con los empleados. La conciencia de la necesidad de contacto con los empleados es más fuerte en las empresas de servicios (A e C), pero más efectiva en las de manufactura (B, D y E). En la mayoría de las empresas hay también una preocupación con la divulgación de nuevos productos o servicios y con las actividades propuestas en la media.

6.3. Filosofía de gestión de la empresa

Para el gestor de recursos humanos de la Empresa A, los empleados son vistos como clientes internos, lo que está determinado en su misión y en sus valores. Los empleados también son vistos como recurso estratégico de la empresa, principalmente por la dirección, pero ellos no se perciben así, conforme fue citado muchas veces por el gestor de recursos humanos.

La opinión del gestor de marketing diverge del gestor de recursos humanos. Para él, la visión de la dirección es que “las personas están en la empresa para hacer la máquina marchar y servir al accionista”. Él también entiende que los empleados son considerados como clientes internos solo en el discurso. Es preciso considerar que este gestor estaba, en este período pasando por conflictos para aprobación de algunos proyectos, lo que influyó su discurso, pues en algunas situaciones estaba hablando de su propia causa.

Para el gestor de recursos humanos de la empresa B, los empleados son reconocidos como clientes internos principalmente en el discurso, pero algunas acciones en la rutina de la empresa aún no están en consonancia con el mismo. Por otro lado, la empresa reconoce que los empleados son un recurso estratégico y esto se traduce en acciones diarias, como por ejemplo, la manutención de empleados en situaciones de dificultades financieras.

Para el gestor de marketing, la empresa es conducida por medio de una administración familiar, por la cual todos en la empresa son parte de la familia. Lo que se revierte en un reconocimiento grande de las personas en la organización. Por otro lado, solamente las personas del departamento técnico y los ejecutivos son reconocidos como empleados estratégicos, pues la mayoría de las actividades del proceso productivo son simples y pueden ser ejecutadas por empleados sin experiencia.

Para el gestor de recursos humanos de la empresa C, en la práctica, los empleados de la línea de frente son percibidos como estratégicos, pero los otros solo son considerados como estratégicos en el discurso. Según él “hay un cambio gradual, pero necesita aún una gran caminata para llegar a la confirmación del discurso”. En relación al reconocimiento del empleado como cliente interno, es lo mismo que en la empresa A y B: hay mucho discurso, pero falta aún la práctica. Esta opinión es también compartida por el gestor de marketing, que es enfático “hay una distancia muy grande entre el discurso y la práctica”.

En la empresa D, el discurso corresponde a la práctica. La empresa tiene un programa especial con el foco en el operador, que busca la satisfacción de los empleados para el alcance de los objetivos de la organización. Los empleados también son considerados un recurso estratégico.

En la empresa E, el discurso también se encuentra con la práctica. La expresión “cliente interno” es utilizada para reconocer los empleados de la empresa. Según el gestor de recursos humanos “la empresa acredita en la fidelidad del cliente externo a partir de la fidelidad del cliente interno”. Los empleados también son reconocidos como recurso estratégico, lo que es expresado por medio de los valores, las acciones y en la filosofía de gestión de la empresa.

En relación a la filosofía de gestión, se constata que las cinco empresas tienen en su discurso el reconocimiento de que el empleado es un cliente interno. La gran dificultad es traducir este discurso en acciones de rutina de la organización. Las herramientas de marketing interno contribuyen, pero el cambio de actitud lleva más tiempo. Es el caso de la empresa D, por ejemplo, hace muchos años que viene divulgando la filosofía e implantando herramientas de marketing interno y gestión avanzada de recursos humanos, pero el cambio de actitud, principalmente del nivel estratégico y táctico, ocurrió hace poco tiempo atrás.

6.4. Percepción del compromiso organizacional

Para los gestores de la Empresa A, los empleados son comprometidos con su trabajo, pero no está claro si están comprometidos con la empresa. La explicación para esto puede ser la naturaleza de su trabajo, pues la empresa es del sector de servicios y los empleados, en su mayoría, tienen otra actividad, lo que hace con que no puedan dedicarse con exclusividad a esta. Además, su trabajo está relacionado directamente al bienestar de los clientes, lo que aumenta aún más su compromiso.

El discurso de uno de los gestores de la empresa A se presenta de la siguiente forma: “los empleados hacen todo muy bien, pero se van inmediatamente después del horario de trabajo”. Este tipo de compromiso está más relacionado al compromiso con la carrera expuesto por Mowday (1998).

Para estos gestores, el compromiso puede ser estimulado con actividades que promuevan la empresa y toda la estructura jerárquica es responsable por esto, en especial, los gestores inmediatos. Todavía, uno de los gestores acredita que el compromiso es algo que la persona trae consigo y no se deja influenciar con facilidad.

Los empleados son vistos como altamente comprometidos con la Empresa B. Los gestores argumentan que “los empleados visten la camiseta de la empresa”. En su opinión la responsabilidad por la conducción de actividades que promueven el compromiso debe partir de la alta gestión, con la contribución del sector de recursos humanos y los gestores inmediatos. Este

concepto de compromiso organizacional está de acuerdo con lo que presenta Meyer y Allen (1997).

Para los gestores de la Empresa C, el compromiso se revela de forma diferente entre los empleados. Según ellos, los empleados con más tiempo de empresa tienen un gran compromiso afectivo con ella, en contrapartida, los empleados con menos tiempo de empresa, que pasaron a participar del grupo de empleados en un momento de muchos cambios, son comprometidos con una intensidad menor. Uno de los gestores caracteriza a los empleados jóvenes como menos comprometidos, si bien también son aquéllos que tienen rendimientos más bajos y un acceso muy restringido al nivel ejecutivo. Además, tienen un trabajo muy centrado en la rutina.

Para desarrollar el compromiso organizacional, los gestores de la empresa C entienden que es necesario promover una base de valores y de cultura. El empleado tiene que tener disposición para absorber las actividades. El responsable para esto debe ser, según el gestor de marketing, el sector de recursos humanos. Por lo contrario, para el gestor de recursos humanos, los responsables son los gestores que deben hacer de esto una práctica diaria.

Para la empresa D y E, así como en la empresa B, los empleados son percibidos como altamente comprometidos con la organización. Para la empresa D, el gestor inmediato es el principal responsable por su desarrollo. En contrapartida para los gestores de la empresa E el compromiso organizacional debe ser una responsabilidad de todos, pero especialmente de la alta gestión.

Constátase, que de una forma general, los empleados de las cinco empresas investigadas son percibidos como comprometidos. Según los gestores, el mayor compromiso es evidenciado en las empresas B, D y E. Seguidos por las empresas A y C.

En relación a su desarrollo, los gestores dividen sus opiniones: para la mayoría, es una responsabilidad del gestor inmediato, después es citada la importancia de involucración de la alta gestión y, por último, el sector de recursos humanos. Todos los gestores creen que el compromiso puede ser mejorado entre los empleados.

6.5. Marketing interno

Las cinco empresas tienen actividades de marketing interno, algunas con un proyecto específico y formalmente construido y otras con iniciativas pequeñas centradas en el sector de marketing. La empresa A se encuadra en el segundo caso, pues el gestor de marketing reconoce que hay algunas iniciativas aisladas, pero no un proyecto completo. Estas iniciativas pertenecen al sector de marketing que empezó con una actividad intensa de comunicación interna por medio de murales y disseminación de la información de forma general entre los empleados.

La empresa B pasó por un proceso semejante, pues el proceso de marketing interno empezó de forma embrionaria en principios de los años 90 y ahora tiene un proyecto especial. Entretanto, al revés de la empresa A, la idea inicial partió del sector de recursos humanos y ahora el sector de marketing propone un proyecto nuevo con algunas adecuaciones.

La empresa D empezó sus actividades de marketing interno en 1996, también en el sector de recursos humanos y lo retomó en 2001 cuando el proyecto pasó por una revisión general y se centró en el proceso de comunicación interna.

Las empresas C y E tienen un proyecto de marketing interno estructurado. En la empresa E el proceso empezó en el año 1993 y desde entonces nuevas acciones son añadidas y el proyecto como un todo ha sido mejorado considerablemente. La empresa C también tiene un proyecto de gran extensión y viene recibiendo premios de excelencia empresarial por su ejecución.

El concepto, las actividades desarrolladas y la responsabilidad de ejecución tienen características individualizadas para cada una de las empresas de acuerdo con lo que a continuación se expone.

6.5.1. Concepto de marketing interno

Las manifestaciones de los gestores acerca del marketing interno son distintas, incluso entre gestores de la misma empresa. En general, las opiniones se refieren al proceso de venta de la empresa para los empleados y

al proceso de comunicación interna. Para el gestor de recursos humanos de la empresa A, por ejemplo, marketing interno es “vender la empresa para el empleado, hacer con que él compre la empresa”. Todavía este concepto no es compartido por el gestor de marketing que destacó que es importante que el proceso esté conectado al sector de recursos humanos y entiende que marketing interno es comunicación interna.

Para el gestor de recursos humanos de la empresa B, que es del sector de manufactura, marketing interno es “...todo lo que la empresa hace para que el empleado tenga conocimientos sobre ella. Está directamente relacionado a comunicación, a mantener el empleado informado a respecto de metas y objetivos de la empresa. Se trata de involucrar al empleado.” Para el gestor de marketing, es una forma de buscar el compromiso de los empleados, pues: “si ellos supiesen lo que pasa en la empresa, pasarán a ser un instrumento de propaganda para la empresa, serán los defensores de la empresa”. A pesar de la empresa ser del sector de manufactura, el concepto de marketing interno que tiene, considerando los resultados esperados y las actividades desarrolladas, posee mayor adherencia con los conceptos difundidos en el sector de servicios.

Para la empresa C, el concepto está articulado con una visión de comunicación interna, reconocimiento de los empleados y actividades culturales. El último punto -actividades culturales- no fue encontrado hasta ahora en la literatura. La principal preocupación de los gestores de la empresa es la distorsión entre el discurso y la práctica. Para el gestor de marketing de la empresa C, es posible “construir un ejército de vendedores y abogados para la empresa”. La citación demuestra la preocupación de hacer con que los empleados sean comprometidos con la empresa.

Para la empresa D, el marketing interno es “una herramienta de comunicación interna”. Esta idea está directamente relacionada a las actividades que son desarrolladas por este proceso en la empresa, pues todas pueden ser caracterizadas como una forma de comunicación para los empleados de la empresa.

Para el gestor de marketing de la empresa E, el marketing interno “es fundamental, pues es la base de sustentación para las promesas hechas para

el cliente externo y fundamental para mantener la empresa”, entretanto para el gestor de recursos humanos, de la misma empresa, es una herramienta de comunicación interna.

El análisis de los conceptos que los gestores de marketing y recursos humanos tienen acerca del marketing interno demuestra que, en general, los segundos perciben el proceso de marketing interno como una herramienta de comunicación interna, pero no demuestran la misma responsabilidad por su ejecución como en los procesos tradicionales de gestión de personas, entre ellas la capacitación o el proceso de reclutamiento de nuevos empleados.

Los ejecutivos de marketing reconocen la importancia de la herramienta y conocen su aplicación, pero no se responsabilizan y no proponen acciones prácticas para su desarrollo.

Otro aspecto importante se refiere a la importancia dada a la herramienta, pues las empresas del sector de manufactura tienen más claro la importancia del marketing interno para alcanzar la satisfacción del cliente externo que las empresas del sector de servicios. Una de las razones para esto puede ser el limitado desarrollo de las empresas de servicios. Históricamente son las últimas a buscar nuevas formas de gestión, tanto de empleados como de otros recursos.

6.5.2. Actividades desarrolladas

Para la empresa A las actividades están relacionadas a los procesos de comunicación interna, pero no hay un proyecto formal que las identifique.

Para la empresa B, las actividades tampoco están claras. Las actividades propuestas en el nuevo proyecto están centradas en la comunicación interna considerando cuatro puntos: la *Newsletter*, los murales informativos, Conociendo la Empresa y los eventos deportivos. Cada uno de ellos tiene objetivos distintos, pero en general es privilegiada la comunicación de la empresa y la integración de los empleados. El gestor de marketing, presentó también las actividades que vienen siendo desarrolladas por el sector de recursos humanos desde el lanzamiento de la idea de marketing interno (años 90, ya citado anteriormente) las cuales son: PPR – Programa de participación de Resultados, los auxilios de pago para la universidad y la salud

y todas las actividades desarrolladas por la fundación de empleados de la empresa (que tiene como objetivo principal promover la integración de los empleados por medio de fiestas conmemorativas y actividades deportivas).

Muchas de las actividades que son desarrolladas por la empresa no tienen incidencia en la literatura existente sobre el tópico, principalmente las actividades relacionadas a los deportes de forma general. Lo mismo ocurre con las actividades culturales propuestas por la empresa C. Parece que las empresas tienen interés en desarrollar las actividades con los empleados y tienen que colocarlas bajo la responsabilidad de un departamento o de un proyecto mayor y, se supone, por no tener una idea clara de lo que es la propuesta de marketing interno, ponen todo bajo de ello.

Para el gestor de recursos humanos de la empresa D, todas las actividades relacionadas a la comunicación forman parte del proceso de marketing interno.

La empresa E tiene diversas actividades responsabilizadas por el proyecto de marketing interno. Son actividades de comunicación, de integración, de desarrollo, de cambio de actitud, de motivación y de beneficios sociales.

Las actividades desarrolladas por la empresa bajo el concepto de marketing interno no son iguales. Las semejanzas están concentradas en las actividades que se relacionan con la comunicación interna. Cabe destacar también que las entrevistas con los ejecutivos evidenciaron que las empresas, en general, hicieron sus proyectos de marketing interno de forma independiente. Solamente la empresa D contrató un experto en el tópico para desarrollar el proyecto y la empresa C tuvo la participación de un profesional para hacer un diagnóstico general, sin contar con su ayuda para el desarrollo del plan de implantación.

6.5.3. La responsabilidad por su ejecución

Algunas de las empresas investigadas muestran un desase entre lo que hacen y lo que piensan, reflejado en las entrevistas en relación a la responsabilidad de ejecución del marketing interno. La empresa B, por ejemplo, no tiene claro de quién es la responsabilidad del proceso, pues para el gestor

de recursos humanos no está clara la responsabilidad por su ejecución. Entretanto, para el gestor de marketing, la responsabilidad es de los recursos humanos. Un punto de partida para esta disonancia puede estar relacionado al nuevo proyecto que está siendo desarrollado por el departamento de marketing, sin la participación del gestor de recursos humanos, dejando para él la parte de ejecución. Éste, por su vez, no se siente responsable toda vez que aún no está claro lo qué debe ser hecho y, principalmente, cómo debe ser hecho.

Lo mismo ocurre para la empresa A que, a pesar de no tener un proyecto específico, tiene algunas actividades desarrolladas de forma independiente. Para el gestor de marketing, actualmente responsable por las actividades embrionarias, debe ser una acción conjunta con el sector de recursos humanos, pero tiene un contacto muy pequeño con este sector para trabajar en conjunto con él en este proyecto.

Para los gestores de recursos humanos y marketing de la empresa C la responsabilidad es de los recursos humanos, incluso es asumida por él. Cabe destacar la gran interacción existente entre los dos sectores. Las actividades son planeadas en conjunto y puestas en práctica por el sector de recursos humanos.

Para la empresa D, el sector de recursos humanos es un articulador del proceso, pero todas las personas de gestión, en especial los gestores inmediatos superiores de cada departamento, son los mayores responsables por su ejecución.

Para la empresa E, el responsable es el sector de recursos humanos, pero también existe la participación indirecta del sector de marketing.

La investigación indicó que, en la mayoría de las empresas, la gestión de marketing interno es hecha por el sector de recursos humanos y la participación de los ejecutivos de marketing es débil, aunque reconocen explícitamente la importancia del tema para la empresa.

7. Caracterización de la muestra y variables de marketing interno y compromiso organizacional

En este capítulo son presentados los datos que describen la muestra general y cada una de las empresas participantes de la investigación, así como las variables de marketing interno y compromiso organizacional

7.1. Caracterización de la muestra

La caracterización de la muestra es dividida en dos grupos: la general y la de las empresas individualmente.

7.1.1. Caracterización de la muestra general

La muestra total contó con 699 encuestas de las 5 empresas que hicieron parte de la investigación, ya excluidas de este número las encuestas no utilizadas por problemas al ser completadas. A la continuación son presentados los datos demográficos generales, compuestos por edad, tipo de industria, género, tiempo de empresa, cargo de gestión y grado de escolaridad, y después el perfil de cada una de las empresas.

Tabla 1 – Número de encuestas por empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Empresa A	150	21,5	21,5	21,5
	Empresa B	92	13,2	13,2	34,6
	Empresa C	182	26,0	26,0	60,7
	Empresa D	68	9,7	9,7	70,4
	Empresa E	207	29,6	29,6	100,0
	Total	699	100,0	100,0	

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

La empresa E participó con el mayor número de respondientes (29,6%), en contrapartida la Empresa D tuvo la menor participación con 9,7%.

De acuerdo con lo apuntado en la Tabla 2 los dos sectores de manufactura y servicios están igualmente representados, la diferencia está en apenas 5% con un número un poco más elevado para el sector de manufactura.

Tabla 2 – Número de encuestas por sector

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Manufactura	367	52,5	52,5	52,5
	Servicios	332	47,5	47,5	100,0
	Total	699	100,0	100,0	

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

La mayor parte de la edad de los respondientes está en la franja de 21 a 50 años, representando 77,9% de las respuestas válidas. Un menor número de respondientes tiene menos de 20 años (4,5%) o más de 50 años (3,8%).

Tabla 3 - Edad de los respondientes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 20 años	31	4,4	4,5	4,5
	De 21 a 30 años	305	43,6	44,3	48,8
	De 31 a 40 años	231	33,0	33,6	82,4
	de 41 a 50 años	95	13,6	13,8	96,2
	Más de 50 años	26	3,7	3,8	100,0
	Total	688	98,4	100,0	
Missing	System	11	1,6		
Total		699	100,0		

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Un gran número de respondientes tiene entre 1 a 5 años de antigüedad en la empresa (40,6%). El menor porcentaje (8,3%) es compuesto por los respondientes que tienen más que 15 años de antigüedad en la empresa.

Tabla 4 – Tiempo de empresa de los respondientes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 1 año	168	24,0	24,5	24,5
	De 1 a 5 años	279	39,9	40,6	65,1
	de 5 a 10 años	110	15,7	16,0	81,1
	De 10 a 15 años	73	10,4	10,6	91,7
	Mais de 15 años	57	8,2	8,3	100,0
	Total	687	98,3	100,0	
Missing	System	12	1,7		
Total		699	100,0		

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

El género de los respondientes está dividido entre las mujeres (51,2%) y los hombres (48,8%).

Tabla 5 – Género de los respondientes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mas	334	47,8	48,8	48,8
	Fem	351	50,2	51,2	100,0
	Total	685	98,0	100,0	
Missing	System	14	2,0		
Total		699	100,0		

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

La Figura 14 presenta el porcentual de respondientes con cargo de liderazgo. Identifícase que 14,7% de los respondientes tienen cargo de liderazgo en las empresas investigadas. El cargo puede ser tanto de nivel estratégico como intermediario.

Tabla 6 – Cargo de liderazgo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	100	14,3	14,7	14,7
	No	581	83,1	85,3	100,0
	Total	681	97,4	100,0	
Missing	System	18	2,6		
Total		699	100,0		

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

La mayoría de los respondientes son casados o tienen una unión estable (62,2%). El menor porcentaje está compuesto por personas viudas.

Tabla 7 – Estado civil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Soltero	187	26,8	27,2	27,2
	Casado	338	48,4	49,2	76,4
	Separado	67	9,6	9,8	86,2
	Viudo	6	,9	,9	87,0
	Unión Estable	89	12,7	13,0	100,0
	Total	687	98,3	100,0	
Missing	System	12	1,7		
Total		699	100,0		

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

La formación está concentrada en el grado de formación medio con 50,7% de los respondientes, seguido por la fundamental/básica con 25,4% de los respondientes.

