

**UNIVERSIDAD DE SEVILLA**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE**  
**EMPRESAS Y MARKETING**

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE**  
**EMPRESAS Y ECONOMÍA**

Compromiso Organizacional: Contribución de una  
gestión estratégica de Recursos Humanos sobre una  
perspectiva de Marketing.

Tesis doctoral presentada por:

Pedro Antonio Fuentes Jiménez

Y dirigida por:

Prof. Dr. Julio Garcia del Junco

Prof. Dr. Joaquin Traverso Cortés

Profa. Dra. Beatriz Palacios Florencio

Noviembre/2015



## **ÍNDICE DE CONTENIDO**

ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
INDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICAS .....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>3</b>
<i>Planteamiento del problema y objetivos de la investigación .....</i>	<i>3</i>
1.1. Planteamiento del problema .....	3
1.2. Objetivos de la investigación .....	5
1.3. Método utilizado para la investigación .....	7
1.4. Justificación de la investigación .....	8
1.5. Estructura de la tesis.....	10
1.6. Ventaja competitiva sostenible y activos estratégicos .....	11
1.6.1. Características de los activos estratégicos.....	13
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>19</b>
<i>Endomarketing .....</i>	<i>19</i>
2.1. Evolución histórica del endomarketing.....	20
2.2. Las líneas de pensamiento y los conceptos .....	31
2.2.1. El colaborador como cliente de la organización.....	32
2.2.2. Endomarketing: un enfoque de proceso .....	35
2.2.3. Endomarketing: el desarrollo de una cultura de orientación al cliente .....	37
2.2.4. Las convergencias y las divergencias del tema .....	40
2.3. Endomarketing: coordinación y técnicas.....	42
2.4. Modelos de gestión de endomarketing.....	48
2.4.1. Modelos de endomarketing propuestos por la literatura .....	48
2.4.2. Las premisas del modelo de gestión de endomarketing .....	62

2.5. Endomarketing: talento humano y marketing .....	76
2.6. Consideraciones generales del endomarketing.....	76
<b>CAPITULO III</b>	<b>79</b>
3. Compromiso .....	79
3.1. Conceptos de compromiso organizacional .....	79
3.2. Descripción de las líneas de investigación: multidimensional y unidimensional. ....	80
3.3. El modelo de compromiso organizacional de Allen y Meyer (1997)	83
<b>CAPITULO IV</b>	<b>95</b>
4. Relación entre endomarketing y compromiso organizacional.....	95
4.1. Investigaciones realizadas y resultados alcanzados .....	97
4.2. Relación entre el modelo propuesto de gestión de endomarketing y el compromiso organizacional .....	100
<b>CAPITULO V</b>	<b>105</b>
5. Método de Investigación .....	105
5.1. Fuente de datos .....	106
5.1.1. Las empresas participantes respecto a la generalidad de empresas del eje troncal y selección de los entrevistados .....	110
5.1.2. Ejecutivos de marketing y talento humano .....	116
5.2. Instrumentos de colecta y análisis de los datos .....	117
5.2.1. Datos cualitativos .....	117
5.2.2. Datos cuantitativos .....	127
5.2.2.1. Datos de compromiso organizacional .....	128
5.2.2.2. Datos de endomarketing .....	140
5.2.3. Las correlaciones de los datos cuantitativos .....	155
<b>CAPITULO VI</b>	<b>157</b>
6. El análisis de contenido de los datos cualitativos .....	157
6.1. Actividades desarrolladas por el departamento de talento humano.	157
6.2. Participación del departamento de marketing en las actividades desarrolladas para los colaboradores.....	159

6.3. Filosofía de gestión de la empresa .....	161
6.4. Percepción del compromiso organizacional.....	163
6.5. Endomarketing .....	165
6.5.1. Concepto de endomarketing.....	166
6.5.2. Actividades desarrolladas .....	168
6.5.3. La responsabilidad por su ejecución .....	169
<b>CAPITULO VII</b>	<b>173</b>
7. Caracterización de la muestra y variables de endomarketing y compromiso organizacional .....	173
7.1. Caracterización de la muestra .....	173
7.1.1. Caracterización de la muestra general.....	173
7.1.2. Caracterización de los sectores servicios y manufactura... 177	
7.1.3. Caracterización de las empresas.....	182
7.2. Variables de endomarketing .....	184
7.2.1. Análisis de las variables de endomarketing .....	184
7.2.2. Análisis de los factores de endomarketing.....	191
7.2.3. Análisis de los factores de endomarketing y de los datos demográficos .....	194
7.3. Variables de compromiso organizacional .....	196
7.3.1. Análisis de las variables de compromiso organizacional .... 197	
7.3.2. Análisis de los componentes de compromiso organizacional 200	
7.3.3. Análisis de los componentes de compromiso organizacional y de los datos demográficos .....	204
<b>CAPÍTULO VIII</b>	<b>215</b>
8. Correlación entre el endomarketing y el compromiso organizacional 215	
8.1. Correlación general.....	215
8.2. Correlaciones entre los factores de endomarketing y los componentes de compromiso organizacional.....	221
8.2.1. Factores de marketing interno y el componente afectivo .....	221
8.2.2. Factores de marketing interno y el componente afectivo/normativo.....	223

8.2.3. Factores de endomarketing y compromiso normativo .....	224
8.3. Correlación del endomarketing y el compromiso organizacional de cada empresa.....	226
8.3.1. Análisis de la Empresa A.....	226
8.3.2. Análisis de la Empresa B.....	228
8.3.3. Análisis de la Empresa C.....	230
8.3.4. Análisis de la Empresa D.....	232
8.3.5. Análisis de la empresa E.....	235
8.4. Análisis comparativo entre las empresas.....	237
<b>CAPITULO IX</b>	<b>241</b>
9. Consideraciones finales .....	241
9.1. Conclusiones principales .....	241
9.1.1. Conclusiones del endomarketing.....	242
9.1.2. Conclusiones del compromiso organizacional .....	245
9.2. Impactos del resultado en el proceso de gestión de la empresa.....	247
9.3. Líneas futuras de investigación.....	248
9.4. limitaciones del estudio .....	249
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>¡Error!</b>
<b>Marcador no definido.</b>	
<b>ANEXOS</b>	<b>269</b>

## **ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA N° I. 1. ENFOQUES DE VENTAJA COMPETITIVA .....	12
TABLA N° I. 2. CARACTERÍSTICAS DE LOS ACTIVOS ESTRATÉGICOS.....	14
TABLA N° I. 3. CARACTERÍSTICAS Y CONCEPTOS DE LOS ACTIVOS ESTRATÉGICOS .....	16
TABLA N° VII. 1. NÚMERO DE ENCUESTAS POR EMPRESA.....	173
TABLA N° VII. 2. NÚMERO DE ENCUESTAS POR SECTOR .....	174
TABLA N° VII. 3. EDAD DE LOS ENCUESTADOS.....	174
TABLA N° VII. 4. TIEMPO DE EMPRESA DE LOS ENCUESTADOS .....	175
TABLA N° VII. 5. GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS .....	175
TABLA N° VII. 6. CARGO DE LIDERAZGO.....	176
TABLA N° VII. 7. ESTADO CIVIL .....	176
TABLA N° VII. 8. GRADO DE FORMACIÓN.....	177
TABLA N° VII. 9. CARGOS DE LIDERAZGO DE LOS ENTREVISTADOS EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS Y MANUFACTURA .....	179
TABLA N° VII. 10. ESTADO CIVIL DE LOS ENTREVISTADOS DE LOS SECTORES DE MANUFACTURA Y SERVICIOS .....	181
TABLA N° VII. 11. ESTADO CIVIL DE LA EMPRESA A .....	182
TABLA N° VII. 12. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE LOS FACTORES DE ENDOMARKETING.....	191
TABLA N° VII. 13. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE LOS FACTORES DE ENDOMARKETING EN EL SECTOR DE MANUFACTURA Y SERVICIOS .....	192
TABLA N° VII. 14. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE LOS FACTORES DE ENDOMARKETING EN EL SECTOR DE MANUFACTURA Y SERVICIOS .....	193
TABLA N° VII. 15. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL .....	199
TABLA N° VII. 16. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE LOS COMPONENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	200
TABLA N° VII. 17. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS SECTORES DE MANUFACTURA Y SERVICIOS.....	201

TABLA N° VII. 18. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE LOS COMPONENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL POR EMPRESA INVESTIGADA .....	202
TABLA N° VII. 19. TEST DE MEDIAS DEL COMPROMISO AFECTIVO Y LAS EMPRESAS .....	203



## **ÍNDICE DE CUADROS**

CUADRO n° II. 1. LA RELACIÓN DE LAS DISCIPLINAS CON EL ENDOMARKETING .....	30
CUADRO n° II. 2. INTERPRETACIÓN DE LAS 4P PARA EL ENDOMARKETING.....	40
CUADRO n° III. 1 MODELOS MULTIDIMENSIONALES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL ....	82
CUADRO n° III. 2. ITEMS RELACIONADOS A LAS EXPERIENCIAS DE TRABAJO .....	85
CUADRO n° III. 3. AFIRMACIONES RELACIONADAS CON LOS TIPOS DE COMPROMISO .....	89
CUADRO n° III. 4. VALIDACIONES DE LA ENCUESTA DE ALLEN Y MEYER EN BRASIL .....	92
CUADRO n° V. 1. PERFIL DE LOS ENTREVISTADOS.....	117
CUADRO n° V. 2. CUESTIONARIO PARA EL GERENTE DE TALENTO HUMANO.....	121
CUADRO n° V. 3. CUESTIONARIO PARA EL GERENTE DE MARKETING .....	123
CUADRO n° V. 4. ESCALA DE MEDICIÓN DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	129
CUADRO n° V. 5. ALFA DEL COMPONENTE AFECTIVO.....	130
CUADRO n° V. 6. CORRELACIÓN ÍTEM / TOTAL DIMENSIÓN AFECTIVA .....	130
CUADRO n° V. 7. ALFA DEL COMPONENTE INSTRUMENTAL .....	131
CUADRO n° V. 8. CORRELACIÓN ÍTEM/TOTAL DIMENSIÓN INSTRUMENTAL .....	131
CUADRO n° V. 9. CORRELACIÓN ÍTEM/TOTAL DIMENSIÓN INSTRUMENTAL .....	132
CUADRO n° V. 10. ALFA DEL COMPONENTE NORMATIVO.....	133
CUADRO n° V. 11. VARIANZA Y VALORES PROPIOS (EINGENVALUES) .....	135
CUADRO n° V. 12. FACTORES EXTRAÍDOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL.....	136
CUADRO n° V. 13. COMPARATIVO DE LOS FACTORES GENERADOS POR LA VALIDACIÓN DEL MODELO DE ALLEN Y MEYER. ....	137
CUADRO n° V. 14. ORIGEN DE LAS PREGUNTAS .....	142
CUADRO n° V. 15. COEFICIENTE ALFA PARA LAS CATEGORÍAS DE MARKETING INTERNO .....	144
CUADRO n° V. 16. CORRELACIÓN ÍTEM/TOTAL DE LA CATEGORÍA DESARROLLO .....	145
CUADRO n° V. 17. CORRELACIÓN ÍTEM/TOTAL DE LA CATEGORÍA CONTRATACIÓN Y RETENCIÓN DE LOS COLABORADORES.....	145
CUADRO n° V. 18. CORRELACIÓN ÍTEM/TOTAL DE LA CATEGORÍA COMUNICACIÓN INTERNA	146
CUADRO n° V. 19. COMMUNALITIES DE ENDOMARKETING.....	148

CUADRO n° V. 20. TOTAL DE LA VARIANZA EXPLICADA .....	150
CUADRO n° V. 21. LA MATRIZ ROTADA DE COMPONENTES .....	152
CUADRO n° V. 22. ALFA DE LOS FACTORES.....	153
CUADRO n° VII. 1. FRECUENCIA DE LAS VARIABLES DE ENDOMARKETING .....	184
CUADRO n° VII. 2. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DEL ENDOMARKETING.....	188
CUADRO n° VII. 3. CÓMO LOS COLABORADORES SE PERCIBEN EN LA EMPRESA .....	189
CUADRO n° VII. 4. VARIABLES DEMOGRÁFICAS Y LOS FACTORES DE MARKETING INTERNO	195
CUADRO n° VII. 5. FRECUENCIA DE LAS VARIABLES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL ...	197
CUADRO n° VII. 6. VARIABLES DEMOGRÁFICAS Y LOS FACTORES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	205
CUADRO n° VII. 7. VARIABLES DEMOGRÁFICAS Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA C .....	210
CUADRO n° VIII. 1. CORRELACIÓN ENTRE EL ENDOMARKETING Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	215
CUADRO n° VIII. 2. CORRELACIÓN ENTRE EL COMPROMISO AFECTIVO Y EL ENDOMARKETING .....	217
CUADRO n° VIII. 3. CORRELACIÓN ENTRE EL COMPROMISO NORMATIVO Y EL ENDOMARKETING .....	219
CUADRO n° VIII. 4. FACTORES DE ENDOMARKETING Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL AFECTIVO .....	222
CUADRO n° VIII. 5. FACTORES DE ENDOMARKETING Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL AFECTIVO/NORMATIVO .....	223
CUADRO n° VIII. 6. FACTORES DE ENDOMARKETING Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL NORMATIVO.....	224
CUADRO n° VIII. 7. FACTORES DE ENDOMARKETING Y COMPONENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA A.....	227
CUADRO n° VIII. 8. FACTORES DE ENDOMARKETING Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA B .....	229
CUADRO n° VIII. 9. FACTORES DE ENDOMARKETING Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA C .....	231

CUADRO N° VIII. 10. FACTORES DE ENDOMARKETING Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA D .....	233
CUADRO N° VIII. 11. FACTORES DE ENDOMARKETING Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA E.....	237
CUADRO N° VIII. 12. COMPONENTES DEL ENDOMARKETING Y EL COMPROMISO AFECTIVO .	238
CUADRO N° VIII. 13. COMPONENTES DEL ENDOMARKETING Y EL COMPROMISO AFECTIVO/NORMATIVO .....	239
CUADRO N° VIII. 14. COMPONENTES DEL ENDOMARKETING Y EL COMPROMISO NORMATIVO .....	240