Tabla 8 – Grado de formación

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Fundamental	173	24,7	25,4	25,4
	Médio	345	49,4	50,7	76,1
	Superior	135	19,3	19,8	95,9
	Pos-Grado	28	4,0	4,1	100,0
	Total	681	97,4	100,0	
Missing	System	18	2,6		
Total		699	100,0		

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

El perfil de los respondientes es generalizado y contempla a los diversos segmentos de las categorías demográficas.

7.1.2. Caracterización de los sectores servicios y manufactura

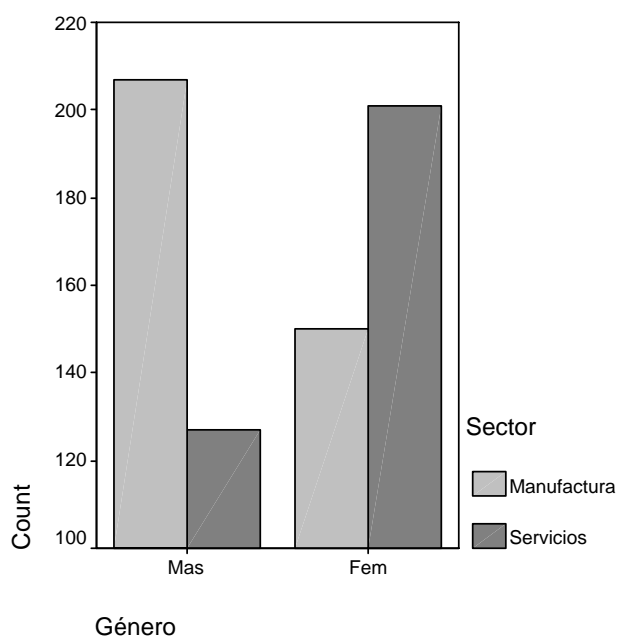
Para verificar si habían diferencias y similitudes en relación al perfil demográfico de cada uno de los sectores investigados fue hecha una exploración de los datos demográficos. Con este análisis inicial será posible identificar la divergencias relacionadas a los componentes demográficos entre dos los sectores. Estas divergencias podrán influenciar las percepciones sobre el marketing interno y sobretudo el compromiso organizacional.

Los análisis presentaron diferencias significativas (al nivel de 0,00) en relación a formación, género, edad y liderazgo. Solamente en las características de estado civil y tiempo de empresa no fueron encontradas similitudes. Las diferencias fueron analizadas con la técnica *ji* cuadrado, según Mestre (1997) cuanto más próximo de cero esté el nivel de significación menor será la probabilidad de independencia de las variables y mayor la asociación entre ellas, siendo que los niveles de significación usualmente utilizados son 0,05 y 0,01. Valores superiores a 0,05 indican que la probabilidad de dependencia debe ser rechazada.

Algunas dependencias de variables son esperadas como es el caso del género y el grado de formación. La mayor cantidad de mujeres, por ejemplo,

es esperada en el sector de servicios, así como una mayor cantidad de hombres en el sector de manufactura, según muestra el Gráfico 1. El principal motivo se debe a la naturaleza de los trabajos, pues en las empresas de manufactura las tareas son más pesadas. El grado de formación más elevado fue detectado en el sector de servicios. Una de las razones de esta elevada formación en el sector de servicios, que no es normal, es el tipo de empresa escogida para la encuesta, pues son empresas que producen servicios que exigen una formación más específica.

Gráfico 1 – Variable género y sector



Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Uno de los factores que se destaca es el liderazgo, pues las discrepancias son considerables, como puede ser visualizado en la Tabla 9. En el sector de manufactura un 9,5% de los empleados ejecutan funciones de liderazgo, en contradicción con el sector de servicios que tiene un 20,4% de empleados en esta función. Esta diferencia puede ser una de las motivaciones para el desarrollo del marketing interno en el sector de servicios, pues los empleados necesitan de una orientación adecuada y una capacidad para la toma de decisión en la ejecución de su función, que es el momento de su interacción con el cliente externo.

Por otro lado, en el sector de manufactura la posibilidad de control es mayor una vez que el trabajo puede ser inspeccionado después de ser hecho y entonces ser aprobado o reprobado, si no está de acuerdo con las especificaciones. Esta reprobación en el sector de servicios no es posible, pues el cliente ya está con el servicio hecho.

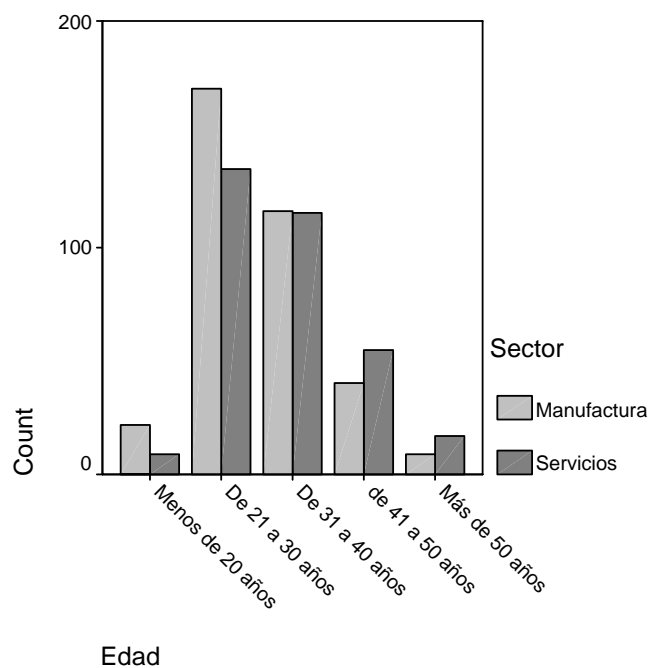
Tabla 9 – Cargo de liderazgo de los respondientes en las empresas de servicios y manufactura

Sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Manufactura	Valid	Si	34	9,3	9,5	9,5
		No	323	88,0	90,5	100,0
		Total	357	97,3	100,0	
	Missing	System	10	2,7		
	Total		367	100,0		
Servicios	Valid	Si	66	19,9	20,4	20,4
		No	258	77,7	79,6	100,0
		Total	324	97,6	100,0	
	Missing	System	8	2,4		
	Total		332	100,0		

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Otra divergencia significativa fue encontrada en la edad. En estos temas el sector de manufactura se destacó por tener los empleados más jóvenes, pues 53,8% tienen menos de 30 años. En el sector de servicios ocurre lo contrario, pues 56,5% tienen más que 30 años. El Gráfico 2 presenta las diferencias de edad entre los sectores.

Gráfico 2 – Variable edad y sector



Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

La similitud de los datos demográficos fue encontrada en el estado civil de los respondientes. La técnica *ji* cuadrado no identificó dependencia entre las variables, lo que puede también ser constatado en la Tabla 10.

Tabla 10 – Estado civil de los respondientes de los sectores de manufactura y servicios.

Sector			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Manufactura	Valid	Soltero	77	21,0	21,5	21,5
		Casado	204	55,6	57,0	78,5
		Separado	24	6,5	6,7	85,2
		Viudo				
		Unión Estable	53	14,4	14,8	100,0
		Total	358	97,5	100,0	
	Missing System	9	2,5			
	Total	367	100,0			
Servicios	Valid	Soltero	110	33,1	33,4	33,4
		Casado	134	40,4	40,7	74,2
		Separado	43	13,0	13,1	87,2
		Viudo	6	1,8	1,8	89,1
		Unión Estable	36	10,8	10,9	100,0
		Total	329	99,1	100,0	
	Missing System	3	,9			
	Total	332	100,0			

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Aunque la tabla presente variaciones porcentajes con cierta discrepancia, estos datos no fueron significativos para el contexto estudiado. Lo mismo ocurrió con el tiempo de empresa de los respondientes, pues en los dos sectores la mayor parte de los respondientes (61,8% para la manufactura y 68,6% para los servicios) tienen menos de 5 años de empresa.

Las diferencias encontradas identifican algunas características individuales de los sectores e instigan para otra investigación: este perfil de respondientes del sector de servicios y manufactura es coherente con la mayoría de las empresas de estos sectores o ¿es una realidad solo para las empresas participantes de esta investigación?

Posteriormente será posible evaluar la relación de estos datos demográficos con el compromiso organizacional y las variables de marketing interno.

7.1.3. Caracterización de las empresas

La Empresa A, del sector de servicios, se caracteriza por tener un gran número de respondientes mujeres (78,5%).

La edad de los respondientes tiene mucha similitud con el perfil general, con 77,3% entre 21 y 40 años de edad. El cargo de liderazgo es ocupado por 14,3% de los respondientes y 61,1% tienen grado de formación de ensino medio.

El estado civil de los respondientes es variado según apunta la Tabla 12, siendo la mayoría soltero o casado (70,7%).

Tabla 11 – Estado civil de la Empresa A

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Soltero	51	34,0	34,2	34,2
	Casado	55	36,7	36,9	71,1
	Separado	22	14,7	14,8	85,9
	Viudo	3	2,0	2,0	87,9
	Unión Estable	18	12,0	12,1	100,0
	Total	149	99,3	100,0	
Missing	System	1	,7		
Total		150	100,0		

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

En relación al tiempo de empresa de los respondientes, constátase que el 56,4% de los respondientes tienen entre 1 a 5 años de antigüedad en la empresa y 27,35 tienen más de 10 años, lo que demuestra que hay baja rotación de empleados en la empresa.

La Empresa B es del sector de manufactura con más de la mitad, 50,6% de los respondientes con menos de 30 años. El género se divide en 65,2% de los respondientes del género masculino y 34,8% del género femenino. En relación al estado civil se constata que 50% de los respondientes son casados. Además, 52,7% poseen un grado de escolaridad de nivel secundario. El porcentaje de respondientes que ocupa cargo de liderazgo es de 9,9% y 36,3% tienen entre 1 a 5 años de empresa.

La Empresa C es del sector de servicios y se caracteriza por tener un considerable porcentual de respondientes con formación de nivel superior o de pos-grado, 40,9% y solo 21,6% de respondientes con nivel primario. Otra característica es el porcentaje de liderazgo, que componen 25,4% de la muestra.

Los respondientes de la Empresa C son en su mayoría casados 43,9% y tienen entre 21 y 40 años (74,1%), con una paridad de hombres (52,1%) y mujeres (46,9%). El tiempo de empresa de los respondientes es variado teniendo su mayor concentración (44%) en el período de 1 a 5 años.

Gran parte de los respondientes de la Empresa D, del sector de manufactura, tienen más de 10 años de trabajo en la empresa (54,6%) y muchos tienen más de 40 años (28,4%). Además, son en su mayoría hombres con un grado de escolaridad de formación secundaria (72,7%).

En la Empresa D, el cargo de liderazgo es ocupado por un 18,5% de los respondientes. En relación a la edad se constata que un 72,1% tienen entre 31 y 50 años.

La Empresa E, también del sector de manufactura, tiene un porcentaje de mujeres (57,9%) un poco más elevado que el de hombres (41,1%). Los casados también son mayoría con 58% de los respondientes.

El grado de escolaridad es de 46,7% para el nivel fundamental y 46,2% para el nivel medio, quedando solamente 7,0% para los respondientes del nivel superior o postgrado.

El liderazgo responde por un 6,5% de los respondientes y el tiempo de empresa representa una peculiaridad, pues es la única empresa que tiene el mayor porcentual de respondientes con menos de 5 años (80,7%).

La edad de los respondientes de la Empresa E es variada, pero el mayor porcentual está concentrado en la segunda franja (entre 21 e 30 años) con 52,8%, seguido por la tercera (31 a 40 años) con un 31,2% de los respondientes.

Comparados estos datos con los apuntados por los sectores se constata que de forma general las empresas encajan en el perfil descrito por el sector.

La principal discrepancia está en el sector de servicios que presenta una de las empresas con un elevado porcentual de empleados en actividades de liderazgo.

7.2. Variables de marketing interno

Las variables de marketing interno fueron definidas a partir de la literatura, de acuerdo con lo detallado en el Capítulo 5 y se refieren a las diversas prácticas de marketing interno propuestas en estudios teóricos y/o empíricos.

7.2.1. Análisis de las variables de marketing interno

El Cuadro 29 presenta los valores de frecuencia de cada una de las variables de marketing interno.

Cuadro 29 – Frecuencia de las variables de marketing interno.

Variables de marketing interno	(1)¹	(2)	(3)	(4)	(5)²	Total
1. La organización me capacita para desarrollar mejor mi actividad.	28	80	82	305	196	689
	4,1%	11,6%	11,9%	44,1%	28,4%	100%
2. Recibo informaciones a respecto de los clientes de la organización.	63	137	192	227	67	686
	9,2%	20%	28%	33,1%	9,8%	100%
3. Sé lo que los clientes esperan de los productos o servicios ofrecidos por la organización.	10	46	80	345	203	684
	1,5%	6,7%	11,7%	50,4%	29,7%	100%
4. La organización ofrece oportunidades para aumentar mi conocimiento de forma general.	32	65	70	290	232	689
	4,6%	9,4%	10,2%	42,1%	33,7%	100%
5. El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se	22	58	147	301	157	685
	3,2%	8,5%	21,5%	43,9%	22,9%	100%

¹ Discordancia total

² Concordancia total

Variables de marketing interno	(1)¹	(2)	(3)	(4)	(5)²	Total
especifica lo que se espera de ellos.						
6. Las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas.	19 2,8%	75 10,9%	83 12,1%	352 51,2%	158 23%	687 100%
7. Soy remunerado de acuerdo con la media del sector.	70 10,4%	146 21,7%	99 14,7%	261 38,8%	96 14,3%	672 100%
8. La empresa ofrece oportunidades de pagos extras.	59 8,7%	83 12,2%	91 13,4%	237 35%	208 30,7%	678 100%
9. Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago.	38 5,5%	90 13%	116 16,8%	308 44,6%	138 20%	690 100%
10. Si el empleado desea, puede solicitar el cambio de función.	35 5,2%	88 13%	165 24,3%	294 43,3%	97 14,3%	679 100%
11. La organización se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados.	31 4,6%	103 15,2%	111 16,4%	327 48,2%	106 15,6%	678 100%
12. Tengo libertad de tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad.	33 4,8%	75 10,9%	88 12,7%	327 47,3%	168 24,3%	691 100%
13. Conozco los resultados de mi sector de trabajo.	13 1,9%	25 3,6%	44 6,4%	317 46,1%	288 41,9%	687 100%
14. Conozco los resultados de mi empresa.	26 3,8%	46 6,6%	103 14,9%	365 52,7%	153 22,1%	693 100%
15. Conozco los valores de mi empresa.	20 3%	30 4,6%	89 13,5%	282 42,8%	238 36,1%	659 100%
16. Los cambios que van a ocurrir en la organización son comunicados con antelación.	40 5,9%	160 23,5%	145 21,3%	258 37,8%	79 11,6%	682 100%
17. La organización divulga internamente las actividades que desarrolla en la comunidad empresarial.	48 7%	153 22,2%	184 26,7%	227 32,9%	77 11,2%	689 100%
18. El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la organización y solo después	96 14,2%	188 27,7%	183 27,0%	152 22,4%	59 8,7%	678 100%

Variables de marketing interno	(1)¹	(2)	(3)	(4)	(5)²	Total
para los clientes.						
19. La organización divulga internamente, antes de poner en la media, las propagandas de sus productos o servicios.	48	153	184	227	77	689
	7%	22,2%	26,7%	32,9%	11,2%	100%
20. Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de empleados.	45	134	175	252	80	686
	6,6%	19,5%	25,5%	36,7%	11,7%	100%
21. Tengo oportunidad de expresar mis necesidades.	23	59	62	385	157	686
	3,4%	8,6%	9%	56,1%	22,9%	100%

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Las variables 13 y 15 presentaron mayor concentración en los puntos más próximos de la concordancia total. Las otras variables están distribuidas entre los diversos puntos de la escala. Se constata que las variables que están relacionadas con el proceso de marketing son las que tienen un grado de concordancia menor, como por ejemplo, las variables de número 18, 19 e 20.

El dato puede ser confirmado en el Cuadro 30 que presenta las medias de concordancia de las variables. Los mayores y menores medias son de las variables 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 el Cuadro 30. La mayor desviación es encontrada en las variables relacionadas a los pagos (“La empresa ofrece oportunidades de pagos extras” y “Soy remunerado de acuerdo con la media del sector”).

Cuadro 30 – Estadística descriptiva del marketing interno

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
La empresa se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados	678	1	5	3,55	1,068
Se el empleado desear, él puede solicitar el cambio de función.	679	1	5	3,49	1,051
Tengo la libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad.	691	1	5	3,76	1,085
Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de los empleados	686	1	5	3,27	1,104
El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la empresa y solo después para los clientes.	678	1	5	2,84	1,180
La empresa divulga internamente las actividades que desarrolla en la comunidad empresarial.	686	1	5	3,84	,991
La empresa divulga internamente, antes de poner en la media, las propagandas de sus productos o servicios.	689	1	5	3,19	1,115
Conozco los resultados de mi empresa.	693	1	5	3,83	,972
Conozco los resultados del mi sector de trabajo.	687	1	5	4,23	,866
Conozco los valores de mi empresa.	659	1	5	4,04	,975
Los cambios que van a ocurrir en la empresa son comunicados con antecendencia.	682	1	5	3,26	1,116
Tengo oportunidad de expresar mis necesidades.	686	1	5	3,87	,974
El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se especifica lo que se espera de ellos.	685	1	5	3,75	1,005
La empresa ofrece oportunidades de pagamentos extras.	678	1	5	3,67	1,267
Las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas.	687	1	5	3,81	1,000
Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago.	690	1	5	3,61	1,110
Soy remunerado de acuerdo con la media del sector.	672	1	5	3,25	1,239
La organización me capacita para desarrollar mejor mi actividad.	691	1	5	3,81	1,094
La empresa ofrece oportunidades para aumentar mi conocimiento de forma general.	689	1	5	3,91	1,108
Recibo informaciones a respecto de los clientes de la empresa.	686	1	5	3,14	1,127
Sé lo que los clientes esperan de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.	684	1	5	4,00	,903

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

La última cuestión de la encuesta trataba de la forma cómo los empleados se perciben en la empresa. Los resultados indicaron que 40% de los empleados se reconocen como “un ser humano”, seguidos por la percepción de “una inversión a largo plazo” (37%) y, por último, como “clientes de la empresa” (14,1%).

Todavía, el análisis individual de las empresas indicó que hay diferencias en relación a la percepción de los empleados (véase el Cuadro 31). En la Empresa A los empleados se perciben como una inversión a largo plazo, en la Empresa B y E como seres humanos, en la D como clientes de la empresa y en la C ellos se dividen entre una inversión a largo plazo y un ser humano.

Cuadro 31 – Cómo los empleados se perciben en la empresa

Alternativas	Empresa				
	A	B	C	D	E
Una inversión a largo plazo	59,9%	35,7%	37,1%	36,5%	18,9%
Un coste a disminuir	1,4%	3,6%	7,2%	1,6%	0,6%
Un cliente de la empresa	11,3%	3,6%	14,4%	55,6%	5,9%
Un ser humano	27,5%	56%	39,5%	4,8%	74,6%
Un recurso difícil de administrar	0%	1,2%	1,8%	1,6%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

La percepción de los empleados puede ser clasificada en tres tipos: los que efectivamente se perciben como clientes internos (Empresa C), los que son reconocidos como seres humanos (Empresa B, Empresa E y parte de la Empresa C) y los que se perciben como una inversión a largo plazo (Empresa A y Empresa C). Es importante destacar que ninguna empresa presentó

porcentuales elevados en las alternativas de costes y dificultad de administración, lo que demuestra que el discurso de reconocer el empleado como recurso estratégico, o por lo menos como un parcerero, es una realidad.