## **ÍNDICE DE GRÁFICAS**

GRÁFICO N° VII. 1. VARIABLE GÉNERO Y SECTOR.....	178
GRÁFICO N° VII. 2. VARIABLE EDAD Y SECTOR.....	180
GRÁFICO N° VII. 3. MEDIA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y TIEMPO DE EMPRESA .....	196
GRÁFICO N° VII. 4. COMPROMISO NORMATIVO Y TIEMPO EN LA EMPRESA .....	206
GRÁFICO N° VII. 5. COMPROMISO AFECTIVO Y ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA .....	207
GRÁFICO N° VII. 6. COMPROMISO NORMATIVO Y LA ESCOLARIDAD DE LA EMPRESA A.....	208
GRÁFICO N° VII. 7. COMPROMISO AFECTIVO Y EDAD DE LA EMPRESA D .....	212
GRÁFICO N° VIII. 1. CORRELACIÓN ENTRE EL ENDOMARKETING Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....	216
GRÁFICO N° VIII. 2. CORRELACIÓN ENTRE EL COMPONENTE AFECTIVO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y EL ENDOMARKETING .....	218
GRÁFICO N° VIII. 3. VARIABLE “RECIBO INFORMACIÓN RESPECTO A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA” .....	234
GRÁFICO N° VIII. 4. VARIABLE “SÉ LO QUÉ LOS CLIENTES ESPERAN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS POR LA EMPRESA” .....	235
GRÁFICO N° VIII. 5. RELACIÓN ENTRE EL ENDOMARKETING Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA E .....	236

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° II. 1. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO.....	25
FIGURA N° II. 2. MODELO DE ENDOMARKETING DE BERRY .....	49
FIGURA N° II. 3. MODELO DE ENDOMARKETING DE GRÖNROOS .....	50
FIGURA N° II. 4. MODELO DE ENDOMARKETING DE RAFIQ Y AHMED .....	51
FIGURA N° II. 5. DIAGRAMA DE ENDOMARKETING DE LINGS.....	53
FIGURA N° II. 6. RELACIÓN ENTRE ENDOMARKETING Y MARKETING EXTERNO .....	56
FIGURA N° II. 7. MODELO DE GESTIÓN DE MARKETING DE SERVICIOS DE TANSUHAJ, RANDALL Y MCCULLOUGH.....	60
FIGURA N° II. 8. MODELO CONCEPTUAL DE ENDOMARKETING DE AHMED, RAFIQ Y SAA .....	61
FIGURA N° II. 9 – INTERACCIÓN ENTRE LOS COMPONENTES.....	62
FIGURA N° II. 10. INTERACCIÓN DE LOS COMPONENTES CON EL MODELO DE GESTIÓN DE ENDOMARKETING .....	64
FIGURA N° II. 11. MODELO DE GESTIÓN DE ENDOMARKETING.....	68
FIGURA N° III. 1. ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL ..	88
FIGURA N° IV. 1. RELACIÓN ENTRE ENDOMARKETING Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL ...	101
FIGURA N° IV. 2. HIPÓTESIS DEL ESTUDIO.....	104
FIGURA N° V. 1. FASES DE LA INVESTIGACIÓN Y TIPOS DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS .....	105
FIGURA N° VIII. 1. HIPÓTESIS DEL ESTUDIO .....	220
FIGURA N° VIII. 2. RELACIONES POSIBLES ENTRE LOS FACTORES DE ENDOMARKETING Y LOS COMPONENTES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL .....	221
FIGURA N° VIII. 3. CORRELACIONES ENTRE LOS FACTORES DE ENDOMARKETING Y LOS COMPONENTES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL .....	225



## **INTRODUCCIÓN**

El endomarketing, es un tema que ha recibido más atención en el entorno internacional que en el nacional, en este caso, Bolivia. En el contexto nacional, el tema ha ganado más relevancia gracias a los practicantes que lo utilizan, en general, como una alternativa para buscar la coherente relación de aproximación de la empresa con los empleados. El entorno académico prácticamente no ha valorizado el tema, por considerar que el Marketing Interno puede ser más una iniciativa no paradigmática y que, por lo tanto, es posible que dure poco tiempo. Esta afirmación se puede corroborar en la poca atención que se le da al tema en los diferentes congresos, foros y simposios académicos del país que se desarrollan en las más grandes ciudades de Bolivia como La Paz, Santa Cruz y Cochabamba que tienen más de 2 millones de habitantes cada una y cuentan con una media de 25 universidades cada una.

Considerando que es un tema que está en constante crecimiento en el contexto internacional (Ahmed y Rafiq, 2003), es necesario conocer lo que se está haciendo en relación a este tema para comprender mejor su importancia en la gestión empresarial de las organizaciones tanto del sector primario, secundario o terciario desde la perspectiva de su función económica.

Para poder desarrollar este trabajo, el tema de compromiso organizacional fue estudiado a partir del modelo de Allen y Meyer (1996), identificando sus antecedentes y consecuencias; este documento es una investigación que tiene como objetivo principal identificar el proceso de marketing interno y su influencia en el compromiso organizacional de los empleados.

En esta parte del mencionado trabajo se analiza, desde un punto de vista teórico, la evolución en el estudio y medida del compromiso organizativo, que es una actitud clave en el trabajo y que, cada vez más, atrae el interés de los investigadores en el campo de los recursos humanos y del comportamiento organizativo. Se explica cómo la concepción de este constructo, desde 1970 hasta la actualidad, ha pasado por varias fases marcadas, principalmente, por su dimensionalidad y cómo ha evolucionado en cada una de ellas. Asimismo, se analiza en profundidad el modelo de Meyer y Allen, no sólo por ser el que está en vigencia actualmente sino por ser el más aceptado por la comunidad científica. Este análisis pone en evidencia la

necesidad conceptual y empírica de: (1) diferenciar las dimensiones afectiva y normativa y (2) redefinir la dimensión de continuidad.

En el estudio también se intenta explicar las relaciones entre el endomarketing y el compromiso organizativo haciendo una revisión de las investigaciones realizadas y de los resultados alcanzados para finalmente relacionar el modelo propuesto de endomarketing con el compromiso organizacional a través de hipótesis que se pretenderán verificar en base a la investigación empírica.



## CAPÍTULO I

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La gestión empresarial depende en gran medida del direccionamiento estratégico y de la estructura organizacional que son fundamentales para la generación de cooperación por parte de los stakeholders y coordinación de los recursos y capacidades de la empresa, ya que permiten el logro del objetivo principal de incrementar el valor de la misma. 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, la posibilidad de trabajar con los colaboradores (trabajadores) como una forma de buscar este recurso asimétrico o capacidad distintiva es evidente. El Marketing, como forma de crear, entregar y comunicar valor a través de relaciones beneficiosas para todos los grupos de interés (A.M.A.- American Marketing Association, 2007), tiene varias posibilidades de aplicación a través de distintas técnicas que al final deben aportar al logro de la ventaja competitiva que se constituye en un desafío de cualquier organización ya que permite la sostenibilidad y sobretodo el logro de rendimientos financieros. En este sentido, muchas organizaciones e investigadores han reconocido la importancia del endomarketing, una técnica estratégica de aplicar al marketing, como una alternativa para mejorar el compromiso de los colaboradores con la organización y con la satisfacción de los clientes (Flipo, 1986; Grönroos, 1990; Berry y Parasuraman, 1992; Caruana y Calleya, 1998; Pitt y Foreman, 1999; Durkin y Bennett, 1999; Lings, 2002; Abzari, Ghorbani, y Madani, 2011; Al-Hawary et al, 2013). Así mismo, otros investigadores hacen referencia a las actividades desarrolladas por este proceso (Grönroos, 1990; Rafiq y Ahmed, 2000; Conduit y Mavondo, 2001; Lings, 2002; Hsu et al, 2013; Fu y Deshpande, 2014) y también describen la responsabilidad de ejecución de ellas (Flipo, 1986; Shiba, Graham y Walden, 1993; Gilaninia, Taleghani y Baghrabad, 2013; Tsai, 2014). Tratándose de su aplicación, las organizaciones de servicios fueron las primeras en poner en práctica el concepto; después

las de manufactura (Grönroos, 1990; Zeithaml, 2008), lo que puede explicar la limitada aplicación del tema en este país.

Es un tema que ha recibido más atención en el entorno internacional que el nacional, en este caso, Bolivia. En el entorno nacional, el tema ha ganado más atención por los *practitioners* que lo utilizan, en general, como una alternativa para buscar el acercamiento de la empresa con los colaboradores. La academia de este país, representada por los colegios de profesionales en ciencias empresariales y las universidades, tanto públicas como privadas, prácticamente no ha valorizado el tema, por considerar que puede ser más una moda y que es posible que dure poco tiempo. Una de las pruebas de esto está en la poca atención en todos los congresos académicos que se dan en el país, especialmente en las ciudades más grandes que precisamente se encuentran en el eje troncal como La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, donde los temas de responsabilidad social, cambio social y aquellos orientados a las tecnologías de información siguen muy vigentes (Feproco-Federación profesionales en empresa de Cochabamba, 2013).

Por otra parte, la cultura empresarial de la explotación y el enfoque corto-placista de contratación y relación con el cliente interno que impera en este país, no parece ayudar a la gestión estratégica, en este caso, del talento humano.

Considerando que es una línea que está en constante crecimiento en el contexto internacional (Ahmed y Rafiq, 2003; Yang, Huang y Wei, 2015) es necesario investigar lo que se está haciendo en este campo en las empresas bolivianas para identificar las acciones que son desarrolladas y conocer cuáles son las convergencias con el tema en el ámbito internacional. En esta investigación serán consideradas las empresas del centro del País, mas conocido como “el eje troncal” por varios motivos: la proximidad geográfica para la realización de la investigación, el nivel de desarrollo de las empresas en este tema, la disponibilidad de las empresas para participar en el proceso de investigación y, por último, el interés del autor de este trabajo en el desarrollo del tema en las empresas de su región dada su experiencia profesional y académica en el campo empresarial.

Por otro lado, otra cuestión que ha crecido en el interés académico en los últimos años en este país, independientemente del tipo de organización y que al igual que cualquier otro recurso o capacidad puede ser una fuente inagotable de ventaja competitiva, es el compromiso organizacional. Según Mowday (1998) el compromiso organizacional es importante para los colaboradores y para la organización. Para los colaboradores porque representa una relación positiva que puede traer un mayor sentido para la vida y para la organización porque aumenta el rendimiento, disminuye la rotación de personal y, por ende, el ausentismo de los colaboradores en el trabajo.

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

Muchos autores ya presentaron la posible asociación entre el endomarketing y el compromiso organizacional (Boshoff y Tait, 1996; Caruana y Calleya, 1998; Bohnenberger, 2005; Yang, 2010; Lee, Hung y Chen, 2012; Odeh y Alghadeer, 2014). Los estudios indican que el endomarketing puede ser una alternativa para aumentar el compromiso organizacional de los colaboradores. Los estudios fueron realizados en contextos aislados, considerando solamente la realidad de una organización o de un sector en particular.

Así, la cuestión que se plantea en este estudio es, si la aplicación de ésta perspectiva de marketing en las empresas bolivianas contribuye a la gestión estratégica del talento humano.

## 1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El principal objetivo de esta investigación es el de identificar el impacto de la perspectiva de marketing orientada al cliente interno en la gestión estratégica del talento humano de las empresas del sector secundario y terciario del eje troncal de Bolivia.

Para alcanzar este objetivo se han definido una serie de objetivos específicos que pueden ser divididos en cuatro grupos: aquellos relacionados con el concepto de ventaja competitiva y los activos estratégicos; los que están relacionados al marketing – específicamente al endomarketing; los que están relacionados a la gestión estratégica del talento humano – específicamente al compromiso organizacional y, por último, los que están relacionados a los dos temas.

Así, para profundizar en el tema de marketing con la técnica elegida que corresponde al endomarketing, se proponen los siguientes objetivos específicos:

- a) Indagar sobre el concepto de ventaja competitiva y activos intangibles
- b) identificar las variables que componen un modelo de endomarketing;
- c) ofrecer una revisión de la conceptualización del tema y las limitaciones que ofrece la literatura;
- d) identificar las relaciones de las actividades del endomarketing con las disciplinas de marketing y gestión del talento humano;
- e) identificar la relación entre endomarketing y comunicación interna.

Análogamente, para desarrollar la gestión estratégica del talento humano, se investigará el tema de compromiso organizacional, por lo que son propuestos los siguientes objetivos:

- f) presentar una revisión acerca de las líneas de investigación del tema
- g) identificar, con base en estudios ya ejecutados, los antecedentes y las consecuencias del compromiso organizacional
- h) identificar si existen características demográficas que pueden influir en el grado de compromiso organizacional de los colaboradores; y,
- i) analizar el compromiso organizacional de las empresas objeto de estudio.

Finalmente, para explorar la correlación entre los dos temas se propone como objetivos específicos:

j) analizar las relaciones existentes entre el endomarketing y el compromiso organizacional

k) identificar la posibilidad de desarrollar una ventaja competitiva a partir de la influencia del endomarketing en el compromiso organizacional.

### 1.3. MÉTODO UTILIZADO PARA LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es un estudio empírico que relaciona los componentes de compromiso organizacional como fuente de ventaja competitiva y el endomarketing como una técnica de gestión estratégica del talento humano. Dicho estudio fue estructurado a partir de las fases de investigación sugeridas por Sánchez (1999). La primera fase estuvo compuesta por la indagación de la literatura identificando los estudios existentes sobre la ventaja competitiva, el endomarketing y el compromiso organizacional, así como sus corrientes de investigación.

La segunda fase fue establecida por la construcción de un modelo de endomarketing y por la elección de un modelo ya validado en el compromiso organizacional. Posteriormente, se definió las hipótesis del estudio.

Para alcanzar los objetivos de esta investigación, y verificar las hipótesis, fueron utilizados datos primarios y secundarios que fueron 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 descriptivo, análisis factorial y correlación de Pearson, entre otros – fueron utilizados para interpretar los datos primarios obtenidos de los cuestionarios distribuidos a los colaboradores de las empresas participantes del estudio.

Los datos fueron recogidos en cinco empresas, elegidas en función de algunos requisitos (la filosofía de gestión de la empresa, el tamaño, la tenencia del departamento de marketing y el de gestión del talento humano, anuencia al estudio) 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 son detallados en el Capítulo V.

#### 1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia y la relevancia del estudio vienen apoyadas en 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 realizada la investigación, en este caso, Bolivia, como el entorno internacional, pues el rigor y la importancia relativa dados a los dos campos en ambos entornos es distinto.