Otro aspecto importante a ser observado es el reconocimiento de los empleados de la Empresa D. La investigación cualitativa indicó que el proceso de gestión de personas es basado en la filosofía de que las necesidades de los empleados deben ser satisfechas para que sea posible atender a los clientes externos. La efectividad de esta acción es claramente apurada en la respuesta dada por los empleados en esta cuestión.

En la Empresa C, los empleados se dividen en lo que podría ser explicado, en parte, por los datos recogidos en la investigación cualitativa que indicó que los empleados más antiguos tendrían un entendimiento distinto de los más jóvenes. Entretanto, el análisis estadístico no evidenció diferencias significativas para los dos grupos.

En la Empresa A, el reconocimiento como una inversión a largo plazo puede ser explicada por el crecimiento galopante de la empresa que viene ofreciendo promociones para sus empleados. Además, conforme destacado por el gestor de recursos humanos en la entrevista, es una empresa que puede ser una puerta de entrada para el crecimiento profesional de sus empleados.

El reconocimiento de las personas como seres humanos en las Empresas B y E viene de una gestión más humanizada y confirma también que en estas empresas los empleados son reconocidos como recurso estratégico. Incluso, en la Empresa B, el gestor de marketing confirmó que muchas veces los empleados son tratados como parte de la familia, pues en muchos discursos los directores se refieren a la empresa, como la "Grand Familia B" lo que se refleja, en algunas situaciones, en acciones paternalistas en las relaciones de trabajo.

7.2.2. Análisis de los factores de marketing interno

El análisis descriptivo de los factores evidenció que el factor que está con el índice de concordancia mayor es la comunicación interna, seguido por las prácticas de recursos humanos y, por último la orientación al cliente, según se muestra en la Tabla 12. La media superior en el factor de comunicación interna

puede ser explicada por la cantidad de trabajos que son ejecutados en cada una de las empresas en este tema. Todas ellas tienen proyectos específicos y dan gran importancia a la efectividad de la comunicación.

Tabla 12 – Estadística descriptiva de los factores de marketing interno

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Orientación al cliente	699	1,00	5,00	3,1463	,78607
Prácticas de recursos humanos	698	1,00	5,00	3,7057	,72893
Comunicación interna	699	1,00	5,00	3,9803	,75766
Valid N (listwise)	698				

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Comparando las medias de los dos sectores, por medio de la técnica ANOVA, el factor de comunicación interna también no expresó ninguna diferencia, lo que corrobora la idea de que, de hecho, las acciones desarrolladas por la empresa, en este campo no muestran diferencias.

Por otro lado, fue encontrada una significativa diferencia (al nivel de 0,000) en los factores de orientación al cliente y prácticas de recursos humanos. La Tabla 13 muestra que el sector de manufactura tiene un índice de concordancia mayor con las actividades desarrolladas en los dos componentes. Este resultado también refleja, de cierta forma, lo que fue encontrado en los datos cuantitativos, pues las empresas de servicios reconocen la importancia de la realización de las actividades, pero no las ejecutan. Al contrario del sector de manufactura que tiene pocos conocimientos en relación a la práctica de técnicas que son inherentes al marketing interno, pero las realizan con frecuencia con sus empleados.

Tabla 13 - Estadística descriptiva de los factores de marketing interno en el sector de manufactura y servicios

Sector		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Manufactura	Orientación al cliente	367	1,00	5,00	3,2768	,72092
	Prácticas de recursos humanos	366	1,00	5,00	3,8302	,65546
	Comunicación interna	367	1,00	5,00	3,9911	,64827
	Valid N (listwise)	366				
Servicios	Orientación al cliente	332	1,00	5,00	3,0020	,82980
	Prácticas de recursos humanos	332	1,00	5,00	3,5684	,78042
	Comunicación interna	332	1,00	5,00	3,9684	,86346
	Valid N (listwise)	332				

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Una exploración en la individualidad de las empresas indicó diferencias significativas en los tres componentes.

La Empresa D se destacó por tener buenos resultados en los tres factores, incluso es la empresa que tiene el mayor índice de concordancia en el factor de prácticas de recursos humanos y comunicación interna. Pierde solo para el componente de orientación al cliente, en el cual la Empresa E se destaca con mayor índice de concordancia. Es preciso recordar que las actividades que son integrantes del factor de orientación al cliente son desarrolladas con intensidad por la Empresa E.

Por otro lado, es cuestionable la ejecución de actividades de orientación al cliente en la Empresa C, pues ella presenta el menor grado de concordancia en este factor e, igualmente como en la empresa E, ejecuta acciones relacionados a este factor. Además, es posible observar que su desviación estándar es la mayor con 1,0. Este resultado suscita dos preguntas: ¿Será posible que las actividades que son propuestas no alcancen a los objetivos? y ¿Las percepciones de los empleados a respecto de las actividades son distintas? Son cuestiones que podrán ser evaluadas con más profundidad en otro estudio, tal vez en un análisis específico de esta empresa.

Otro aspecto a ser considerado es el grado de concordancia con la comunicación interna apuntada en la Empresa A que desarrolla un programa específico para este factor, coordinado por el sector de marketing.

Los demás resultados, como puede ser visualizado en la Tabla 14, están dentro de las medias destacadas en la Tabla 13.

Tabla 14 - Estadística descriptiva de los factores de marketing interno en el sector de manufactura y servicios

Empresa		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Empresa A	Orientación al cliente	150	1,00	5,00	3,1903	,83840
	Prácticas de recursos humanos	150	2,00	5,00	3,9425	,67101
	Comunicación interna	150	2,25	5,00	4,2061	,56550
	Valid N (listwise)	150				
Empresa B	Orientación al cliente	92	1,00	4,60	3,0348	,70853
	Prácticas de recursos humanos	92	1,33	4,92	3,5318	,68275
	Comunicación interna	92	1,00	5,00	3,7545	,68053
	Valid N (listwise)	92				
Empresa C	Orientación al cliente	182	1,00	4,75	2,8468	,79180
	Prácticas de recursos humanos	182	1,00	5,00	3,2600	,72908
	Comunicación interna	182	1,00	5,00	3,7724	1,00734
	Valid N (listwise)	182				
Empresa D	Orientación al cliente	68	2,00	5,00	3,2993	,70375
	Prácticas de recursos humanos	68	2,75	5,00	4,0165	,48607
	Comunicación interna	68	1,50	5,00	4,2696	,59905
	Valid N (listwise)	68				
Empresa E	Orientación al cliente	207	1,00	5,00	3,3771	,71002
	Prácticas de recursos humanos	206	1,00	5,00	3,9020	,65127
	Comunicación interna	207	1,75	5,00	4,0048	,61202
	Valid N (listwise)	206				

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Los resultados demuestran que las acciones que son desarrolladas por las empresas, en general, tienen impacto positivo y son reconocidas por los empleados. En el próximo apartado serán analizadas las posibles diferencias

de percepciones entre las diversas características de perfil que son consideradas en este estudio.

7.2.3. Análisis de los factores de marketing interno y de los datos demográficos

Como fueron presentadas anteriormente, las características de perfil que están siendo consideradas en este estudio son: la edad, el tiempo de empresa, el estado civil, la formación, el cargo de liderazgo y el género. El análisis demostró que, de forma general, las características de edad y género no tienen diferencias significativas en relación a los factores de marketing interno. Esto significa que los índices de concordancia con los factores no presentaron variación significativa entre hombres y mujeres o entre los empleados más jóvenes y los de más edad.

Por otro lado, la formación y el tiempo de empresa presentaron variaciones significativas, como puede ser visualizado en el Cuadro 32. Los empleados con postgrado presentaron un índice de concordancia mayor en los factores de comunicación interna y en las prácticas de recursos humanos, mientras que la orientación al cliente fue más puntuada por los empleados con menor grado de formación.

En relación al tiempo de empresa se constata que los empleados con más tiempo de antigüedad o permanencia en la empresa tienen un índice de concordancia mayor con las afirmaciones. La mayor puntuación en este aspecto es para los empleados que tienen entre 10 e 15 años de empresa. Una de las razones puede ser el acompañamiento del crecimiento de la empresa, pues es de esperarse que diez años atrás los procesos de relación con el empleado fueran mucho peores, lo que da lugar a un reconocimiento de lo que está siendo hecho en la actualidad.

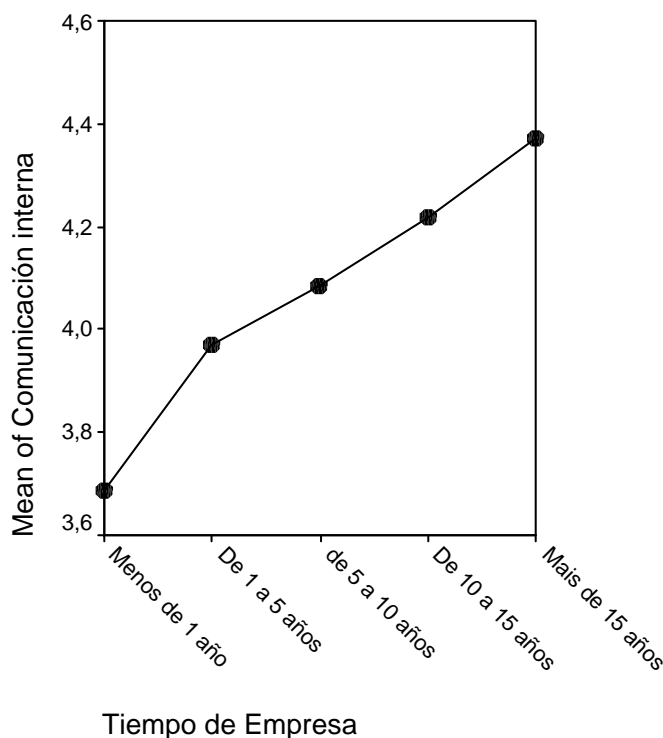
Cuadro 32 – Variables demográficas y los factores de marketing interno.

Variables demográficas		Orientación al cliente	Prácticas de recursos humanos	Comunicación interna
Formación	Descripción	Con el menor grado de formación	Empleados con pos-grado	Empleados con pos-grado
	Índice de significación	0,001	0,028	0,000
Estado civil	Descripción	Los viudos y casados		Casados
	Índice de significación	0,003*	No significativo	0,043
Cargo de liderazgo	Descripción		Los jefes	Los jefes
	Índice de significación	No significativo	0,001	0,001
Tiempo de empresa	Descripción	Los empleados con 10 a 15 años.	Los más jóvenes y los empleados con 10 a 15 años	Cuánto mayor el tiempo de empresa mayor es la concordancia.
	Índice de significación	0,001	0,000	0,000

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

El Gráfico 3 demuestra la relación entre el factor comunicación interna y el tiempo de empresa. Se constata que cuánto mayor es el tiempo en la empresa mayor es su índice de concordancia con las propuestas de comunicación interna.

Gráfico 3- Media de comunicación interna y tiempo de empresa



Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

El cargo de liderazgo presentó diferencias significativas en el factor de comunicación interna y prácticas de recursos humanos y, en esta característica demográfica, los jefes presentan un índice de concordancia mayor de los otros empleados. Una de las razones puede ser su aproximación con diversos aspectos de la organización. Los casados también se destacan, en la característica estado civil, por presentar un grado de concordancia mayor en los factores de orientación al cliente y comunicación interna.

7.3. Variables de compromiso organizacional

El análisis de las variables de compromiso organizacional será dividido en tres partes: la primera que presenta las variables que componen los factores del tópico, la segunda que aborda los factores y analiza las diferencias entre los sectores y las empresas, y la tercera que relaciona los factores con las variables demográficas para verificar si hay alguna característica de perfil que puede destacarse en los factores de compromiso.

7.3.1. Análisis de las variables de compromiso organizacional

Las variables de compromiso organizacional son presentadas en el Cuadro 33. La variable que se destaca es “Yo me sentiría culpado en dejar la organización ahora”, pues tiene más que un 50% de los respondientes en las alternativas de acuerdo o acuerdo completamente.

Cuadro 33 – Frecuencia de las variables de compromiso organizacional

VARIABLES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL	(1)¹	(2)	(3)	(4)	(5)²	Total
La organización tiene un significado personal muy grande.	12	42	98	312	230	694
	1,7%	6,1%	14,1%	45%	33,1%	100%
En la organización yo me siento como una persona de la casa.	20	42	66	315	249	692
	2,9%	6,1%	9,5%	45,5%	36%	100%
La organización merece mi lealtad.	20	18	48	280	318	684
	2,9%	2,6%	7%	40,9%	46,5%	100%
Yo debo mucho a la organización	55	139	170	225	93	682
	8,1%	20,4%	24,9%	33%	13,6%	100%
Yo me sentiría culpado en dejar la organización ahora.	99	252	166	110	60	687
	14,4%	36,7%	24,2%	16%	8,7%	100%
Yo no dejaría la organización porque tengo una obligación moral con las personas que aquí están.	78	214	162	173	62	689
	11,3%	31,1%	23,5%	25,1%	9%	100%
Yo me percibo emocionalmente ligado a la organización.	27	100	131	296	135	689
	3,9%	14,5%	19%	43%	19,6%	100%
Yo percibo una fuerte integración con la organización.	21	72	118	329	140	680
	3,1%	10,6%	17,4%	48,4%	20,6%	100%
Yo siento obligación en permanecer en la organización.	33	155	123	240	127	699
	4,9%	22,9%	18,1%	35,4%	18,7%	100%

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

¹ Discordancia total

² Concordancia total

Las otras variables, en su mayoría, tienen un índice de concordancia elevado, quedándose prácticamente en los niveles 4 y 5 con las afirmaciones: concuerdo o concuerdo plenamente.

El análisis descriptivo presentado en la Tabla 15 demuestra que hay una desviación estándar (1,16) considerable en cuatro variables: “Yo debo mucho a la organización”, “Yo me sentiría culpado en dejar la organización ahora”, “Yo no dejaría la organización ahora porque tengo una obligación moral con las personas que aquí están” y “Yo siento obligación en permanecer en la organización”. Estas son afirmaciones que tratan de aspectos normativos de compromiso con la organización; así puede ocurrir que para los empleados de las empresas investigadas sea difícil asumir esta sumisión, de cierta forma con compromiso moral, con la empresa.

Tabla 15 – Estadística descriptiva del compromiso organizacional

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
La organización tiene un significado personal mucho grande.	694	1,00	5,00	4,0173	,93342
En la organización yo mi siento como una persona de la casa.	692	1,00	5,00	4,0564	,97790
La organización merece mi lealtad.	684	1,00	5,00	4,2544	,91653
Yo debo mucho a la organización.	682	1,00	5,00	3,2375	1,16074
Yo mi sentiría culpado en dejar la organización ahora.	687	1,00	5,00	2,6798	1,16280
Yo no dejaría la organización porque tengo una obligación moral con las personas que aquí están.	689	1,00	5,00	2,8940	1,16842
Yo me percibo emocionalmente ligado a la organización.	689	1,00	5,00	3,5980	1,07673
Yo percibo una fuerte integración con la organización.	680	1,00	5,00	3,7279	1,00417
Yo siento obligación en permanecer en la organización.	678	1,00	5,00	3,4027	1,16895
Valid N (listwise)	620				

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

La variable con menor desviación estándar (0,91) también es la que tiene un grado de concordancia mayor (4,25), “La organización merece mi lealtad” indicando que los empleados de las empresa investigadas reconocen el trabajo transparente y, porqué no decir, sincero de sus empresas y consecuentemente se muestran leales a ellas.

7.3.2. Análisis de los componentes de compromiso organizacional

Las variables de compromiso organizacional fueron agrupadas en factores, según expuesto en el Capítulo 4 y los resultados de medias, valores de máximo y mínimo están en la Tabla 16. Así como en el marketing interno, el compromiso tuvo variaciones entre valores mínimos de 1 y máximos de 5.

Los resultados demuestran que el componente afectivo está presente de forma más fuerte el las organizaciones, teniendo una media de 4,10 de concordancia con las afirmaciones expuestas. Por otro lado el componente con menor grado de concordancia fue el compromiso normativo con un índice de 2,93.

Tabla 16 – Estadística descriptiva de los componentes del compromiso organizacional

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Compromiso afectivo	699	1,00	5,00	4,1071	,78409
Compromiso afectivo/normativo	694	1,00	5,00	3,5720	,90010
Compromiso normativo	696	1,00	5,00	2,9365	,96203

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

La técnica ANOVA fue utilizada para identificar diferencias significativas entre los tres factores de compromiso organizacional y los sectores estudiados: servicios y manufactura. El análisis identificó que no hay discrepancias significativas entre los dos sectores.

La Tabla 17 demuestra que las medias que son presentadas en cada uno de los factores son semejantes a los presentados en la Tabla 16 que se refiere a los resultados generales del estudio.

Tabla 17 – Estadística descriptiva del compromiso organizacional en los sectores de manufactura y servicios.

Sector		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Manufactura	Compromiso afectivo	367	1,00	5,00	4,1403	,72339
	Compromiso afectivo/normativo	364	1,00	5,00	3,5307	,92058
	Compromiso normativo	365	1,00	5,00	2,9342	,97446
Servicios	Compromiso afectivo	332	1,00	5,00	4,0703	,84573
	Compromiso afectivo/normativo	330	1,00	5,00	3,6177	,87608
	Compromiso normativo	331	1,00	5,00	2,9391	,94960

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Este análisis indica que el sector no es un factor relevante para determinar el grado de compromiso de los empleados en la organización. Este resultado ya era, de cierta forma, esperado, pues las mayores influencias no están en el sector de actuación de las empresas, y sí sus en aspectos de gestión, según observado en el apartado 3.3.

Considerando estos factores es, por lo tanto, necesario observar los datos presentados por cada una de las empresas investigadas para verificar si hay algunas diferencias entre ellas.

Analizando los resultados de compromiso de cada una de las empresas, se observa que reflejan lo que está expuesto en la Tabla 16, o sea, en las cinco empresas investigadas el compromiso afectivo es superior afectivo/nomativo, que por su vez, es superior al normativo, de acuerdo con lo expuesto en la Tabla 18. Se constatan diferencias entre las empresas.

Tabla 18 – Estadística descriptiva de los componentes del compromiso organizacional por empresa investigada

Empresa		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Empresa A	Compromiso afectivo	150	1,67	5,00	4,3222	,64062
	Compromiso afectivo/normativo	150	2,00	5,00	3,7944	,80533
	Compromiso normativo	149	1,00	5,00	2,9978	,95153
	Valid N (listwise)	149				
Empresa B	Compromiso afectivo	92	1,67	5,00	3,9746	,67799
	Compromiso afectivo/normativo	91	1,00	5,00	3,3242	,84047
	Compromiso normativo	91	1,00	5,00	2,6026	,96218
	Valid N (listwise)	91				
Empresa C	Compromiso afectivo	182	1,00	5,00	3,8626	,93499
	Compromiso afectivo/normativo	180	1,00	5,00	3,4704	,90710
	Compromiso normativo	182	1,00	5,00	2,8910	,94794
	Valid N (listwise)	180				
Empresa D	Compromiso afectivo	68	2,67	5,00	4,3211	,54508
	Compromiso afectivo/normativo	68	1,00	5,00	3,5098	1,02614
	Compromiso normativo	68	1,00	5,00	2,9657	,97589
	Valid N (listwise)	68				
Empresa E	Compromiso afectivo	207	1,00	5,00	4,1546	,77896
	Compromiso afectivo/normativo	205	1,33	5,00	3,6293	,90641
	Compromiso normativo	206	1,00	5,00	3,0704	,94899
	Valid N (listwise)	205				

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Las empresas A y D tienen los mayores índices de compromiso afectivo. Las empresas A y E se destacan por el compromiso normativo y, por último, las empresas A y E por el compromiso instrumental. Por otro lado, las empresas B y C se caracterizan por tener los menores índices de compromiso en cada uno de los componentes. La empresa B, por ejemplo, es la empresa que tiene el menor grado de concordancia (2,6026) para el compromiso normativo.

Cabe destacar también que no hay gran dispersión de la desviación estándar para las empresas, lo que diverge de los datos generales. La desviación, véase la Tabla 18, más expresiva es el compromiso afectivo/normativo de la empresa D.