El endomarketing goza de poca atención académica en Bolivia. Uno de los congresos de administración y gestión empresarial más relevantes es el CADEB - Colegio de Profesionales en Ciencias Empresariales y Administrativas de Bolivia, que en el 2013 realizó su vigésimo octavo encuentro. Una búsqueda en los artículos publicados demostró que se publicó un solo artículo que trata del marketing interno o endomarketing. Además, la revisión indicó que dicho tema apareció por primera vez hace tres años publicándose solo un artículo en el año 2011.

Sin embargo, en el entorno internacional, se encuentran diversos trabajos académicos en torno al tema. El *European Journal of Marketing* dedicó una edición especial al tema en el 2003, presentando la evolución del endomarketing y sus tendencias para el próximo decenio. Diferentes autores coinciden en enfatizar la necesidad de profundizar mucho más

en el tema pero desde la perspectiva de adaptarlo a la realidad local. (Ahmed, Rafiq y Saad, 2003; Nikbin, Ismail y Saad, 2010; Mohammad y Djouhara, 2011).

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

Desde el punto de vista empresarial, ambos temas son de gran vigencia e importancia. Por un lado, el endomarketing no está sustentado por herramientas y estrategias claramente definidas, lo que se traduce en un irregular y diverso desarrollo de iniciativas. En Bolivia, 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 su talento humano, de forma que puedan estar más motivados y comprometidos con los resultados y con los proyectos empresariales. En referencia al compromiso, es latente la preocupación que los empresarios, de forma general, tienen al respecto básicamente por aspectos culturales y estilos de administración que se orientan al corto plazo y que no terminan de ver al talento humano como una fuente de ventaja competitiva sostenible.

En definitiva, este estudio se justifica en la medida en que aspira a contribuir en el desarrollo conceptual de los dos temas en el ambiente académico y facilitar su aplicación en el contexto organizacional que particularmente en Bolivia responde a un enfoque empírico que no propone sostenibilidad en la aplicación del endomarketing y, por tanto, en el efecto de éste en el compromiso organizacional de sus colaboradores. 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 contiene nueve capítulos divididos en dos partes. La primera parte 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 justificación del estudio.

En el capítulo segundo se lleva a cabo una revisión de la literatura acerca de los aspectos conceptuales relacionados al endomarketing, 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 como el modelo de referencia.

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

El capítulo quinto detalla el método de investigación utilizado para desarrollar la investigación, estableciendo la fuente de recolección de datos, los instrumentos utilizados y el método de análisis.

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

Los datos generales de la investigación son presentados en el séptimo capítulo, que presenta la caracterización de la muestra, la descripción de las variables de endomarketing y la delineación de las variables de compromiso organizacional, destacando que los dos conjuntos de datos son estudiados con las variables demográficas.



El octavo capítulo aborda, principalmente, la confirmación, o no, de las hipótesis que están siendo estudiadas. Además, se presenta la correlación obtenida de los dos temas de estudio y persigue identificar las diferencias considerando el sector de la empresa desde la perspectiva económica (manufactura o servicios) o la filosofía de gestión de la empresa.

Finalmente, el capítulo noveno presenta las conclusiones principales acerca de los dos temas objeto del estudio, el impacto que estas conclusiones tienen en el proceso de gestión de las empresas, las limitaciones del estudio y las recomendaciones con las futuras líneas de investigación.

## **1.6. VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE Y ACTIVOS ESTRATÉGICOS**

A lo largo de las últimas décadas, los conceptos, interpretaciones, implicaciones y aportes de conocimiento referidos a la necesidad de contar en la dirección de las organizaciones con pautas claras sobre la ventaja competitiva sostenible han sido el elemento central de preocupación y estudio en la literatura estratégica, siendo indiscutible la existencia de un consenso en cuanto a que todos los enfoques convergen sobre cómo alcanzar y defender ventaja competitiva.

En la medida que los entornos mutan a lo largo del tiempo, han ido surgiendo diferentes paradigmas teóricos como respuesta a esta inquietud, cuyas aportaciones se detallan en la tabla siguiente.

**Tabla n° I. 1. Enfoques de ventaja competitiva**

Paradigma Teórico	Enfoque /herramienta	Competitividad	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Modelo Neoclásico.</li>   <li>•Enfoque Estructural.</li>   <li>•Economía Industrial.</li>   <li>•Enfoque de los Recursos.</li>   <li>•Enfoque Basado en Competencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Unidad superior: país y región</li>   <li>•Estructura de los mercados y su funcionamiento en el ámbito de la industria y sector.</li>   <li>•Teoría de juegos.</li>   <li>•Empresa: conjunto de recursos productivos.</li>   <li>•Conocimiento: recurso clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacidad para competir en mercados internacionales</li> <li>•Reconocimiento de la competencia imperfecta y variables de diferenciación.</li>   <li>•Representación de la interacción estratégica entre empresas rivales.</li> <li>•Valor de los servicios que producen los recursos.</li>   <li>•Empresa: contexto social en el que el conocimiento se desarrolla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Enfoque estático.</li>   <li>•Enfoque estático.</li>   <li>•Enfoque estático: ignorar resultados extraordinarios.</li>   <li>•Extrema importancia a la jerarquía administrativa.</li>   <li>•Enfoque estático.</li> </ul>

Fuente: Palacios (2002)

Según Siqueira y Cosh (2008), la ventaja competitiva ocurre cuando una empresa se sitúa en la posición más alta respecto a otras de su mismo sector. El ambiente competitivo del presente siglo implica formas de competencia cada vez mayores, hecho que fuerza a las organizaciones que adopten técnicas y herramientas no tradicionales al punto que mantener una ventaja competitiva es una tarea dinámica que nunca acaba.

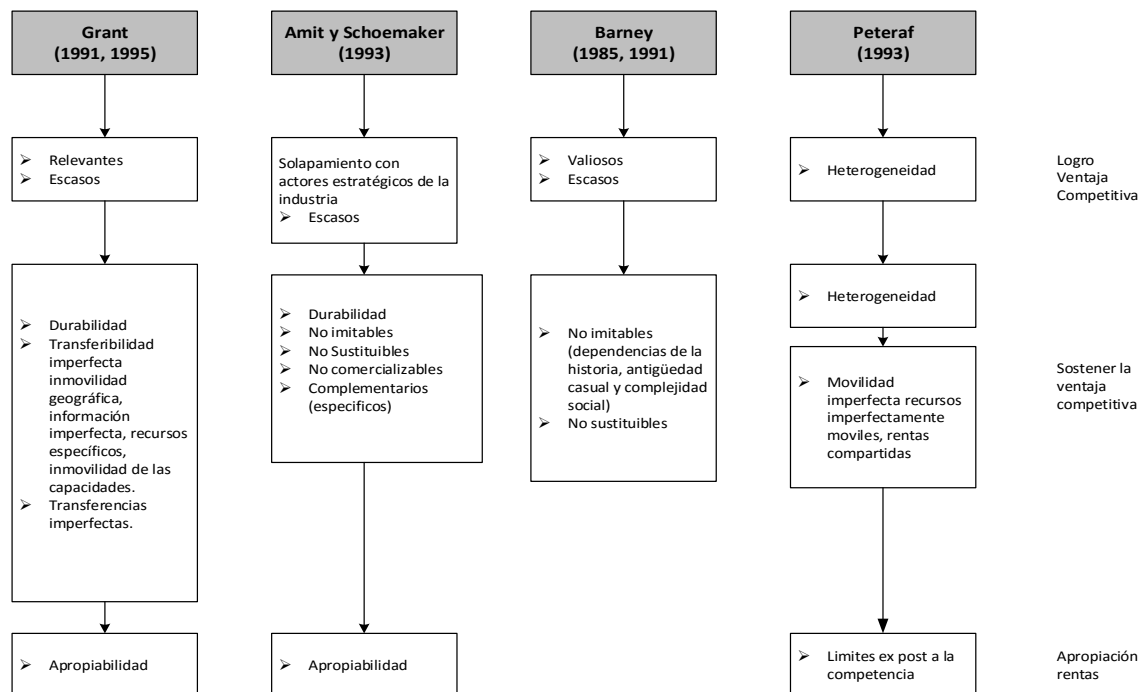
Las organizaciones se enfrentan a desafíos intensos e implacables, que incluyen una tasa acelerada de cambio tecnológico, incremento de las expectativas de los clientes, un incremento de la demanda de autonomía por parte de los empleados, estándares ambientales y de calidad internacional.