Así se puede concluir que hay una diferencia entre los niveles de compromiso entre las empresas. Estas medias indicadas en la Tabla 18 son significativas al nivel de 0,00 según el test ANOVA. En la Tabla 19 es presentado, por ejemplo, el test de medias con el compromiso afectivo que indica que las diferencias son significativas al índice de significación de 0,000. Los demás componentes, afectivo/normativo y normativo, también presentaron índices de significación al nivel de 0,01.

Tabla 19 – Test de medias del compromiso afectivo y las empresa

Compromiso afectivo					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	23,013	4	5,753	9,832	,000
Within Groups	406,114	694	,585		
Total	429,127	698			

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Considerando los datos identificados en encuesta cualitativa, se puede decir que los gestores de la Empresa A no estaban seguros del nivel de compromiso de los empleados, si bien la investigación demostró que los empleados no solamente son comprometidos, sino que es uno de niveles más elevados de compromiso.

No ocurrió lo mismo en la Empresa B, donde los gestores esperaban un nivel de compromiso más elevado y el resultado se presentó como uno de los más bajos. No se puede afirmar que los empleados no estén comprometidos, pues en los factores afectivo y afectivo/normativo el grado de concordancia es superior a 03, que evidencia una tendencia, si bien los resultados presentados son los más bajos comparados con las otras empresas investigadas.

Para la Empresa C el compromiso puede variar conforme lo hacen las variables demográficas de los empleados. Como esto será analizado en el próximo apartado, los comentarios serán hechos con el estudio de estas variables. Los gestores de la Empresa D están concientes del nivel de compromiso de sus empleados, pues afirmaron que ellos estarían comprometidos con la empresa, conforme fue probado en la encuesta cuantitativa.

Es posible afirmar que, de acuerdo con el método de evaluación del compromiso organizacional utilizado en este estudio, los empleados de la Empresa D y E están entre los más comprometidos.

La Empresa E se caracteriza también por tener un elevado grado de compromiso normativo. Los gestores de esta empresa también acreditan que los empleados están comprometidos.

Estas diferencias de compromiso entre las empresas pueden ocurrir por diversos motivos, después de hacer el análisis de asociación entre el marketing interno y el compromiso organizacional presentado en el apartado 8, será posible evaluar si el marketing interno está asociado a esto.

7.3.3. Análisis de los componentes de compromiso organizacional y de los datos demográficos

En general las investigaciones demuestran que las variables demográficas no presentan diferencias significativas en los factores de compromiso (Meyer, et.al., 2002; Durkin y Bennett, 1999, Meyer y Allen, 1997), o entonces, cuando encontrados, son poco expresivos y aislados.

El Cuadro 34 presenta un resumen de las diferencias de las variables demográficas y los factores de compromiso. La única que no es citada en la tabla es la variable género que no presentó ninguna diferencia significativa, lo que significa que, de forma general, no hay distinciones entre el nivel de compromiso de los hombres o de las mujeres en las empresas investigadas.

La variables edad y estado civil mostraron diferencias solo en el compromiso afectivo. Significa que los empleados con más edad y casados son más comprometidos afectivamente que los demás. Por otro lado, conviene destacar que las diferencias son significativas al nivel de 0,05, no siendo por tanto muy expresivas.

Otra variable demográfica que mostró diferencia significativa fue el cargo de liderazgo. Los jefes están más comprometidos tanto en el componente afectivo, cuanto en el componente afectivo/normativo. El componente afectivo presentó una media de 4,04 para los empleados sin cargo de liderazgo y 4,48

para los empleados con cargo. Diferencia similar ocurrió en el componente afectivo/normativo (3,50 para empleados sin cargo de liderazgo y 3,90 con cargo de liderazgo). Una de las razones puede ser el reconocimiento que las empresas hacen a este grupo de empleados y las promociones internas que son efectuadas. La política de valorización de los empleados, identificada en la pesquisa cualitativa, identificó que la prioridad para cubrir cargos de gestión es nutrirse de los empleados que ya están en la empresa. Consecuentemente existe el reconocimiento, expreso por el compromiso de los empleados que ocupan cargos de liderazgo.

Cuadro 34 - Variables demográficas y los factores de compromiso organizacional

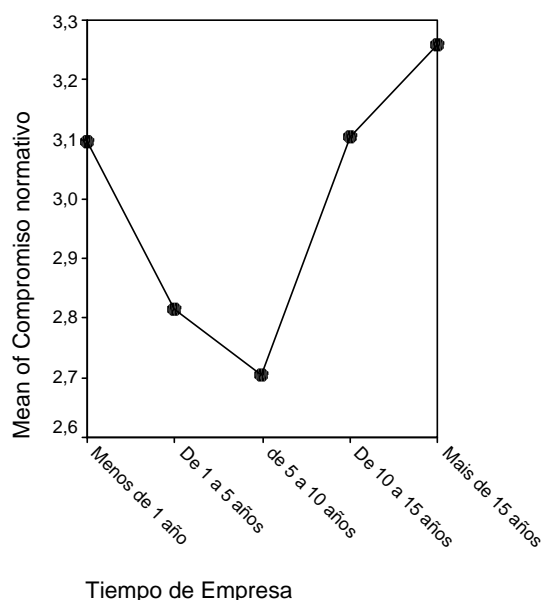
Variables demográficas		Compromiso		
		Afectivo	Afectivo/ normativo	Normativo
Edad	Descripción	Cuánto mayor la edad mayor el compromiso		
	Índice de significación	0,049	No significativo	No significativo
Formación	Descripción	Cuánto mayor la formación mayor el compromiso	Los empleados con pos grado y con enseño medio	
	Índice de significación	0,000	0,014	No significativo
Estado civil	Descripción	Los casados		
	Índice de significación	0,020	No significativo	No significativo
Cargo de liderazgo	Descripción	Jefes	Jefes	
	Índice de significación	0,000	0,000	No significativo
Tiempo de empresa	Descripción	Cuánto mayor el tiempo de empresa mayor el compromiso		Empleados con mayor y menor tiempo de empresa.
	Índice de significación	0,000	No significativo	0,000

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

La variable formación se mostró significativa para el componente afectivo y afectivo/normativo. Los empleados con mayor grado de formación se presentan más comprometidos que los otros, en especial los que poseen un postgrado.

Analizando los factores aisladamente se constata también que el compromiso normativo es el que tiene el menor número de diferencias significativas. La única variable demográfica que presentó alguna distinción es el tiempo de empresa y los empleados con más y con menos tiempo de empresa son los más comprometidos. Una de las razones puede ser la el sentimiento de gratitud por todo lo que empresa ha hecho por él. Por otro lado los empleados que empiezan a trabajar en la empresa también están de cierta forma comprometidos, pues son gratos por esta oportunidad. Por otro lado, la expectativa aumenta a la medida que los años pasan, lo que baja el compromiso normativo, como puede ser observado en el Gráfico 4. Después de 10 años de trabajo en la misma empresa el compromiso normativo aumenta nuevamente, por las razones ya citadas, pues el empleado es grato por todo que la empresa hizo por él.

Gráfico 4 – Compromiso normativo y tiempo de empresa.

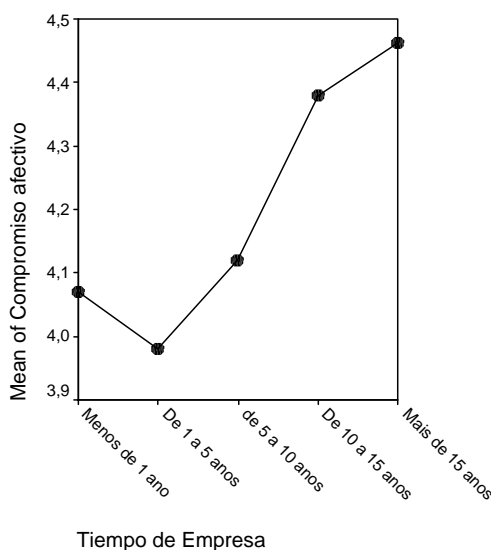


Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Examinando el tiempo de empresa se puede identificar que en la medida que pasa el tiempo el compromiso afectivo aumenta. Meyer y Allen (1997)

colocan que la probabilidad del compromiso afectivo aumentar con el pasar del tiempo, una vez que las experiencias positivas con la empresa tienden a ser mayores. El Gráfico 5 demuestra que el compromiso baja un poco cuando el empleado tiene de 1 a 5 años de permanencia en la empresa y después se eleva continuamente.

Gráfico 5 – Compromiso afectivo y tiempo de empresa

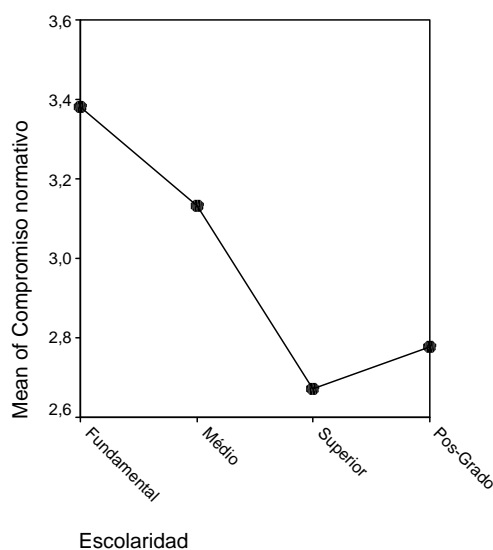


Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Después del análisis general de las variables, cada empresa fue evaluada individualmente para identificar las diferencias significativas en cada una de ellas.

La Empresa A presentó diferencias significativas en las características de formación y tiempo de empresa. En lo que se refiere a la formación se constata que los empleados con postgrado y los que tienen educación básica son los más comprometidos en el componente afectivo. Por otro lado, para el componente normativo hay una relación inversa, o sea, en la medida que el grado de formación aumenta el grado de compromiso disminuye, conforme puede ser visualizado en el Gráfico 5.

Gráfico 6 –Compromiso Normativo y la escolaridad de la Empresa A



Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

En relación al tiempo de empresa, analizando los empleados de la Empresa A la investigación mostró que los que poseen más de 10 años son los más comprometidos en las tres dimensiones. Una de las razones puede ser su participación efectiva en el crecimiento y el desarrollo de la empresa. Además, en el componente normativo los empleados con menos de 1 año también se muestran comprometidos en grado superior a la media. La preocupación son los empleados que tienen entre 1 y 5 años de empresa, pues, en todas las dimensiones, son los menos comprometidos.

En la Empresa B, los resultados no presentaron diferencia significativa en relación a las características de perfil y los factores de compromiso organizacional. Así, los factores de tiempo de empresa, edad, formación, cargo de liderazgo o mismo estado civil no tienen ninguna influencia en el grado de compromiso de los empleados. Al contrario, la empresa C, presentó diferencias en cada una de las características.

El componente afectivo fue lo que más tuvo diferencias en relación a las características de perfil, como puede ser constatado en el Cuadro 35. Así, en la Empresa C, podríamos describir los empleados más comprometidos afectivamente de la siguiente forma: son casados, con más de 50 años, con

instrucción superior o postgrado, hombres, que tienen cargo de liderazgo y que están en la empresa hace más de 15 años.

Por otro lado, los empleados menos comprometidos afectivamente tienen menos de 20 años, tienen educación básica, son viudos o separados, mujeres, sin cargo de liderazgo y con menos de 1 año en la empresa.

Cuadro 35 - Variables demográficas y el compromiso organizacional de la Empresa C

Variables demográficas		Compromiso		
		Afectivo	Afectivo/ normativo	Normativo
Edad	Descripción	Cuánto mayor la edad mayor el compromiso		Cuánto mayor la edad mayor el compromiso
	Índice de significación	0,049	No significativo	0,042
Formación	Descripción	Con instrucción superior y pos-grado	Los empleados con pos-grado	
	Índice de significación	0,000	0,001	No significativo
Estado civil	Descripción	Los casados		
	Índice de significación	0,014	No significativo	No significativo
Género	Descripción	Hombres		
	Índice de significación	0,009	No significativo	No significativo
Cargo de liderazgo	Descripción	Jefes	Jefes	Jefes
	Índice de significación	0,000	0,000	0,000
Tiempo de empresa	Descripción	Cuánto mayor el tiempo de empresa mayor el compromiso.	Cuánto mayor el tiempo de empresa mayor el compromiso	Los empleados con más de 15 años
	Índice de significación	0,000	0,000	0,000

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

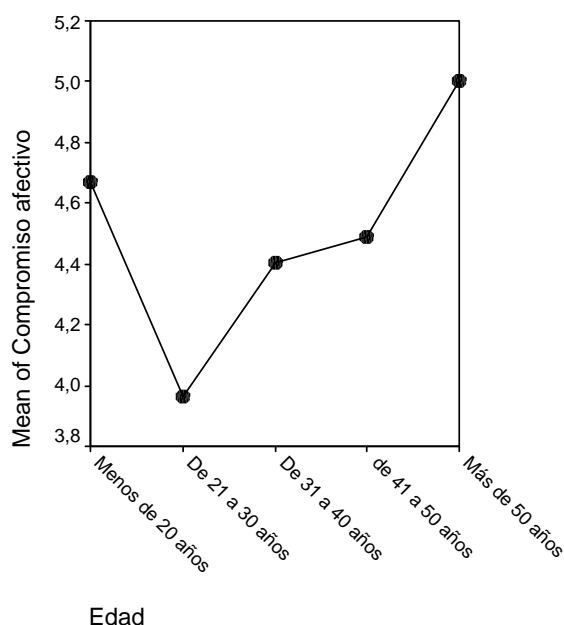
Otra característica importante del Cuadro 35 es el cargo de liderazgo, pues tiene diferencias significativas en los tres factores de compromiso organizacional. Todavía el compromiso afectivo es lo que tiene el mayor grado de concordancia con las variables presentadas.

El tiempo de permanencia en la empresa también se destaca pues presenta diferencias significativas e indica que los empleados más antiguos como los más comprometidos en las tres dimensiones. Este resultado está en plena consonancia con lo que fue identificado en las encuestas cualitativas, pues tanto el gestor de recursos humanos, como el gestor de marketing, apuntaron a los empleados con más tiempo de antigüedad en la empresa como siendo los más comprometidos y los más jóvenes como los menos comprometidos, por razones ya citadas en el apartado 6.4.

La empresa D reveló pocas diferencias significativas entre las variables de perfil y el compromiso organizacional. Conforme destacado por el gestor de recursos humanos, todos los empleados son percibidos como comprometidos con la organización. La edad se presentó como una característica que puede influenciar el nivel de compromiso. En el componente normativo, por ejemplo, los empleados más jóvenes se destacan como los más comprometidos.

Sin embargo los más viejos se destacan en el componente afectivo, de acuerdo con lo que está representado en la Gráfico 7. Se confirma que todos los empleados están comprometidos, siendo los más comprometidos los que tienen más de 50 años.

Gráfico 7 –Compromiso afectivo y edad de la Empresa D



Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

En la Empresa E, las diferencias más significativas están centradas en el tiempo de permanencia en la empresa. Se destacan los empleados con más tiempo de empresa (más de 15 años) y los que tienen menos tiempo (menos de 1 año).

Los empleados que ejercen cargos de liderazgo también presentaron un nivel de compromiso afectivo/normativo mayor que el de los otros empleados.

Este estudio de perfil individual de cada una de las empresas que participaron de la investigación reveló un aspecto muy importante del compromiso conectado al tiempo de trabajo en la empresa. El análisis general indicó que los empleados con más tiempo y los que tienen menos tiempo son más comprometidos, y estos resultados se repiten en tres de las empresas estudiadas.

Los empleados que tienen entre 1 y 5 años de empresa son los menos comprometidos. ¿Será un período muy difícil para los empleados? ¿Será que es un período que promueve un cuestionamiento por parte de los empleados con la organización? ¿Después de 5 años las expectativas están más atendidas? Hay algunas cuestiones importantes que podrán ser mejor

investigadas en otro estudio, pues esta investigación indicó diferencias significativas de compromiso organizacional en esta característica demográfica. Además, conforme destacado en el apartado 7.1.1 estos empleados representan, en media, un 40% de todos los empleados de las empresas investigadas, lo que significa que casi la mitad de ellos están encuadrados en esta categoría.

8. Correlación entre el marketing interno y el compromiso organizacional

Con el objetivo de confirmar las hipótesis propuestas en el capítulo 4.2 son presentadas las correlaciones utilizando el Coeficiente de Pearson. En una primera etapa son presentados los resultados generales, después los resultados encontrados en el análisis de los factores que componen cada uno de los tópicos, en la secuencia los datos de cada una de las empresas investigadas y, por último el análisis comparativo de las empresas investigadas.

8.1. Correlación general

Para confirmar, o no, las hipótesis fue hecha la correlación de los dos tópicos principales del estudio, utilizando el coeficiente de Pearson, por medio de la comparación de medias. Es importante considerar que el coeficiente de Pearson puede variar entre -1 y 1 (conforme detallado en el capítulo 5.2.3). Cuánto más próximo de la extremidad mayor es la correlación (negativa o positiva).

Así la hipótesis principal del estudio “Hay una correlación positiva entre el marketing interno y el compromiso organizacional” fue confirmada con un índice de 0,660, de acuerdo con lo que se demuestra el Cuadro 36.

Cuadro 36 – Correlación entre el marketing interno y el compromiso organizacional

		Marketing interno	Compromiso organizacional
Marketing interno	Pearson Correlation	1	,660**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	699	699
Compromiso organizacional	Pearson Correlation	,660**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	699	699

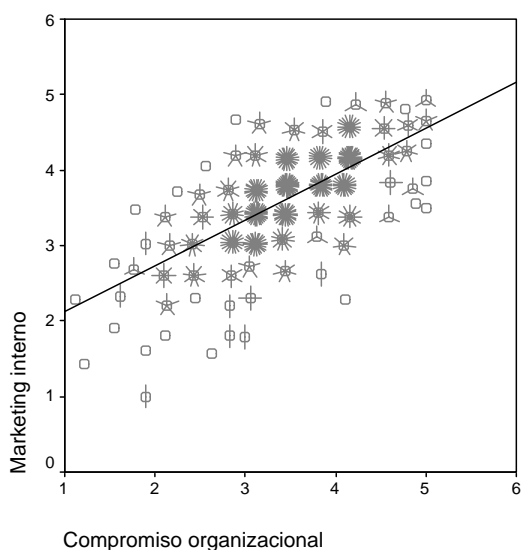
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

La mayoría de los autores no definen cuál es exactamente el grado de correlación considerado bajo, medio o moderado (Garson, 2004; Malhotra, 2001; Mestre, 1997), mientras Stevenson (1981) presenta algunas indicaciones a respecto del índice. Para él valores próximos a 1 presentan un relacionamiento perfecto positivo, valores próximos de 0,70 presentan un relacionamiento positivo moderado, resultados con 0,00 presentan ausencia de relacionamiento y, por otro lado, valores próximos de - 0,70 presentan un relacionamiento negativo moderado y valores próximos de -1 presentan un relacionamiento perfecto negativo.

Considerando las recomendaciones de Stevenson, el grado de correlación del compromiso organizacional y el marketing interno es moderado de acuerdo con lo que se demuestra también el en Gráfico 8 .

Gráfico 8 - Correlación entre el marketing interno y compromiso organizacional



Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

De esta forma, la hipótesis principal del trabajo fue confirmada. Para confirmar las hipótesis subyacentes fueron investigadas las correlaciones de los factores de compromiso organizacional y el marketing interno.

La hipótesis H1a “Hay asociación positiva entre el entre el componente afectivo del compromiso organizacional y el marketing interno” fue también confirmada, con un índice de significación de 0,000, de acuerdo con lo que demuestra la Tabla 20.

Tabla 20 - Correlación entre el marketing interno y el compromiso afectivo

		Marketing interno	Compromiso afectivo
Marketing interno	Pearson Correlation	1	,737**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	699	699
Compromiso afectivo	Pearson Correlation	,737**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	699	699

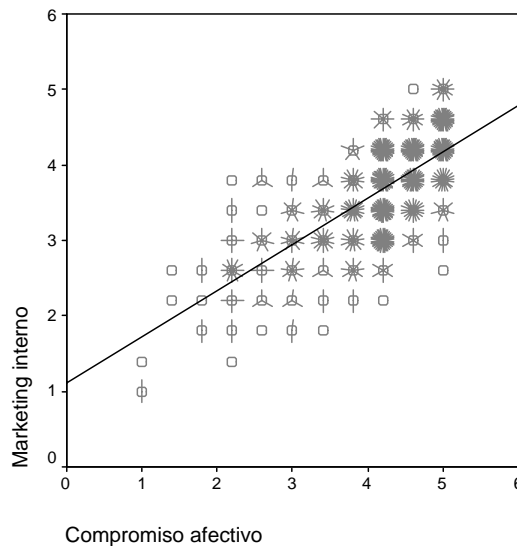
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Comparando el Gráfico 8 con el Gráfico 9 - se constata que la correlación del compromiso afectivo con el marketing interno es mayor que el compromiso organizacional como un todo. Lo que indica que algunos otros componentes podrán presentar una correlación menor.

Todavía es preciso considerar dos aspectos fundamentales: uno es que el componente afectivo es el que trae los mayores resultados para la organización (Riketta, 2002) y, segundo es que muchas de las actividades desarrolladas por el marketing interno, como por ejemplo la capacitación, el reconocimiento y la comunicación, son factores que ya habían presentado correlación positiva en otros estudios, de acuerdo con lo presentado en el apartado 3.3.

Gráfico 9 - Correlación entre el componente afectivo del compromiso organizacional y el marketing interno



Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

El Gráfico 9 indica que los empleados más comprometidos afectivamente son también los que tienen el mayor grado de concordancia con las actividades de marketing interno propuestas.

Considerando que las variables de compromiso afectivo están vinculadas con el deseo de hacer parte de la empresa, es de esperarse, de acuerdo con lo ya detallado en el apartado 3.2.2, que ellos también reconozcan la importancia de las acciones de marketing interno que son desarrolladas.

Considerando estos dos aspectos se puede concluir que las actividades desarrolladas en el marketing interno contribuyen de forma significativa para el compromiso afectivo de los empleados y consecuentemente a los resultados de la empresa.

La hipótesis H1b que presupone que “Hay una asociación positiva entre el componente normativo del compromiso organizacional y el marketing interno” fue confirmada con un nivel de significación de 0,000, de acuerdo con lo indicado en la Tabla 21.

La correlación entre los dos puntos fue 0,452 con un nivel de significación 0,000. Por otro lado, a pesar de la correlación presentar un elevado nivel de significación, la asociación es débil, conforme sugerido por Stevenson (1981).

Tabla 21 - Correlación entre el compromiso normativo y el marketing interno

Correlations			
		Marketing interno	Compromiso normativo
Marketing interno	Pearson Correlation	1	,452**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	699	696
Compromiso normativo	Pearson Correlation	,452**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	696	696

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Por otro lado la hipótesis H1c que supone que “Hay una asociación nula o negativa entre el componente instrumental del compromiso organizacional y

el marketing interno” no fue confirmada. Además es preciso considerar que el componente instrumental no fue indentificado en las empresas investigadas.

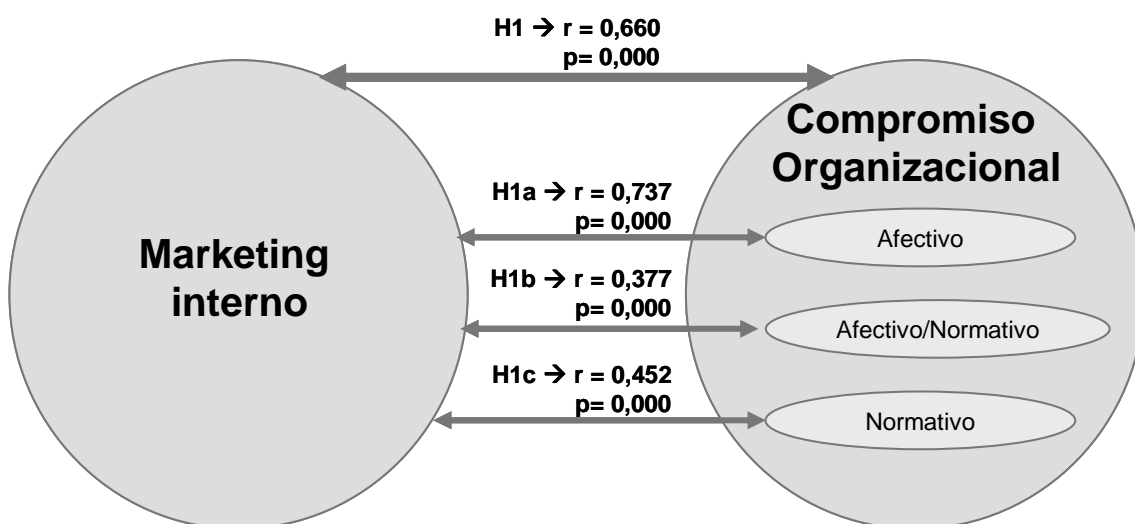
La no confirmación de la Hipótesis H1c y la débil correlación presentada por la Hipótesis H1b, puede ser explicada en parte por la adecuación de los factores originales de la escala de Allen y Meyer para el contexto estudiado. Es preciso considerar que las variables que construyen el componente instrumental, originalmente propuesto por los autores, fueron excluidas para convertir el instrumento de medición más ajustado.

Consecuentemente las variables que quedaron en esta investigación, son derivadas del factor afectivo o normativo (en su estructura original) lo que explica su correlación con el marketing interno.

El tercer componente encontrado en esta investigación, normativo/afetivo, también presentó débil asociación con el compromiso organizacional, 0,377 con un índice de significancia de 0,000.

Finalizando se puede afirmar que hay una correlación positiva entre los componentes de compromiso organizacional y el marketing interno, de acuerdo con lo especificado en la Figura 16.

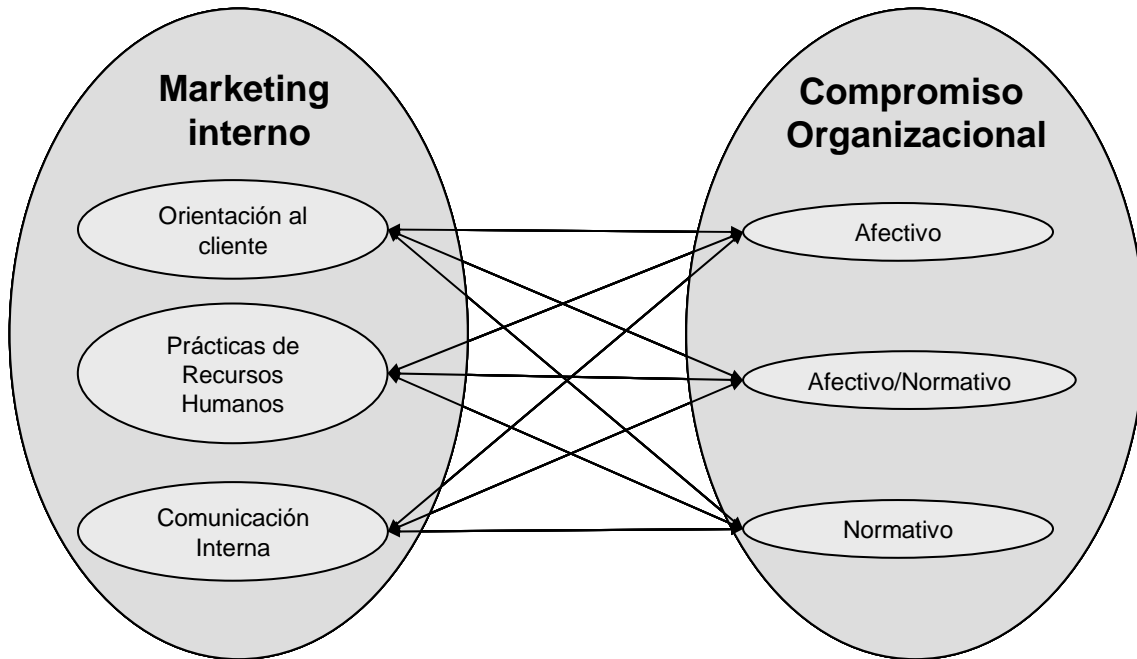
Figura 16 – Hipótesis del estudio



Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Considerando que fueron encontradas diferencias de correlación entre los componentes del compromiso organizacional y el marketing interno se abrió una posibilidad de existir correlaciones específicas entre los factores de marketing interno y los componentes de marketing interno, según sugiere la Figura 17.

Figura 17 – Relaciones posibles entre los factores de marketing interno y los componentes de compromiso organizacional



Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Un estudio detallado de estos componentes puede contribuir para elevar el compromiso organizacional de los empleados en la empresa. Los análisis son descritos en el próximo apartado.

8.2. Correlaciones entre los factores de marketing interno y los componentes de compromiso organizacional

Para facilitar el entendimiento y la interpretación de los datos los factores de marketing interno serán correlacionados, y posteriormente analizados, con cada uno de los componentes de compromiso organizacional.

8.2.1. Factores de marketing interno y el componente afectivo

Todos los factores de marketing interno presentaron una correlación positiva con un índice de significación de 0,000 con el componente afectivo, conforme presentado en el Cuadro 37.

Por otra parte el factor Prácticas de Recursos Humanos es el que presenta la mayor correlación con el componente afectivo, pudiendo ser considerado como fuerte, según Stevenson (1981). Esta correlación ya había sido identificada en estudios anteriores, pues las actividades que están previstas en este componente son también las consideradas como antecedentes del compromiso organizacional en otros estudios (véase por ejemplo Meyer y Allen, 1997).

Estas prácticas están relacionadas a diversos aspectos que tradicionalmente ya están presentes en empresas que administran de forma estratégica sus recursos humanos. Tratándose de marketing interno estas prácticas (como por ejemplo el reclutamiento, selección, capacitación, *empowerment*, pagos, entre otras) son aún más importantes

Cuadro 37 - Factores de marketing interno y compromiso organizacional afectivo

Factores de marketing interno	Datos	Afectivo
Orientación al Cliente	Correlación de Pearson	0,465
	Índice de Significación	0,000
Prácticas de Recursos Humanos	Correlación de Pearson	0,737
	Índice de Significación	0,000
Comunicación Interna	Correlación de Pearson	0,584
	Índice de Significación	0,000

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

La orientación al cliente presenta una correlación moderada con el componente afectivo (0,465), la explicación puede ser por el hecho de que en este componente hay un apego con la empresa y cuando la empresa utiliza las herramientas de marketing interno, puede estar despertando un sentimiento de pertenencia a la organización, una vez que el empleado pasa a conocer mejor los clientes y es, de cierta forma, involucrado con las acciones que son desarrolladas en el ambiente externo. Además, él mismo es considerado un cliente interno, lo que puede contribuir con este sentimiento de pertenencia.

Por fin, la comunicación interna también se correlaciona moderadamente con el componente afectivo (0,584). 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 (Brum, 1998; Lobos, 1993; Mowday,1998).

8.2.2. Factores de marketing interno y el componente afectivo/normativo

La correlación de los componentes de marketing interno y el compromiso afectivo/normativo es prácticamente nula, conforme presentado en el Cuadro 38.

El factor relacionado a las Prácticas de Recursos Humanos es lo que más se correlaciona con el compromiso normativo, por otro lado, la orientación al cliente presenta una correlación débil (0,226), próxima de nula.

Cuadro 38 - Factores de marketing interno y compromiso organizacional afectivo/normativo

Factores de marketing interno	Datos	Afectivo/Normativo
Orientación al Cliente	Correlación de Pearson	0,226
	Índice de Significación	0,000
Prácticas de Recursos Humanos	Correlación de Pearson	0,384
	Índice de Significación	0,000
Comunicación Interna	Correlación de Pearson	0,296
	Índice de Significación	0,000

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

El compromiso afectivo/normativo es compuesto por variables que describen un sentimiento de integración, de conexión emocional y de obligación en permanecer en la empresa. Las herramientas propuestas por el modelo de marketing, que está siendo investigado, contemplan, de cierta forma, estos aspectos del compromiso, si bien es necesario investigar cuáles son las actividades desarrolladas por las empresas para verificar si están siendo practicadas.

En realidad, estos aspectos podrían ser mejor explorados en el factor de comunicación interna y las prácticas de recursos humanos que pueden contribuir para el desarrollo de este tipo de compromiso.

8.2.3. Factores de marketing interno y compromiso normativo

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. El Cuadro 39 demuestra que hay una correlación moderada entre el factor Prácticas de Recursos Humanos y baja en orientación al cliente y comunicación interna.

Cuadro 39 – Factores de marketing interno y compromiso organizacional normativo

Factores de marketing interno	Datos	Normativo
Orientación al Cliente	Correlación de Pearson	0,371
	Índice de Significación	0,000
Prácticas de Recursos Humanos	Correlación de Pearson	0,451
	Índice de Significación	0,000
Comunicación Interna	Correlación de Pearson	0,251
	Índice de Significación	0,000

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

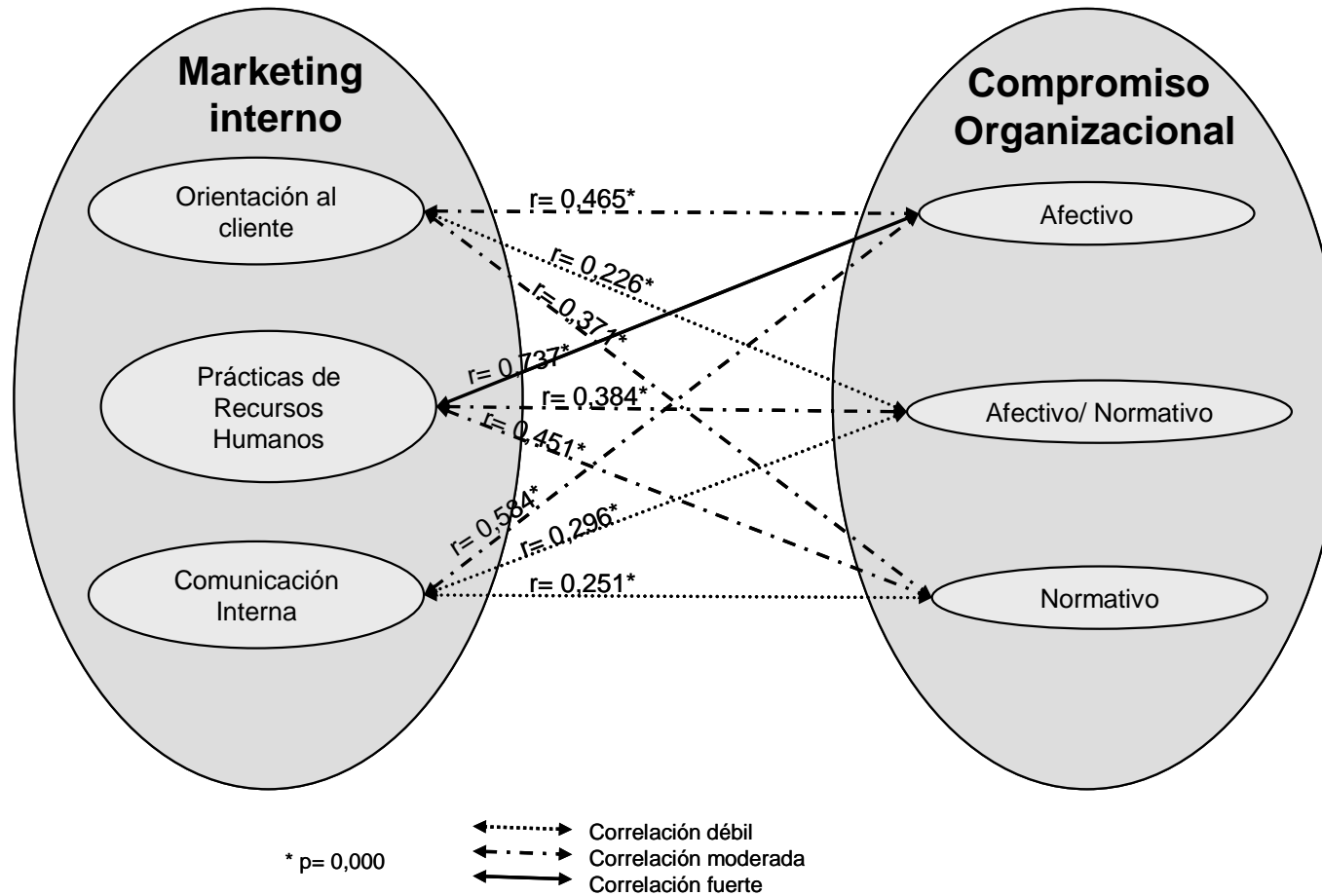
Nuevamente se constata que las Prácticas de Recursos Humanos presentan una correlación mayor que los otros ítems, lo que también corrobora las investigaciones realizadas sobre el tema, pues, de acuerdo con lo citado en otros apartados mantuvo los aspectos originalmente destacados en el componente normativo.

Un aspecto que se destaca es la débil correlación, incluso la más baja, del factor de comunicación interna, pues los estudios anteriores demuestran que este factor presenta una correlación positiva más fuerte. El análisis individual de las empresas, que será hecho en el próximo capítulo, podrá contribuir para explicar este ítem.

Se puede concluir que hay una correlación positiva entre los factores de marketing interno y los componentes de compromiso organizacional. Así, hay dos puntos que se destacan: el factor afectivo del compromiso organizacional y las prácticas de recursos humanos por parte del marketing interno.

La Figura 18 presenta una sinopsis de todas las correlaciones encontradas. A pesar de que algunos factores de marketing interno contribuyen poco, ninguno presenta correlación nula y, tampoco, negativa.

Figura 18 – Correlaciones entre los factores de marketing interno y los componentes de compromiso organizacional



Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

En la próxima sección serán presentados los resultados encontrados en cada una de las empresas investigadas, para verificar cuáles son las diferencias encontradas en cada uno de los ambientes considerados en este estudio.

8.3. Correlación del marketing interno y el compromiso organizacional de cada empresa

En la secuencia son presentados los análisis individuales de las empresas, considerando su filosofía de gestión, sus prácticas de marketing interno y los resultados encontrados en los datos cuantitativos.

8.3.1. Análisis de la Empresa A

De una forma general, los empleados de la Empresa A se muestran comprometidos, pues la media de compromiso quedó con 3,5852, y tienen un buen grado de concordancia con actividades de marketing interno propuestas (3,8142). Aunque las actividades de marketing interno desarrolladas por la empresa sean hechas por departamentos independientes (recursos humanos y marketing) los resultados son positivos y percibidos por los empleados.

Los tres factores de marketing interno mantienen una correlación positiva con los tres componentes de compromiso organizacional, aunque las prácticas de recursos humanos y el compromiso afectivo presenten la mayor de ellas (véase en el Cuadro 40).

Cuadro 40 – Factores de marketing interno y componentes del compromiso organizacional de la Empresa A

Factores de marketing interno	Datos	Compromiso		
		afectivo	afectivo/normativo	normativo
Orientación al Cliente	Correlación de Pearson	0,513	0,359	0,418
	Índice de significación	0,000*	0,000*	0,000*
Prácticas de Recursos Humanos	Correlación de Pearson	0,776	0,516	0,487
	Índice de significación	0,000*	0,000*	0,000*
Comunicación Interna	Correlación de Pearson	0,362	0,273	0,227
	Índice de significación	0,000*	0,001*	0,005*

* correlación significativa al nivel de 0,

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

De hecho, las actividades referidas a las Prácticas de Recursos Humanos son algo destacado en esta empresa que busca constantes innovaciones en esta área, conforme destacado en la entrevista. Por otro lado, las actividades relacionadas a la Orientación al cliente y la Comunicación Interna son recientes, conforme fue también constatado en la entrevista cualitativa.