### **1.6.1. Características de los activos estratégicos**

Un aspecto complementario para alcanzar ventajas competitivas es la creación, desarrollo y sostenimiento de activos estratégicos, como requisito fundamental para organizaciones que interactúan en entornos dinámicos y turbulentos. En el EBR (Enfoque Basado en los Recursos), los activos estratégicos se consideran como recursos que potencialmente implican la generación de rentas, se basan en la habilidad de posibilitar ganancias monopólicas de productos producidos desde estos activos. Las ganancias resultan de la explotación de una insuficiencia del mercado, por ejemplo control en la cadena de suministros y su elasticidad en virtud la condición de que sean escasos, inimitables, no sustituibles de los activos subyacentes, por un agente heterogéneo (la empresa se diferencia por la propiedad de este activo), enfrentando por tanto dicha demanda de productos (Barney, 2001).

En la literatura se encuentran diversas aproximaciones y denominaciones como ser: stocks de activos estratégicos o críticos (Diericks y Cool, 1989), factores estratégicos (Barney 2001), recursos críticos (Wernerfeltd, 1984), activos estratégicos (Amit y Schoemaker, 1993). Palacios (2002), realizó la siguiente clasificación de las características de los activos estratégicos relacionando el logro, sostenimiento de ventajas competitivas y apropiación de rentas:

**Tabla nº I. 2. Características de los activos estratégicos**



Fuente: Palacios (2002)

De las aportaciones expuestas se rescatan aquellas que se adecúan al objeto de la presente investigación en cuanto al logro de ventaja competitiva, los activos estratégicos deben contar con las características de ser escasos, heterogéneos, debiendo solaparse con otros factores estratégicos del sector.

Para el caso de la característica que “sean valiosos”, se la considera transversal al logro, sostenimiento de ventaja competitiva y apropiación de rentas, ya que toda característica implícitamente está orientada al valor, siendo este el aspecto central de cualquier actividad económica.

El sostenimiento de ventajas competitivas será posible en el cumplimiento de las características que sean durables la cual está relacionada al tiempo, mientras que sean no imitables. Rumelt (1984) propone la creación de mecanismos de aislamiento los cuales

apuntan a que el coste de imitar sea igual o superior a las rentas que obtendría de la copia los competidores.

La movilidad, transferibilidad imperfecta y complementariedad implican acciones complementarias orientadas a alejarse de la competencia, las cuales tendrán su valor máximo dentro de la organización, si se pretende trasladarlos, pierden su valor, por ejemplo, la reputación empresarial (Dierickx y Cool, 1989).

La apropiación de rentas se logra en la medida que las características de apropiabilidad y límites ex-ante la competencia guardan relación directa con la evaluación económica de la relación costo – beneficio involucrada para cualquier proceso orientado a los resultados del accionar de las ventajas competitivas.

Debe sumarse la facilidad de absorción como una característica adicional que cuenten con la capacidad de crear valor y alcanzar una ventaja competitiva a través de la absorción del conocimiento externo a la organización (Camisón y Forés, 2010).

Todas las aportaciones y revisiones mencionadas se enmarcan en el denominado “lado positivo” de las características de los activos estratégicos. Sin embargo, Arend, R. (1994) considera que existe un lado negativo que denomina “activos estratégicos destructores de rentas” que dañan o destruyen la habilidad de la organización de generar rentas, habiendo descuidado su consideración los hombres de negocio, académicos y consultores, debido a que los beneficios de los activos que ellos estudian, son mayores.

Los activos estratégicos destructores de rentas se caracterizan por tres factores:

1. Generan un costo, hecho que merma el desempeño y valor de la organización (actual y potencial).
2. De suministro restringido, debido a que también son escasos (no todos los rivales los tienen) y no pueden económicamente convertirse en “benignos”, de la misma manera que un activo estratégico, desde el lado positivo se replique en los rivales.

3. Apropriados en la organización, porque librarse de ellos implicaría un costo mayor.

La tabla I.3 resume las aportaciones que han sido tratadas arriba:

**Tabla nº I. 3. Características y conceptos de los Activos Estratégicos**

Características de los Activos estratégicos				
Lado positivo			Lado negativo	
Denominación	Concepto	Denominación	Concepto	
VALORES	<b>Escasos</b>	Difíciles de obtener	<b>Escasos</b>	Sumistro restringido, no todos los rivales
	<b>Heterogéneos</b>	Formado por dos o más tipos de diversa naturaleza		los tienen
	<b>Se solapan con otros factores</b>	Generan sinergia con otros factores	<b>Costo</b>	Su accionar merma valor a la organización,
	<b>Durables</b>	Demoran en depreciarse y ser obsoletos		son perjudiciales
	<b>No imitables</b>	Difíciles de copiar, permiten levantan barreras	<b>Apropiabilidad</b>	Se encuentran incrustados dentro de la
	<b>Movilidad imperfecta</b>	Evita que su valor se convierta en costo de oportunidad y se anule		organización, difícil librarse de ellos
	<b>Transferibilidad imperfecta</b>	Rinden en su medio, pierden valor al transferirse		
	<b>Complementariedad</b>	Al integrarse con otros activos generan más valor		
	<b>Apropiabilidad</b>	Que los activos sólo puedan ser capturados por la organización		
	<b>Límites ex -ante competencia</b>	compensadas por los costes asociados al control de los factores productivos más valiosos		
<b>Facilidad de absorción</b>	Absorción del conocimiento externo a la organización			

Fuente: Elaboración propia.

La presente investigación pretende corroborar también que si bien es válido considerar que los activos estratégicos pueden ser influenciados por el lado negativo, será mayor la fuerza y capacidad del lado positivo, neutralizando el efecto nocivo. El compromiso organizacional es sin duda un recurso intangible que cumple con las características del lado positivo, y por tanto, puede ser una fuente de ventaja competitiva. Los gestores de las organizaciones deberán orientar su accionar hacia el lado positivo de los activos estratégicos, en este caso se considera como tal al compromiso organizacional, a fin de alcanzar su objetivo de lograr y mantener ventajas competitivas y consecuente apropiación de las rentas generadas; el endomarketing pretende ser el instrumento para establecer ese logro.