Es preciso considerar también que la Empresa A tiene un efectivo programa de gestión de calidad y busca, desde hace mucho tiempo, ofrecer un servicio de calidad diferenciada. Esta acción revela dos aspectos: en primer lugar es preciso considerar que esta preocupación está poco conectada al reconocimiento de los empleados como clientes internos. De acuerdo con lo expuesto en el apartado 6, los gestores buscan ofrecer un buen lugar de trabajo, pero aún no visualizan los empleados como sus clientes, lo que es también comprobado por la forma como los empleados se perciben: una inversión a largo plazo (59,9%).

En segundo lugar, es preciso razonar sobre los efectos que este proceso puede tener sobre el compromiso organizacional, además una de sus directrices es dejar claro cuáles son las responsabilidades de cada empleado en relación a la satisfacción del cliente externo. Para que esto sea una realidad, algunas herramientas de marketing interno son utilizadas de forma involuntaria, pero necesaria, para alcanzar los objetivos de la organización.

Así, a pesar de que la empresa no presente un sistema de marketing interno estructurado e implantado, los resultados pueden ser percibidos a partir de acciones aisladas hechas por el sector de marketing, con el proceso de comunicación interna; por el sector de recursos humanos, con sus prácticas avanzadas de recursos humanos, y, por último; por el sector de calidad, con la difusión de procesos relacionados a la satisfacción del cliente externo.

Todavía, los trabajos ejecutados presentan resultados que podrían ser mejores, si la empresa actúa de forma estratégica y visualiza sus empleados como clientes internos.

8.3.2. Análisis de la Empresa B

El grado de compromiso organizacional de los empleados de la empresa B es el más bajo (3,2516) de las empresas investigadas, y el grado de concordancia con las actividades de marketing interno es de 3,4485, también uno de los más bajos.

Así como la Empresa A, la Empresa B se destaca en el componente afectivo y las prácticas de recursos humanos. La Orientación al Cliente exhibe una asociación con el componente afectivo y normativo de forma moderada, mientras que presenta débil asociación con el componente afectivo/normativo.

El componente afectivo/normativo que, en su mayoría, presenta una asociación débil con el factor de comunicación en esta empresa no presentó relación ninguna.

Cuadro 41 – Factores de marketing interno y compromiso organizacional de la Empresa B

Factores de marketing interno	Datos	Compromiso		
		afectivo	afectivo/normativo	normativo
Orientación al Cliente	Correlación de Pearson	0,524	0,341	0,537
	Índice de significación	0,000*	0,001*	0,000
Prácticas de Recursos Humanos	Correlación de Pearson	0,747	0,353	0,414
	Índice de significación	0,000*	0,001*	0,000
Comunicación Interna	Correlación de Pearson	0,430	0,200	0,337
	Índice de significación	0,000*	0,58***	0,001*

* correlación significativa al nivel de 0,01 ** correlación significativa al nivel de 0,05

**** no significativo

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

La mayoría de los empleados de esta empresa se percibe como un ser humano y, después, como una inversión a largo plazo. Es preciso considerar que estos empleados son administrados por una filosofía paternalista y las actividades propuestas tienen el objetivo de hacer que los empleados se sientan bien, pero no tienen la preocupación de reconocerlos como clientes internos.

Todavía, los factores de marketing interno utilizados presentan una significativa correlación con el compromiso afectivo y, en el caso de que la empresa lo deseara, podría elevar el compromiso organizacional, mejorando la percepción de las actividades de marketing interno ya ejecutadas.

Una investigación más profunda podría ayudar a identificar las razones de las diferencias de percepción de las herramientas de marketing interno utilizadas. Puede ocurrir que los empleados de un determinado sector o

departamento no sean contemplados por las herramientas, o entonces no sean adecuadas.

Otro aspecto que debe ser considerado es el tiempo de desarrollo del proceso de marketing interno. En la Empresa B el proceso está en fase de desarrollo y aún hay considerables acciones que deben ser desarrolladas para que esté implantado plenamente.

Uno de los mayores desafíos es reunir el trabajo del sector de marketing y recursos humanos y el desarrollo de una cultura de orientación al cliente interno, cambiando la visión paternalista que la empresa tiene actualmente.

8.3.3. Análisis de la Empresa C

La Empresa C tiene diversas características que son exclusivas. En especial la distinción del grado de compromiso relacionado al tiempo de empresa y a los cargos de gestión.

Como ya fue abordado anteriormente, el compromiso organizacional de los empleados de la empresa C se ve influenciado por su tiempo de permanencia en la empresa, los empleados que están en la empresa desde hace más de 15 años son los más comprometidos.

El análisis comparativo de los dos tópicos de este estudio, presentado en el Cuadro 42, demuestra una asociación más fuerte en el factor de comunicación interna (0,735) no solo con el componente afectivo, que es el mayor, pero también en los otros componentes con menor intensidad.

Una de las razones puede ser la intensa actividad en Comunicación Interna que es realizada en esta empresa. De acuerdo con lo destacado por el gestor de recursos humanos, y el gestor de marketing, todos los días los empleados de la empresa empiezan su trabajo con la lectura de un informativo general. El informativo está disponible en las pantallas de todos los ordenadores y es la primera imagen que surge cuando él es enchufado. Está claro para los gestores que no es posible obligar su lectura, pero una disposición adecuada de las novedades y una presentación estimulante contribuyen para que la lectura sea hecha.

Cuadro 42 – Factores de marketing interno y compromiso organizacional de la Empresa C

Factores de marketing interno	Datos	Compromiso		
		afectivo	afectivo/normativo	normativo
Orientación al Cliente	Correlación de Pearson	0,344	0,095	0,262
	Índice de significación	0,000*	0,204***	0,000*
Prácticas de Recursos Humanos	Correlación de Pearson	0,709	0,299	0,439
	Índice de significación	0,000*	0,000*	0,000*
Comunicación Interna	Correlación de Pearson	0,735	0,330	0,194
	Índice de significación	0,000*	0,000*	0,009*

* correlación significativa al nivel de 0,01 ** correlación significativa al nivel de 0,05

**** no significativo

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Es preciso destacar que, para esta empresa, muchas actividades que son desarrolladas bajo la filosofía del marketing interno no están contempladas en la revisión de la literatura, en línea con lo destacado en el análisis de contenido de las entrevistas. Por otro lado, estas actividades, que están relacionadas a un tratamiento más adecuado de los empleados, pueden tener influencia en el compromiso organizacional de ellos. Aquí también podría ser hecha una investigación complementaria para averiguar hasta qué punto estas actividades contribuyen no solamente con el compromiso, sino también con los resultados de la empresa.

Otro punto que puede ser destacado nuevamente es la filosofía de la empresa que no percibe al empleado como cliente interno. Está claro que los empleados de la línea de frente reciben todas las informaciones para la ejecución de su tarea y también para que estén motivados. Aunque ésta no es una preocupación general.

Las actividades de recursos humanos propuestas son estratégicas, pero tampoco no fue identificada una preocupación en avanzar en este campo.

Un aspecto de gran importancia es el trabajo conjunto hecho por el gestor de recursos humanos y el gestor de marketing. Es fundamental que sea aclarado que este trabajo es favorecido por una relación de trabajo de muchos años y no por una iniciativa de la gestión de la empresa.

Para la Empresa C, es de fundamental importancia desarrollar un trabajo con los empleados con menos tiempo de empresa, para que ellos sean más comprometidos.

8.3.4. Análisis de la Empresa D

El proceso de marketing interno de la Empresa D está muy centrado en la comunicación interna. Esto se refleja tanto en las actividades que son propuestas, como por el concepto utilizado.

Por otro lado, es innegable el reconocimiento que la empresa hace de la importancia estratégica de los empleados. Así como en la Empresa A, la empresa tiene un Sistema de Gestión de Calidad implantado desde los años 80 y viene trabajando y capacitando sus ejecutivos y supervisores, de forma general, para un trabajo de calidad, respetando todos los individuos, en especial los empleados que, según principios de la alta administración, son fundamentales para la construcción de una ventaja competitiva.

Este trabajo está conectado a una administración estratégica de los empleados que busca, continuamente, su satisfacción. Esta preocupación con la satisfacción del cliente interno es expuesta por los empleados cuando ellos se perciben como clientes internos, conforme apuntado en el capítulo 7.2.1. La encuesta demuestra que más de la mitad de los empleados (55,6%) percibe que la empresa los reconoce como clientes internos.

Este trabajo se refleja en el grado de compromiso presentado, pues es uno de los más elevados de las cinco empresas investigadas (3,5260), donde se destaca el compromiso afectivo con un grado de 4,3211.

El Cuadro 43 señala que hay una correlación positiva significativa entre el componente afectivo y los tres factores de marketing interno. Es importante reflejar que, a pesar de las actividades relacionadas a las Prácticas de Recursos Humanos y Orientación al Cliente no constar en un plan de marketing interno, ellas existen y tienen una asociación con el compromiso organizacional afectivo. Esto significa que lo más importante no es tener el programa, sino hacer las actividades y efectivamente reconocer el empleado como un recurso estratégico

Cuadro 43 – Factores de marketing interno y compromiso organizacional de la Empresa D

Factores de marketing interno	Datos	Compromiso		
		afectivo	afectivo/normativo	instrumental
Orientación al Cliente	Correlación de Pearson	0,491	-,123	0,515
	Índice de significación	0,000*	0,317***	0,000*
Prácticas de Recursos Humanos	Correlación de Pearson	0,661	0,174	0,521
	Índice de significación	0,000*	0,155***	0,000*
Comunicación Interna	Correlación de Pearson	0,371	0,164	0,119
	Índice de significación	0,002*	0,183***	0,334***

* correlación significativa al nivel de 0,01 ** correlación significativa al nivel de 0,05

**** no significativo

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Por otro lado, las actividades actualmente propuestas por la empresa no exhiben una correlación con el compromiso afectivo/normativo. El compromiso normativo se muestra correlacionado positivamente, de forma moderada, con el factor de Orientación al Cliente y las Prácticas de Recursos Humanos.

Es necesario recordar que el sector de marketing no está presente en la rutina de la empresa, con todo, el factor Orientación al Cliente se muestra

presente. Esto es posible a partir del desarrollo de dos tipos de actividades: por un lado el trabajo intensivo del sector de recursos humanos y la filosofía de reconocer el empleado como un cliente y, por otro lado, el desarrollo de un Sistema de Gestión por la Calidad, que trabaja con los conceptos de satisfacción del cliente externo. Así, mismo que el empleado no conozca quién es el cliente, él sabe lo que quiere.

Esto puede ser observado por intermedio de dos variables del marketing interno: “Sé lo que los clientes esperan de los productos y servicios ofrecidos por la empresa” y “Recibo informaciones a respecto de los clientes de la empresa”.

El Gráfico 10 y el Gráfico 11 muestran esta diferencia claramente. Mientras un 85% de los empleados concuerdan que saben lo que los clientes esperan de los productos y servicios ofrecidos, solamente un 48% concuerdan que reciben informaciones acerca de los clientes de la empresa.

Gráfico 10 - Variable “Recibo informaciones a respecto de los clientes de la empresa”.

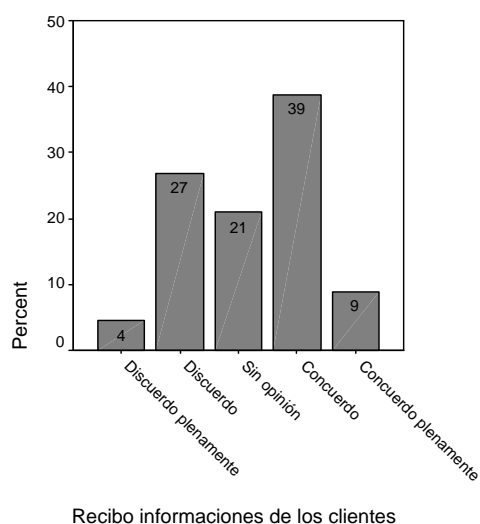
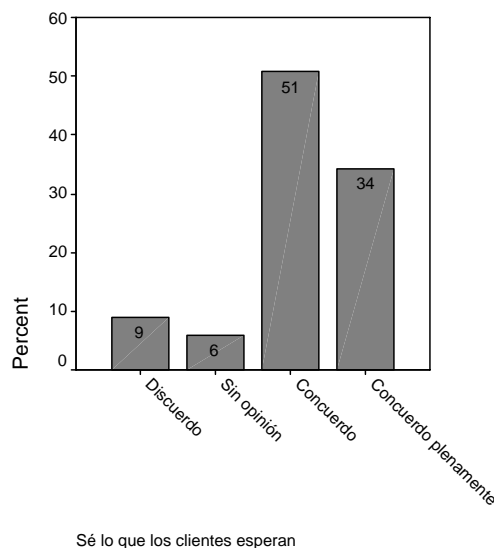


Gráfico 11- Variable “Sé lo que los clientes esperan de los productos y servicios ofrecidos por la empresa”.



Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Es preciso considerar que la Empresa D es del sector de manufactura y el conocimiento del cliente puede no ser tan relevante como en el sector de

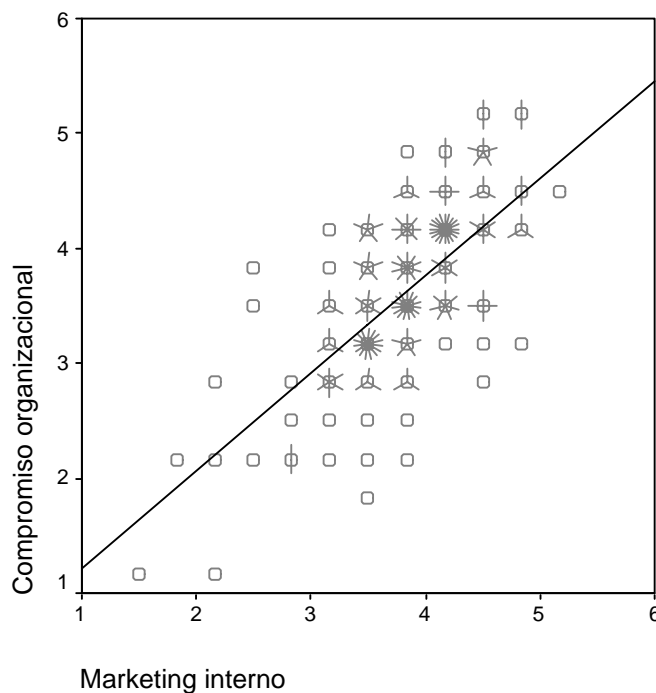
servicios, siendo innegable que en el sector de manufactura el conocimiento del cliente podría contribuir con el desarrollo mayor del compromiso afectivo con la empresa.

Aún es preciso considerar que un sector de marketing alejado del sector de producción, la mayoría de las veces, contribuye aún más para el proceso de individualización de los sectores de la empresa.

8.3.5. Análisis de la empresa E

La Empresa E también es del sector de manufactura y se destaca en el compromiso organizacional de los empleados y en el grado de concordancia con las actividades de marketing interno. La correlación de los dos puntos fue moderada, índice de 0,663, con un índice de significación de 0,000. El Gráfico 12 presenta la relación entre ellos y puede ser evidenciado que las personas con menor compromiso son también las que no concuerdan con el desarrollo de las actividades de marketing interno.

Gráfico 12- Relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional de la Empresa E



Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

El análisis de las variables demográficas indicó que las personas con más y con menos tiempo en la empresa son las más comprometidas, así como los jefes. Las otras variables demográficas (género, estado civil, grado de formación y edad) no presentaron diferencias significativas. Entretanto otras variables no identificadas en este estudio pueden influenciar el compromiso, como por ejemplo el sector de trabajo. Así, ésta y otras variables podrían ser estudiadas, para identificar mejor cuáles son las características de los empleados que no son comprometidos, principalmente si el objetivo de la empresa es elevar el compromiso de los empleados.

Se observó también que las Prácticas de Recursos Humanos presentan correlación fuerte con el compromiso afectivo y moderado con el compromiso afectivo/normativo y normativo. El Cuadro 44 muestra también que los demás factores también tienen correlación con los tres componentes del compromiso, aunque con menor intensidad.

Cuadro 44 – Factores de marketing interno y compromiso organizacional de la Empresa E

Factores de marketing interno	Datos	Compromiso		
		afectivo	afectivo/normativo	normativo
Orientación al Cliente	Correlación de Pearson	0,501	0,295	0,294
	Índice de significación	0,000*	0,000*	0,000*
Prácticas de Recursos Humanos	Correlación de Pearson	0,744	0,432	0,474
	Índice de significación	0,000*	0,000*	0,000*
Comunicación Interna	Correlación de Pearson	0,483	0,308	0,330
	Índice de significación	0,000*	0,000*	0,000*

* correlación significativa al nivel de 0,01 ** correlación significativa al nivel de 0,05

**** no significativo

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Es preciso considerar que en esta empresa un 74,6% de los empleados son vistos como seres humanos. El concepto de cliente interno aún no está claro y los empleados, antes de más nada, son vistos como personas, lo que está intrínsecamente conectado a una gestión más paternalista, como ocurre también en la Empresa B.

8.4. Análisis comparativo entre las empresas

Los resultados de cada una de las empresas en relación a los componentes de marketing interno y el compromiso organizacional, son analizados en este apartado con el objetivo de verificar las similitudes y las diferencias entre ellos.

El Cuadro 45 presenta la relación entre cada uno de los componentes del marketing interno con el compromiso afectivo de cada una de las empresas.

Se percibe que las prácticas de recursos humanos tienen el mayor grado de correlación con el compromiso afectivo en todas las empresas. Cabe destacar que casi todas las actividades investigadas en la práctica de recursos humanos son realizadas en las empresas. Así, este resultado comprueba lo que fue encontrado en investigaciones anteriores que predice la asociación de las prácticas de recursos humanos con el componente afectivo.

El componente orientación al cliente emerge en segundo plano, con excepción para la Empresa C. Una de las razones puede ser la baja efectividad de actividades de este componente en esta empresa.

Por último, se destaca la comunicación interna que presenta un grado de correlación moderado con el compromiso afectivo. La excepción está nuevamente en la empresa C que presenta un grado de correlación alto (0,673), que puede ser motivado por la elevada cantidad de informaciones compartidas por medio de varias fuentes de comunicación.

Cuadro 45 – Componentes del marketing interno y el compromiso afectivo

Componentes de marketing interno	Datos	Compromiso Afectivo				
		Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Orientación al Cliente	Correlación de Pearson	0,513	0,524	0,344	0,491	0,501
	Índice de significación	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
Prácticas de Recursos Humanos	Correlación de Pearson	0,776	0,747	0,709	0,661	0,744
	Índice de significación	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
Comunicación Interna	Correlación de Pearson	0,362	0,430	0,735	0,371	0,483
	Índice de significación	0,000*	0,000*	0,000*	0,002*	0,000*

Fuente: Colecta de datos SPSS – versión 11.0 * Significativo a 0,01 ** Significativo a 0,05

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

El Cuadro 46 exhibe las correlaciones de los componentes de marketing interno con el compromiso afectivo/normativo, con destaque para las asociaciones del componente prácticas de recursos humanos. Éste componente presenta un grado de asociación moderado con este compromiso. La diferencia está localizada en la Empresa D que no presenta ninguna asociación con este compromiso.

La comunicación interna presenta un grado de correlación bajo en relación al componente afectivo/normativo, lo que es observado en todas las empresas investigadas.

La orientación al cliente mostró que tiene una correlación débil con el compromiso afectivo/normativo en tres empresas investigadas.

Cuadro 46 – Componentes del marketing interno y el compromiso afectivo/normativo

Componentes de marketing interno	Datos	Compromiso afectivo/normativo				
		Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Orientación al Cliente	Correlación de Pearson	0,359	0,341	0,095	-,123	0,295
	Índice de Significación	0,000*	0,001*	0,204***	0,317***	0,000*
Prácticas de Recursos Humanos	Correlación de Pearson	0,516	0,353	0,299	0,174	0,432
	Índice de Significación	0,000*	0,001*	0,000*	0,155***	0,000*
Comunicación Interna	Correlación de Pearson	0,273	0,200	0,330	0,164	0,308
	Índice de Significación	0,001*	0,58***	0,000*	0,183***	0,000*

Fuente: Colecta de datos SPSS – versión 11.0 * Significativo a 0,01 ** Significativo a 0,05
*** No significativo

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

Por último, el Cuadro 47 expone las correlaciones de los componentes del marketing interno con el compromiso normativo. La comunicación interna se mostró significativa, aunque a un grado de correlación débil (0,11 y 0,25), con las empresas A e C, que tienen una fuerte actuación con las actividades relacionadas con comunicación interna.

La orientación al cliente se presentó mayor en la empresa D que demuestra claramente su preocupación con el empleado como un cliente interno.

Cuadro 47 – Componentes del marketing interno y el compromiso normativo

Componentes de marketing interno	Datos	Compromiso Normativo				
		Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Orientación al Cliente	Correlación de Pearson	0,418	0,537	0,262	0,515	0,294
	Índice de Significación	0,000*	0,000	0,000*	0,000*	0,000*
Prácticas de Recursos Humanos	Correlación de Pearson	0,487	0,414	0,439	0,521	0,474
	Índice de Significación	0,000*	0,000	0,000*	0,000*	0,000*
Comunicación Interna	Correlación de Pearson	0,227	0,337	0,194	0,119	0,330
	Índice de Significación	0,005*	0,001*	0,009*	0,334***	0,000*

Fuente: Colecta de datos SPSS – versión 11.0 * Significativo a 0,01 ** Significativo a 0,05

*** No significativo

Fuente: análisis de los datos realizados por la autora.

9. Consideraciones finales

Las consideraciones finales serán presentadas a partir de tres perspectivas: las conclusiones del estudio, los impactos en el proceso de gestión de la empresa y, por último, las líneas futuras de investigación y las limitaciones del estudio.

9.1. Conclusiones principales

La principal conclusión del estudio, que atiende directamente el objetivo principal, es la asociación positiva entre el marketing interno y el compromiso organizacional. Esto significa que a la medida en que se implanta un sistema de marketing interno y se utilizan las herramientas propuestas en este estudio se efectúa una influencia positiva en el compromiso organizacional.

Analizando los componentes del compromiso organizacional (afectivo, normativo y instrumental) y los factores que componen el marketing interno (la orientación al cliente, las prácticas de recursos humanos y la comunicación interna) en las empresas estudiadas, se observa que el componente afectivo y las prácticas de recursos humanos se destacan positivamente, por presentar el mayor grado de concordancia en sus variables individuales y la mayor correlación.

Otro aspecto importante es que marketing interno no es solo una gestión avanzada de recursos humanos, sino una gestión estratégica de recursos humanos sobre una perspectiva de marketing. En este contexto es fundamental que sean considerados el ambiente interno y el externo, los clientes internos y externos y, principalmente, la filosofía de orientación al cliente que debe partir del nivel estratégico de la empresa. A partir de esta filosofía es posible reconocer al empleado como uno de los clientes de la empresa y consecuentemente, las técnicas y herramientas utilizadas por el sector de marketing, pueden ser utilizadas en el contexto interno.

Además, considerando que el marketing interno influencia positivamente el compromiso organizacional y que éste, por su vez, 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.

A partir de estas consideraciones, el objetivo principal de esta investigación fue atendido, así como los objetivos que buscaban la correlación entre los dos tópicos estudiados.

9.1.1. Conclusiones del marketing interno

La investigación reveló diversos aspectos relacionados al marketing interno, principalmente algunas diferencias entre lo que las empresas hacen y lo que la bibliografía recomienda.

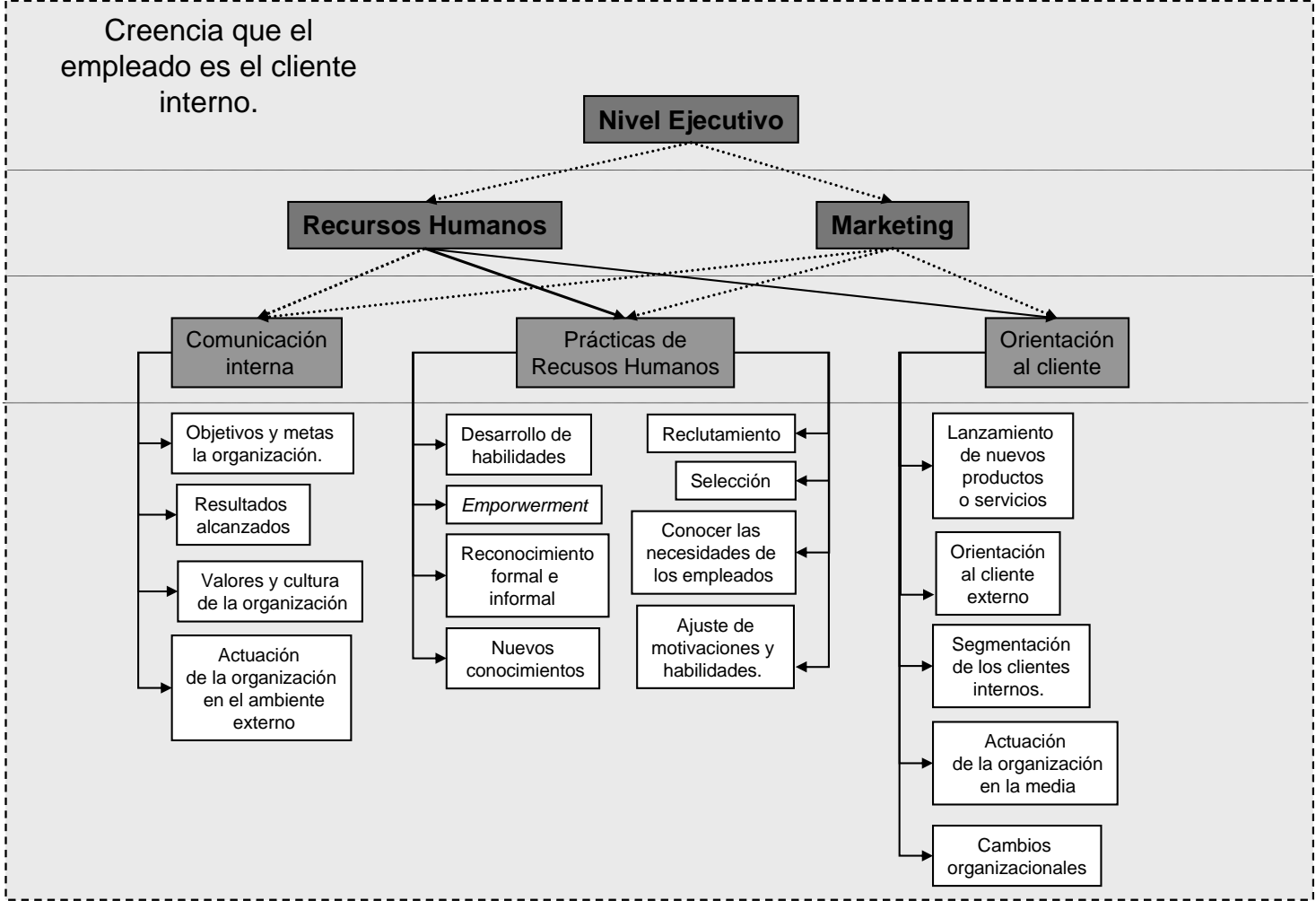
Es necesario recordar que, en Brasil, las empresas tienen pocas referencias a respecto de la implantación del marketing interno y la mayoría de la literatura disponible refuerza la idea de que el marketing interno es, esencialmente, un eficaz proceso de comunicación interna. Véase por ejemplo las publicaciones de Brum (1994, 1998). Así, las empresas suelen desarrollar un proyecto de marketing interno con base en sus conocimientos, en asesorías especializadas o en las acciones desarrolladas por el sector de marketing.

Se identificó que las variables que componen el proceso de marketing interno en las empresas investigadas 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. La Figura 19 presenta el modelo de gestión de marketing interno desarrollado a partir de las informaciones originadas por el referencial teórico y posteriormente ajustado por la investigación empírica.

La investigación empírica confirmó que la base de todo el proceso es la creencia de que el empleado es el cliente interno, pues las empresas que presentaron coherencia entre el discurso y la práctica, tuvieron los mejores

grados de compromiso organizacional y los mayores grados de concordancia con las herramientas de marketing interno presentadas.

Figura 19 – Modelo de Marketing Interno



A partir de esta de la investigación se puede sugerir también que el responsable por su ejecución debe ser el sector de recursos humanos. La literatura ofrece también como alternativas, la coordinación por el sector de marketing, por un sector independiente o, incluso, por la alta administración de la empresa. Por otro lado, después de entrevistar a los gerentes de las empresas, se evidenció que la coordinación hecha por el gestor de recursos humanos tiene más facilidad para alcanzar los objetivos propuestos, dado que la filosofía, es más acorde con la ya detallada por ciertos autores y recogida en el segundo capítulo, además de que se mueve en el segmento que conoce y tiene mayor relación con los empleados. Para ilustrar esta aseveración, conviene destacar que el proceso de marketing interno es coordinado por el gestor de recursos humanos en cuatro de las cinco empresas investigadas.

Se constató también que una gestión estratégica de recursos humanos incluye diversas acciones del marketing interno, pero si no hay la filosofía de gestión orientada al cliente, sea interno o externo, el proceso no es completado.

Así mismo, es incuestionable que el sector de marketing debe contribuir con diversas prácticas y con el conocimiento del cliente externo para implantar este proceso. Además, el sector de marketing es el responsable por la actuación de la empresa en el ambiente externo y así tiene las informaciones necesarias para los empleados.

El estudio en las empresas investigadas indicó que, en general, el sector de marketing trabaja poco con los empleados. En la mayoría de los casos son acciones aisladas realizadas individualmente o en conjunto con el sector de recursos humanos. Entretanto los resultados encontrados en las empresas investigadas, aun que pequeños, son positivos.

Las empresas E y C se destacan en este sentido, pues son las que tienen el sector de marketing más actuante en el ambiente interno. Principalmente la empresa E que es de manufactura y que se preocupa en divulgar internamente, antes de llegar a los clientes externos, los nuevos productos, las propagandas y las publicaciones de la empresa. El gestor de marketing, de la Empresa E, reconoce que ésta es una actividad fundamental

para comprometer al empleado con la calidad de los productos que son ofrecidos por la empresa. El gestor de marketing de la Empresa C, que es del sector de servicios, piensa de la misma forma, mientras que tiene dificultades de hacerlo con todos los empleados, en general, los empleados de la línea de frente son los más afectados.

En relación a las herramientas, se constató que los dos primeros grupos (prácticas de recursos humanos y comunicación interna) son contemplados en gran parte de las empresas, mientras el diferencial radica en las actividades de orientación al cliente, que son realizadas solamente por algunas empresas investigadas. Este grupo de variables incluye todas las herramientas y prácticas relacionadas a los clientes externos y permite al grupo de empleados saber quiénes son los consumidores de la empresa, lo que quieren y lo que la empresa ofrece. Además, en este grupo están inseridas las variables que reconocen al empleado como un cliente de la empresa.

La mayor parte de las herramientas que son utilizadas por cada una de las empresas investigadas son similares y ya fueron sugeridas por los autores estudiados, pero algunas no son citadas en la bibliografía. La Empresa C, por ejemplo, desarrolla un conjunto de actividades culturales que tiene básicamente dos objetivos: valorizar el talento artístico de los empleados y promover acciones sociales en este asunto. Así también ocurre con la Empresa B que propone un conjunto de actividades deportivas dentro del proyecto de marketing interno. Parte de estos desvíos pueden ser explicados por la débil divulgación de esta herramienta en Brasil, así como por la necesidad de las empresas de desarrollar proyectos en esta área y percibir el marketing interno como una solución para esto.

Conviene destacar que estas actividades, que son desarrolladas de forma aislada por las empresas, no fueron consideradas en el modelo presentado. La no inclusión de estas actividades se justifica una vez que no presentaron una normalidad de ocurrencia.

Otro punto importante identificado en la investigación es la diferencia entre el sector de manufactura y servicios. El sector de manufactura, a pesar de presentar un menor conocimiento de las herramientas y de los conceptos de marketing interno, desarrolla más actividades en esta área que el sector de

servicios, que por su vez conoce conceptualmente el tema, reconoce su importancia, pero tiene mucha dificultad en transformar los conceptos en prácticas que son percibidas por los empleados.

Obsérvase que el marketing interno es un tópico interdisciplinar que involucra a todos los departamentos de la empresa, pero especialmente el sector de recursos humanos y marketing.

Por fin, cabe destacar que marketing interno es distinto de comunicación interna. Se puede afirmar que la comunicación interna es una de las principales herramientas, sino, la principal. Esta adheencia de la comunicación interna con el proceso de marketing interno puede ser una de las razones que genera, para algunos autores, la igualdad de conceptos. Todavía, el proceso de marketing interno comprende un conjunto mayor de acciones y, esencialmente, una filosofía de gestión orientada para la satisfacción del cliente interno y externo. Así, conclúyese que la comunicación, por más eficiente y eficaz que sea, no conseguirá, sin el soporte de otras herramientas de gestión de personas, atender a estos objetivos.

El análisis de estos puntos atiende, de forma específica, los objetivos apuntados en el capítulo 1 y que se refieren específicamente al marketing interno. Los objetivos específicos del compromiso organizacional son contempados en el próximo apartado.

9.1.2. Conclusiones del compromiso organizacional

La revisión de la literatura indicó que el compromiso organizacional es un tema multidimensional, lo mismo ocurrió en esta investigación. La validación del modelo de Allen y Meyer, confirmó tres dimensiones, aunque distintas de las originales.

Las dimensiones confirmadas en este estudio fueron llamadas de : afectiva, afectiva/normativa y normativa. Lo que ocurrió es que las variabes relacionadas al compromiso organizacional no se confirmaron en este estudio. Como ya fue citado, una de las razones, puede ser la caracterización de las empresas investigadas.

Así mismo, como ya fue expuesto anteriormente, el contexto estudiado se exhibe distintamente de la mayoría de las empresas, que aún no reconocen el empleado como un recurso estratégico. Así, el modelo utilizado en este estudio puede presentar resultados distintos en otros ambientes de investigación.

Ciertamente una contribución de gran relevancia para las empresas, principalmente las que fueron contempladas en esta tesis, es la relación del tiempo de antigüedad en la empresa y el compromiso organizacional. Fue constatado que los empleados que tienen entre 01 y 05 años de empresa son los que presentan el menor grado de compromiso. Los que tienen menos de 01 año y los que tienen más de 05 años son los más comprometidos. Incluso se constata que a la medida que el tiempo transcurre los empleados presentan un grado de compromiso mayor.

También, considerando las variables demográficas, se constató que los empleados con cargo de gestión presentan una tendencia de compromiso mayor que los que no lo tienen. Esto también es esperado de cierta forma, pues si el gestor no está comprometido no tendrá condiciones de promover el compromiso con su grupo de empleados.

Las demás variables demográficas presentaron poca relación significativa con el compromiso corroborando lo que fue encontrado en otras investigaciones acerca del tema.

La revisión de la literatura indicó los varios antecedentes y consecuentes del compromiso organizacional, los mismos son citados y detallados en el apartado 3.3. El marketing interno abriga diversos antecedentes citados por los autores, entretanto hay otros, como por ejemplo las experiencias en el trabajo, que no son contempladas.

Otra conclusión de gran relevancia es que las empresas que transformaron su discurso en acciones prácticas tienen empleados más comprometidos. Las cinco empresas investigadas presentaron grados elevados de compromiso, mientras que las que tienen los mejores resultados son las que consiguen presentar una coherencia entre el discurso y la práctica.

9.2. Impactos del resultado en el proceso de gestión de la empresa

Los impactos pueden ser clasificados como los nuevos y los que ya fueron, de cierta forma, citados en otros estudios.

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, contribuye moderadamente con el compromiso organizacional de los empleados, que por su vez, genera una ventaja competitiva sostenible.

Además el estudio se propone romper definitivamente el paradigma, existente, principalmente en Brasil, de que marketing interno (o endomarketing como es llamado por algunos autores brasileños) es lo mismo que comunicación interna. La comunicación, como ya fue citado anteriormente, es un factor muy importante, pero marketing interno presupone un conjunto mayor de actividades. Entender que el marketing interno es comunicación interna es lo mismo que decir que marketing es publicidad y propaganda.

Otro aspecto que debe contribuir con el desarrollo del proceso en las empresas se refiere a la responsabilidad de su ejecución. El estudio sugiere que es una actividad de encargo de recursos humanos, aunque necesite del apoyo de otros sectores, en especial, de marketing.

Entender que el marketing interno es una gestión avanzada de recursos humanos tampoco es lo correcto, pues la premisa básica de filosofía de gestión orientada para el cliente debe estar presente. Es posible hacer una gestión avanzada de recursos humanos sin necesariamente considerar todas las herramientas y los recursos que el marketing interno ofrece. En verdad, es preciso considerar el marketing interno como una gestión de empleados con la perspectiva de marketing. Por otro lado es incontestable que una gestión avanzada de recursos humanos comprende muchos de los aspectos presentados por este estudio.

Otro impacto, más conocido y ya presentado en otros estudios, es la necesidad de transformar el discurso en práctica. Un reconocimiento de los empleados en la misión, valores y principios es importante, siendo necesario

que esto sea una realidad en las empresas, pues en caso contrario será un discurso más, sin resultados.

Esta investigación señala también recomendaciones para los gestores de marketing que deben compartir las informaciones acerca de los productos, servicios, clientes, publicaciones y otras actividades realizadas en el ámbito externo con los empleados de la empresa. Aparte de esto deben estar en contacto con los empleados que son responsables de atender las necesidades de los clientes externos.

9.3. Líneas futuras de investigación y limitaciones del estudio

Entre las líneas futuras de investigación se sugiere un estudio más profundo de la relación entre el marketing interno y la efectiva orientación al cliente externo, evidenciando, de esta forma, una posibilidad de mensurar los resultados obtenidos con el desarrollo del marketing interno.

Se propone también estudios más avanzados, quizá con técnicas estadísticas más robustas, para validar el Modelo de comprometimiento de Allen y Meyer para otras empresas de la región sur del Brasil, para verificar si los resultados encontrados se asemejan a este estudio.

La influencia de las variables demográficas en el compromiso organizacional, también puede ser más explorada, para verificar si las informaciones sobre el cargo de liderazgo y tiempo de permanencia en la empresa proceden.

El tópico de compromiso organizacional también podría ser relacionado con otros aspectos de gestión de recursos humanos, en especial, con las teorías de motivación de Herzberg y Maslow, para verificar la posible asociación entre estos dos temas.

Es sugerido también un análisis más avanzado en el Modelo de Marketing Interno propuesto para verificar si se aplica a otras empresas.

Por fin, para auditar los resultados del marketing interno, sugiérese una investigación para identificar su correlación con la satisfacción del cliente externo y la *performance* de la organización.

Las limitaciones del estudio están principalmente relacionadas al número de empresas utilizadas para hacer la investigación. Además, debe ser considerado también el posible sesgo de la autora del estudio a respecto de las informaciones recogidas en las empresas.

Es preciso considerar también que las técnicas estadísticas utilizadas pueden influenciar los resultados. Así, a pesar del proceso utilizado haber sido sugerido por diversos autores (Stevenson, 1981; Malhotra, 2001; Finn y Kayande, 2004; Garson, 2004; Mestre, 1997), Hair *et al* (2005) indican que el uso de la modelación de ecuaciones estructurales podrían traer resultados más robustos, principalmente en lo que se refiere a las asociaciones entre los componentes de marketing interno y los componentes de compromiso organizacional. Considerando estos factores se sugiere que en los próximos estudios sea utilizada la técnica sugerida por Hair *et al* (2005) – modelación de ecuaciones estructurales – para hacer las asociaciones entre las variables estudiadas.