## **CAPÍTULO II**

### **ENDOMARKETING**

Dentro del proceso de la gestión estratégica empresarial, un elemento importante lo constituye el personal, resultando en extremo difícil la medición de la eficacia de la administración del talento humano, debido a la cantidad de factores que inciden en ella; pero evidentemente lo más importante para esta medición serán los resultados que alcance la organización.

La tarea de alinear, comprometer y medir al talento humano resulta crítica, por lo que las actividades de marketing como parte importante de la gestión estratégica, también tienen en el centro de su atención a los recursos laborales. Por eso, en el proceso de marketing, ¿cuál ha de ser la orientación de la empresa?

La empresa ha de orientarse a la actividad en el mercado, es decir, aprender del mercado, diseminar la información aprendida y diseñar la oferta a su medida (Kohli y Jaworsky, 1990) para así adaptar los productos y servicios que ofrece a las necesidades del cliente.

La necesidad de orientación al mercado además del 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 colaboradores como una forma de buscar este elemento diferencial. En este sentido, muchas organizaciones e investigadores han reconocido la importancia del endomarketing como una alternativa para aumentar el compromiso de los colaboradores con la organización y con la satisfacción de los clientes (Grönroos, 1990; Berry y Parasuraman, 1992; Caruana y Calleya, 1998; Pitt y Foreman, 1999; Durkin y Bennett, 1999; Lings, 2002; Bhatnagar, 2007; Ewerlin, 2013). Sin embargo, solamente algunos investigadores hacen referencia a las actividades desarrolladas por este proceso (Grönroos, 1990; Rafiq y Ahmed, 2000; Conduit y Mavondo, 2001; Lings, 2002; Khatri et al, 2010; Kucherov y Zavyalova, 2012) y otros describen la responsabilidad de ejecución de ellas (Flipo, 1986; Shiba, Graham y Walden, 1993; Rafiq y Ahmed, 1993; Majeed, 2013). Tratándose de su aplicación, las organizaciones

de servicios fueron las primeras en poner en práctica el concepto; después las de manufactura (Grönroos, 1990), lo que puede explicar cierta limitación en la exploración del tema.

Los primeros estudios empezaron hace más de 30 años, justificados por la creciente preocupación por 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 tema y, consecuentemente, diversas aplicaciones en forma de desarrollo de metodologías, mientras con algunos puntos en común como, por ejemplo, la satisfacción del colaborador y del cliente.

A continuación se presenta un estudio del tema 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 DEL ENDOMARKETING

Presentar una relación de la evolución histórica del tema considerando los principales artículos publicados y el enfoque dado a cada uno de estos estudios es el fundamento de este acápite. Resulta relevante observar lo que argumentan Ahmed y Rafiq (2002:3): *“hay una variedad importante atribuible a la literatura en referencia al significado exacto del endomarketing, qué supone que debería hacerlo, cómo debería ser realizado y quien se supone debería hacerlo”*. En este sentido, 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 – que debe hacerse, cómo debe hacerse, quien debe coordinar este proceso y cuáles son las técnicas presentadas – serán abordadas en profundidad en los acápites siguientes.

A pesar de que algunos autores (Ahmed y Rafiq, 2002) citan que el tema empezó en los años 80, con Berry, la revisión de la literatura demuestra que, en 1976, Berry, Hensen y Burke ya hicieron referencia al tema cuando lo relacionaron, por primera vez, a la calidad superior en servicios.

Para estos autores, *“El endomarketing se ocupa de viabilizar los productos internos (trabajo) que satisfaga las necesidades de un mercado interno vital (colaboradores) al mismo tiempo de satisfacer los objetivos de la organización. La principal razón para utilizar el término “endomarketing” en lugar de otras expresiones más tradicionales que se podrían esperar es que se pretende dar un enfoque a una condición real donde la capacidad empresarial de satisfacer las necesidades de los clientes externos es evidente.”* (Berry, Hensen y Burke, 1976:8). El objetivo del artículo fue presentar alternativas para que las empresas pudieran desarrollar su capacidad interna de atender las demandas del cliente externo y el endomarketing fue citado como una de las alternativas clave.

También, a través del estudio, se puede evidenciar que en los años siguientes, el tema fue señalado en principio en la literatura de marketing de servicios, después en la literatura de gestión de servicios y, por último, en la literatura del marketing industrial, conforme citan Grönroos (1990) y Lovelock (2009). Berry es una de las mayores referencias para este período, pues fue el primero que, en 1981, refirió a los colaboradores como clientes internos. *“La gente que compra bienes y servicios como consumidores y la gente que compra empleo como colaboradores son la misma gente.”* (Berry, 1981:34).

Otro aporte en el proceso de evolución que se intenta establecer, fue el trabajo de Christian Grönroos de la escuela Nórdica quién, en 1981, describió el objetivo del tema: *“motivar y concientizar a los colaboradores sobre la importancia del cliente externo”* (Dunmore, 2003; Yang, 2010; Mieres, Sanchez y Vijande, 2012).

Flipo, por su parte, en 1986, alertó sobre la falta de conocimiento sobre el tema y su dependencia del éxito de las estrategias de marketing. Además, cuestionó el hecho de que las empresas puedan hacer un buen marketing externo sin involucrar a los colaboradores, en especial las que son de servicios (sin excluir a las otras del sector primario y secundario por su función económica), pues más del 50% de ellas tienen una relación directa con el cliente. El autor, concluye que el endomarketing 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).

Un breve tiempo después, en los años 90, el tema 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 hábito de los practicantes 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 de origen sueco defiende la satisfacción del cliente externo a través de los colaboradores y reclama mayor atención y consciencia de la importancia de ambos por parte de los gestores de la organización.

*“En primer lugar, el endomarketing es una filosofía gerencial. La gerencia debería crearla de manera continua para consolidar una comprensión de aprecio por los roles de los colaboradores en la organización. (...) El enfoque del endomarketing se centra en el cómo se consiguen y cómo se mantiene a los colaboradores conscientes.” (Grönroos, 1990).*

Una relación muy próxima del tema con otras funciones de la empresa es, en parte, también sugerida por Colling y Payne (1991), cuando plantean una nueva perspectiva para la gestión del talento humano. En su artículo proponen *“cómo los conceptos y métodos del endomarketing utilizados por los directivos de Marketing pueden generar la base de una nueva perspectiva que sirva para encarar las oportunidades y los desafíos propios de la dirección de Recursos Humanos”*. La importancia está centrada en la coordinación de personas (colaboradores) y en las estrategias de la empresa. Los autores destacan que las premisas ya definidas para el endomarketing contribuyen para una gestión más avanzada del talento humano y concluyen que *“el adoptar una orientación de mercado requiere que el directivo de Recursos Humanos se enfoque en las necesidades y deseos de los grupos de clientes internos para de esa forma estimular el servicio interno”*; es evidente que la filosofía de orientación de mercado descansa en gran medida sobre el talento humano como canalizador del aprendizaje, la disseminación de la información y el diseño de la oferta.