Bibliografía

AHMED, Pervaiz K.; RAFIQ, Mohamed. *Internal Marketing. Tools and concepts for customer-focused management*. Woburn: Butterworth-Heinemann, 2002.

AHMED, Pervaiz K. e RAFIQ, Mohammed. Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, v. 9, n. 37, p. 1177-1186. 2003.

AHMED, Pervaiz K.; RAFIQ, Mohammed y SAAD, Norizan M. Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 9, p. 1221-1241. 2003.

ARNETT, Dennis B.; LAVERIE, Debra A. e MCLANE, Charlie. Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 43, n. 2, p. 87-96. abr, 2002.

ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P.. Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vacation Behavior*. 1996, Vol 49, p.252-276.

BAK, Constance A. et al. Management by team. *Journal of Services Marketing*, v. 8, n. 1, p. 27-37. 1994.

BALLANTYNE, D. Action research reviewed: a market-oriented approach. *European Journal of Marketing*, v. 38, n. 3, p. 321-338. 2004.

BALLANTYNE, D. A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 9, p. 1242. 2003.

BALLANTYNE, D. The strengths and weaknesses of internal marketing. en Varey, R.J.; Lewis, B.R. (eds.) *Internal marketing: Directions for Management*. London:, Routledge, 2000.

BALLANTYNE, D. Internal Networks for Internal Marketing. *Journal of Marketing Management*, v. 15, n. 5, p. 354. Julho, 1997.

BANSAL, Harvir S.; MENDELSON, Morris B.; SHARMA, Basu. The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 2001, vol 6, p.61-76.

- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J.B. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, v.17, n.1, p.99-120. 1991.
- BARNEY, Jay B.; WRIGHT, Patrick M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Working Paper Series 97-09*. Cornell University.
- BARNEY, Jay B.; WRIGHT, Mike e KETCHEN JR., David J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*. dez, 2001.
- BASTOS, Antonio V.B.; ROCHA, Antonio S.C. Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. *Anais ... 1999, XXIII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação*, Foz do Iguaçu, PR.
- BATESON, John E.C. *Managing Services Marketing*. 3 Ed. Orlando: Dryden Press, 1995.
- BECKER, Brian; GERHART, Barry. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*. 1996, vol. 39, num. 4, p. 779-801.
- BERRY, L.L.; HENSEN, J. S.; BURKE, M.C. Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 1994, Vol.52, num 3 p. 3-14.
- BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. Services marketing starts from within. *Marketing Management*. 1992, Vol.1, num 1, p. 24-34.
- BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. *Competing through quality*. New York: Free Press, 1991.
- BERRY, Leonard L. The employee as Customer. *Journal of Retailing Banking*, 1981, vol.3, num.1, p.33-40.
- BOHNENBERGER, Maria C. O marketing interno como ferramenta para elevar o comprometimento organizacional. Orientação de Ivan Pinheiro. Dissertação

de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2001.

BOSHOFF, Christo; TAIT, Madéle. Quality perceptions in the financial services sector: the potential impact of internal marketing. *International Journal of Service Industry Management*. 1996, vol 7, núm 5, p. 5-31.

BRUM, Analisa M. *Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade*. 2ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

BRUM, Analisa M. *Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CAHILL, Dennis J. The managerial implications of the learning organizations: a new tool for internal marketing. *Journal of Services Marketing*, v. 9, n. 4, p. 43-51. jan, 1995.

CARUANA, Albert; CALLEYA, Peter. The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. *Internacional Journal of Bank Marketing*. 1998, vol 16, núm 3, p.108-116.

CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing: educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHURCHILL JR., Gilbert A. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, v. 16, n. 1, p. 64-74. fev, 1979.

CLUGSTON, Michael. The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organization Behavior*. 2000, vol 21, p.477-486.

COLIN, Mitchell. Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, v. 80, n. 1, p. 99-105. jan, 2002.

COLLINS, Brett. PAYNE, Adrian. Internal Marketing: A new perspective for HRM. *European Management Journal*. 1991, Vol 9, num 3, p.261 -269.

CONDUIT, Jodie; MAVONDO, Felix T. How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*. 2001, Vol 51, p.11-24.

COOPER, Jack y CRONIN, John J. Internal Marketing A Competitive Strategy for the Long-Term Care Industry. *Journal of Business Research*, v. 48. mai, 2000.

DAVIS, Tim R.V. Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*. 2001, Vol 39, num 2, p.121-130.

DONAVAN, D. Tood; BROWN, Tom J. y MOWEN, John C. Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, v. 68. JAN, 2004.

DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempos de grande mudança*. 3ed. São Paulo: Pioneira,1997.

DRUMM, Hans J. Interaction and interdependece with organizational structure. *Employee Relations*, v. 21, n. 5, p. 463 - 484. 1999.

DUNMORE, Michael. *Inside-out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy*. Hardcover, 2003.

DURKIN, Mark; BENNETT, Hadyn. Employee commitment in retail banking: identifying and exploring hidden dangers. *International Journal of Bank Marketing*. 1999, Vol 17, núm 3, p.124-134.

FEIGENBAUM, Armand V. *Total Quality Control*. 3ª Edition. Singapore: McGraw-Hill Internacional Editions, 1991.

FINN, Adam e KAYANDE, Ujwal. Scale modification: alternativa approaches and their consequences. *Journal of Retailing*, v. 80. 2004.

FLIPO, Jean-Paul. Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies. *European Journal of Marketing*. 1986, vol.20, num. 8, p. 5-15.

FONSECA, Carlos A. M. e BASTOS, Antonio V. B. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. Atas do ENANPAD 2002. Salvador: Setembro, 2002.

FOREMAN, Susan K.; MONEY, Arthur H. Internal Marketing: concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*. 1995, vol 11, p.755-768.

FRAM, Eugene H. e MCCARTHY, Michael S. From employee to brand champion. *Marketing Management*, v. 12, n. 1, p. 24-30. Jan, 2003.

GARSON, David G. PA 765 Statnotes: An Online Textbook. 2004. Disponível em <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/statnote.htm>. Acesso em 17/08/04.

GILLY, Mary C. e WOLFINBARGER, Mary. Advertising's Internal Audience. *Journal of Marketing*, v. 62. 1998.

GILMORE, Audrey. Managerial interactions of internal marketing. Varey, R.J.; Lewis, B.R. (eds.) *Internal marketing: Directions for Management*. London:, Routledge, 2000.

GRÖNROOS, Christian. *Service management and marketing: managing the moment of truth in service*. Massachussets: Lexington Books,1990.

GRÖNROSS, Christian. Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*.1990, vol.20, num. 1, p.3-11.

HALES, Colin. Internal Marketing as an approach to Human Resource Management: a new perspective or a metaphor too far?. *Human Resource Management Journal*, v. 5, n. 1, p. 50-71. 1994.

HAIR, J.F., *et al.* *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman. 2005.

HARKER, Michael John. Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 17, n. 1, p. 13-20. jan, 1999.

HAUSER, John R.; SIMESTER, Duncan I. e WERNERFELT, Birger. Internal Customers and Internal Suppliers. *Journal of Marketing Research*, v. 33. 1996.

HOGG, Gilian; CARTER, Sara; DUNNE, Anne. Investing in people: internal marketing and corporate culture. *Journal of Marketing Management*. 1998, vol 14, p.879-895.

IVERSON, Roderick D.; MCLEOD, Colin S.; ERWIN, Peter J. The role of employee commitment and trust in service relationships. *Marketing Intelligence & Planning*. 1996, Vol14, num 3, p. 36-44.

JÄRVI, Pentti. The Internal Marketing and the Commitment of the Employees When Managing the Customer-Oriented Business. *ACADEMY OF BUSINESS & ADMINISTRATIVE SCIENCES*. jan, 2000.

JOSEPH, W. Benoy. Internal marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, v. 16, n. 1, p. 54-59. 1996.

LEGNICK-HALL M. L.; C. A. LENGNICK-HALL. Expanding customer orientation in the HR function. *Human Resource Management*. V.38, n.3, p.201-214, 1999.

LEVIONNOIS, Michel. *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Ed. Diaz, 1992. Traducción de Les Éditions D'Organisation (1987): *Marketing interne et management des hommes*. París.

LINGS, Ian N.; BROOKS, Roger F. Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing. *Journal of Marketing Management*. 1998, vol 14, p. 325-351.

LINGS, Ian N. Managing service quality with internal marketing schematics. *Long Range Planning*. 1999, vol 32, núm 4, p. 452-463.

LINGS, Ian N. Internal market orientation -Construct and consequences. *Journal of Business Research*, v. 57, n. 4, p. 405-413. abr, 2004.

LOBOS, Júlio. *Encantando o cliente: interno e externo*. São Paulo: J. Lobos, 1993.

LONGENECKER, Clinton O. e MEADE II, William K. Marketing as a Management Style. *Business Horizons*. 1995.

KEMPENICH, Mario. *Market Biruta: como (re)orientar as empresas, os negócios e a sí próprio em tempos de rápidas e bruscas mudanças*. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

KOHLI, A. K.;JAWORSKI, B. J. Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, v.57, 1990, p.53-70. 1990.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle* 2ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip, *et al. Dirección de Marketing. Edición del Milenio*. Madrid, Pearson Educación, 2000. Traducción de Pearson Educación, S.A.: Marketing Management. The millennium edition. (2000).

MALHOTRA, Neresh. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Trad. Nivaldo Montingelli Jr e Alfredo Alves. 3 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MALHOTRA, Neeru e MUKHERJEE, Avinandan. Analysing the Commitment - Service Quality Relationship: A Comparative Study of Retail Banking Call Centres and Branches. *Journal of Marketing Management*, v. 19. 2003.

MAWBY, Rob C. e WORTHINGTON, Steve. Marketing the police - from a Force to a Service. *Journal of Marketing Management*, v. 18, n. 9/10, p. 857-877. Dec, 2002.

MEDEIROS, Carlos A. F.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de e MARQUES, Glenda M. Comprometimento e Desempenho Organizacional: um Estudo da Estrutura de Relacionamentos dos Componentes do Comprometimento com o Desempenho das Empresas Hoteleiras. Atas do ENANPAD 2004. Curitiba: Setembro, 2004.

MEDEIROS, Carlos A. F. et al. Tres (ou quatro?) Componentes do Comprometimento Organizacional. Atas do ENANPAD 1999. Foz do Iguaçu: Setembro, 1999.

MEDEIROS, Carlos A.F.; ENDERS, Wayne T. Validação do modelos de conceituação de três componentes do comprometimento de Meyer e Allen. *Anais...*1997, XXI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação., Foz do Iguaçu, PR.

MELLOR, Steve et al. Employees' nonwork obligations and organizational commitment: a new look at the relationships. *Human Resource Management*. 2001, vol 40, num 2, p. 171-184.

MESTRE, Miguel S. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados. Madrid: Ediciones Pirámide S.A., 1997.

MEYER, J. P; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: Toward a general Model. *Human Resource Management Review*. 2001, vol 11, p. 299-326.

MEYER, John P *et al.* Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 2002, Vol 61, p.20-52.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

MEYER, John P.; IRVING; ALLEN, Natalie J. Examination of the combined effects of work values and early experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*. 1998, vol 19, p. 29-52.

MOWDAY, Richard T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1998, vol 8, núm. 4, p. 357-401.

NAUDÉ, Pete; DESAI, Janine e MURPHY, John. Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 9, p. 1205. 2003.

NAVES, Évora M. R. y COLETA, Marília F. D. Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. *Revista de Administração Contemporânea*. 2003.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian B. *Marketing: relacionamentos, qualidade e valor*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PAPASOLOMOU-DOUKAKIS, Ionna. Internal Marketing in the UK retail banking sector: rhetoric or reality. *Journal of Marketing Management*, v. 19, n. 1-2, p. 197-221. Febrero, 2003.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age*. Currency Doubleday. 1997. New York.

PERIS, Salvador M.; SÁNCHEZ, Carmelo E. M. Marketing interno y recursos humanos. *Quaderns de Treball*. Univesitat de Valencia. 1996, num 36.

PERIS, Salvador M.; SÁNCHEZ, Carmelo E. M. Marketing interno; objeto, instrumentos funcionales y planificación. *Quaderns de Treball*. Univesitat de Valencia. 2000, num 100.

PIERCY, Nigel F. Customer Satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*. 1995, vol 1, p.1355-2538.

PIERCY, Nigel F. Market-Led strategic Change: new marketing for new realities. *The Marketing Review*. 2002, vol 2, p. 385-404.

PIERCY, Nigel F.; MORGAN, Neil. Internal Marketing –The missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*. 1991, vol 24, num 2, p. 82-83.

PITT, Leyland F.; FOREMAN, Susan K. Internal marketing role in organizations: a transaction cost perspective. *Journal of Business Research*. 1999, vol 44, p.25-36.

PORTER, Michel E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 13ed. São Paulo: Campus, 1989.

RAFIQ, Mohammed; AHMED, Perviz K. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*. 2000, Vol 14, núm. 6, p.449-462.

RAFIQ, Mohammed; AHMED, Perviz K. The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*. 1993, Vol 9, p.219-232.

RIKETTA, Michael. Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 2002, vol 23, p.257-266.

ROGERS, Edward W; WRIGHT, Patrick, M. Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects, and performance information markets. *Human Resource Management Review*. 1998, Vol. 8, Num. 3, p. 311-331.

RUEKERT, Robert W. e WALKER JR, Orville C. Marketing's Interaction with Other Funcional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*. 1987. v. 51, p. 01-19.

SÁ, Maria A. Diniz de e LEMOINE, Claude. Em Matéria de Comprometimento na Empresa, são os Valores Individuais que Contam. Atas do ENANPAD 1999. 1999.

- SANCHEZ, Francisco J.S. (coordinador). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide, 1999.
- SHIBA, Shoji; GRAHAM, Alan; WALDEN, David. *A new American TQM*. Portland: Productivity Press, 1993.
- SILVA, José R. G. da et al. Preparação das Pessoas para a Mudança: Marketing Interno e Desenvolvimento do Foco na Integração em uma Organização de Serviços. Atas do ENANPAD 2001. 2001.
- STEVENSON, William J. Estatística aplicada à administração. Traducción Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.
- STRAUGHAN, Robert D. e COOPER, Majorie J. Managing Internal Markets: A Conceptual Framework Adapted from SERVQUAL. *Marketing Review*, v. 2. jan, 2002.
- TANSUHAJ, Patriya; RANDALL, Donna e MCCULLOUGH, Jim. A services marketing model: integrating internal and external marketing functions. *Journal of Services Marketing*, v. 2, n. 1, p. 39-49. 1988.
- VAREY, Richard J. Internal Marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *Internacional Journal of Service Industry Management*, vol. 6, num. 1. jan, 1995.
- VAREY, Richard J. e LEWIS, Barbara. A Broadened Conception of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*, v. 33, n. 9, p. 937. 1999.
- WRIGHT, Patrick M. Introduction: strategic human resource management research in the 21 st century. *Human Resource Management Review*. jan, 1998.
- WRIGHT, Patrick M. e BOSWELL, Wendy R. Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*. jan, 2002.
- WRIGHT, Patrick M.; DUNFORD, Benjamin B. e SNELL, Scott A. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, v. 27. 2001.

WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gary C. e MCWILLIAMS, Abigail. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, v. 5, n. 2, p. 301-326. 1994.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A. y BERRY, Leonard L. *Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press, 1990.

Anexos

Anexo 1

Caro colega,

Você está recebendo um questionário referente ao compromisso organizacional e marketing interno. Este questionário será aplicado em cinco empresas de grande porte do estado e faz parte de uma tese de doutorado. Ao respondê-lo, você estará contribuindo com o desenvolvimento deste trabalho.

Você não precisa se identificar, além disto, garantimos o sigilo total das suas respostas individuais.

Agradecemos a sua participação e colaboração.

QUESTÕES DE PERFIL DO RESPONDENTE:

Idade	Tempo de trabalho na empresa	Sexo	Estado Civil	Escolaridade	Tem cargo de lider.
(1) Menos de 20 anos	(1) Menos 01 ano	(1) Masc	(1) Solteiro	(1) Fund.I	(1) Sim
(2) De 21 a 30 anos	(2) De 01 a 05 anos	(2) Fem.	(2) Casado	(2) Médio	(2) Não
(3) De 31 a 40 anos	(3) De 05 a 10 anos		(3) Separado	(3) Superior	
(4) De 41 a 50 anos	(4) de 10 a 15 anos		(4) Viúvo	(4) Pós-Grad.	
(5) Mais de 50 anos	(5) Mais de 15 anos		(5) União Estável		

Marque a alternativa de acordo com o grau de concordância com a expressão:

(1) Discordo plenamente (2) Discordo (3) Sem opinião (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

1. Conheço os resultados da Empresa A.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
2. Conheço os resultados do meu setor de trabalho.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
3. Conheço os valores da Empresa A.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
4. O lançamento de novos produtos ou serviços é feito primeiramente para os funcionários da Empresa A e somente depois para os clientes.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
5. O processo de recrutamento de novos empregados é claro e se especifica o que se espera deles.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
6. Na Empresa A, me sinto como uma pessoa da casa.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.

7. Na atual situação, ficar na Empresa A é tanto uma necessidade quanto um desejo.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
8. Há diferentes programas para atender as necessidades dos diferentes tipos de empregados.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
9. A Empresa A divulga internamente as atividades que desenvolve na comunidade empresarial.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
10. A Empresa A divulga internamente, antes de colocar na mídia, as propagandas dos seus produtos ou serviços.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
11. A Empresa A me capacita para desenvolver melhor minha atividade.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
12. A Empresa A merece a minha lealdade.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
13. A Empresa A oferece oportunidades de pagamentos extras.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
14. A Empresa A oferece oportunidades para aumentar meu conhecimento de forma geral.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
15. A Empresa A se preocupa em atribuir as atividades de acordo com as habilidades de cada um dos empregados.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
16. A Empresa A tem um significado pessoal muito grande.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
17. As atividades e as responsabilidades dos novos empregados são definidas claramente.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
18. As metas e os objetivos da Empresa A não são divulgados.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
19. As mudanças que vão ocorrer na Empresa A são comunicadas com antecedência.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
20. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar a Empresa A agora.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
21. Mesmo que eu desejasse, seria muito difícil deixar a Empresa A agora.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
22. Recebo informações a respeito dos clientes da Empresa A.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
23. Se o funcionário desejar, ele pode solicitar mudança de função.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
24. Sei o que os clientes esperam dos produtos ou serviços oferecidos pela Empresa A.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
25. Se eu resolvesse deixar a Empresa A agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
26. Se eu já não tivesse dado tanto para a Empresa A eu poderia considerar a possibilidade de trabalhar em outro lugar.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
27. Sou reconhecido por meus superiores pelo trabalho que faço.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
28. Sou remunerado de acordo com a minha função.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
29. Tenho a liberdade de tomar decisões relativas ao desenvolvimento da minha atividade.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
30. Tenho oportunidade de expressar minhas necessidades.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.

31. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a organização agora seria a escassez de alternativas imediatas.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
32. Eu devo muito à Empresa A.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
33. Eu me sentiria culpado em deixar a Empresa A agora.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
34. Eu não deixaria a organização porque tenho uma obrigação moral com as pessoas que estão aqui.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
35. Eu não me percebo emocionalmente ligado a Empresa A.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
36. Eu não percebo uma forte integração com a Empresa A.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
37. Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na Empresa A.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
38. Eu penso que teria poucas alternativas se deixasse a Empresa A.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
39. Eu realmente percebo os problemas da Empresa A como se fossem os meus.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.
40. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira para a Empresa A.	(1) Dis. Pl. (2) Disc. (3) Sem op. (4) Conc. (5) Conc. Pl.

41. Na empresa sou visto como (marcar somente uma alternativa):

- (1) Um investimento a médio e longo prazo.
- (2) Um custo a diminuir.
- (3) Como um ser humano.
- (4) Um cliente da empresa
- (5) Um recurso difícil de administrar.

Agradecemos a tua colaboração.