La alternativa posible de utilizar los mismos modelos y métodos para el mercado externo (clientes) y el mercado interno (colaboradores) fue también sugerida, en el mismo año, por Piercy y Morgan que demuestran la posibilidad de aplicación de las “4 P” de Jerome

McCarthy (*producto, precio, distribución y comunicación*) de marketing para el mercado interno. En su investigación concluyeron que “...mientras muchos ejecutivos reconocen la necesidad de “vender” sus planes de marketing dentro de la empresa, muchos otros no comparten lo mismo y, por tanto, el reconocimiento del concepto de Endomarketing es mínimo” y proponen que “...quién se encargue de la planeación estratégica de marketing debería tomar en cuenta el costo real a pagar por la implementación interna, el impacto de las estrategias de Marketing en la satisfacción y motivación de los miembros del mercado interno” (Piercy y Morgan, 1991).

Desde una perspectiva cronológica, en una condición casi simultánea, en 1991, Berry y Parasuraman presentaron la propuesta de practicar el endomarketing antes del marketing externo, especialmente en empresas de servicios, donde el servidor (colaborador) puede ser alineado, y comprometido antes del servicio. El tema es uno de los apartados del libro “*Marketing Services: competing through quality*” y presenta los ítems que son considerados esenciales para su ejecución.

La “esencia de la administración”, 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. Ellos 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 endomarketing es el trabajo o la tarea), pues el cliente puede escoger lo que más le gusta y al colaborador le resta aceptar lo que le es confiado y entonces lo que más se adecua a su perfil.

Otra postura crítica se refiere al tratamiento del cliente interno quién tendría toda la razón así como el cliente externo “... la noción de que el colaborador deba ser visto como cliente es la idea de soberanía del cliente (es la idea de que el cliente es el rey, que el cliente tiene toda la razón y cosas parecidas)” (Mieres, Sanchez y Vijande, 2012). Por otro lado, una de las principales concordancias está centrada en la idea de que un colaborador insatisfecho no

puede dejar un cliente satisfecho. En esa misma tendencia, una dura crítica es hecha al tema en 1994 por Hales.

El mencionado autor sostiene que el endomarketing tiene conceptos ambiguos y una similitud con la gestión de personas. Además, presenta un conjunto de críticas; como por ejemplo, la filosofía del tema y las técnicas utilizadas, y afirma que *“El endomarketing no es un concepto que vaga en el vacío; mas bien, tiene mucho en común con la gama de ideas relativas acerca de nuevas ideas de formas de organización y otras tendencias que se impusieron durante los años 80”* (Hales, 1994).

La publicación de un artículo presentado por Bak (1994), sugiere el uso del endomarketing como una alternativa para una gestión de personas más eficaz y más participativa y que además se adapta mejor a su entorno. Por medio de un estudio de caso identificaron que *“... la gerencia por equipos ha sido probada como una herramienta exitosa de endomarketing y permite a las organizaciones de servicio encarar de manera proactiva el entorno cambiante que propuso la década de los 90's”* (Bak, 1994).

Siguiendo el camino de la evolución del endomarketing, el año 1995 fue marcado por la publicación de diversos artículos importantes. Piercy (1995), por ejemplo, presenta una relación entre la satisfacción del cliente externo y el cliente interno (colaborador) como se puede apreciar en la Figura II.1. Lo ideal es una situación de sinergia, cuando colaboradores y clientes están satisfechos. En todos los otros cuadrantes hay problemas, sea con los colaboradores, con los clientes o, en la peor situación, con ambos.

Figura n° II. 1. Satisfacción del cliente interno y externo

		Satisfacción del Cliente Externo	
		ALTA	BAJA
Satisfacción del cliente interno	ALTA	<b>Sinergia</b>	<b>Euforia interna</b>
	BAJA	<b>Coerción</b>	<b>Alienación</b>

Fuente: Piercy (1995)

Foreman y Money hacen diversos aportes en el mismo año a cerca del tema como, por ejemplo, critican la escasa importancia dada por revistas especializadas en el área en contraposición a la importante atención dada por autores para los practicantes de los procesos que abordan el asunto con mayor interés. Los autores hacen también una reflexión sobre la diferencia entre las prácticas avanzadas de gestión de talento humano y el endomarketing y sobre la necesidad de involucrar a todos los clientes internos en el proceso, aspecto que es planteado en el concepto de Orientación al Mercado de Kohli y Jaworsky (1990)

La atención dada al tema 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 interdisciplinariedad de la cuestión con la calidad de servicios, la orientación de marketing y estrategia de marketing, la gestión de la calidad total (TQM– Total Quality Management : Gestión de la Calidad Total que 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), la gestión organizacional, la productividad interna de los servicios, la innovación, la imagen corporativa

y la integración interna. Finalmente, el autor hace la propuesta de un modelo de endomarketing que presupone una integración con el proceso de gestión orientada para el mercado (Varey, 1995). Como corolario, en ese año, Cahill, demuestra la posible relación entre endomarketing y el aprendizaje organizacional (Cahill, 1995).

A través de una gran parte de este período, Boshoff y Tait realizaron una investigación empírica acerca de los efectos del endomarketing sobre el compromiso organizacional y la cultura de calidad en empresas de servicios. Después de investigar los efectos del endomarketing con los colaboradores de la línea de frente (front office) de servicios bancarios, concluyeron que el tema tiene como objetivo “*desarrollar colaboradores con conciencia clientista y crear servicios conscientes de clientización,..*” (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).

Siguiendo la cronología de la evolución, en 1997, un estudio sobre la implementación del endomarketing en una empresa bancaria fue presentado por Ballantyne. Sus conclusiones se reportan a una práctica desarrollada 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 tema contribuya con el aprendizaje de la organización.

Algún tiempo después, en 1998, Lings y Brooks proponen un modelo de endomarketing apoyado en una relación de proveedor y cliente interno para llegar a la satisfacción del cliente externo. Los autores defienden que el endomarketing puede ser interpretado como una necesidad de los colaboradores 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 colaboradores. Los autores concluyen, por medio de una investigación, que el endomarketing afecta:

a) la percepción de los colaboradores 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 rendimiento, los valores y los factores críticos de éxito (Hogg, Carter y Dunne, 1998).

En algún momento, en el mismo año, Caruana y Calleya presentaron el resultado de una investigación que relaciona el compromiso organizacional como una consecuencia del endomarketing. El resultado se mostró satisfactorio y los autores concluyeron que, de hecho, el endomarketing puede afectar al compromiso organizacional de los colaboradores.

Posteriormente, en 1999, Pitt y Foreman señalan que el endomarketing, bajo la óptica de transacción de costes, puede ser irrelevante, ilegítimo, bueno o necesario para la empresa. La conclusión de los autores es que: “...*La extensión de práctica del endomarketing en una organización será una función de los niveles de incongruencia en las metas y la ambigüedad en el rendimiento que sean propias de las condiciones de una situación particular de empleo.*” (Pitt y Foreman, 1999: 32).

De la misma manera, un modelo presentado por Lings (1999) propone un equilibrio entre las funciones de endomarketing 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 colaboradores tengan conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente. En cierta forma, es una continuidad del estudio empezado en 1998, que considera los sectores o departamentos y no los colaboradores como clientes internos.

Varey y Lewis, el mismo año de 1999, hicieron una retrospectiva del tema que ha ganado atención de académicos y prácticos. La gran contribución del estudio está en la revelación de la necesidad de integración del tema con toda la empresa y no solo con el departamento de marketing o recursos humanos, como hasta entonces estaba siendo orientado (Varey y Lewis, 1999).

A partir de la relación cronológica anterior, se puede inferir que, en los años 90, el tema fue relacionado con varias cuestiones, por diversos *Journals*, en especial los que se dedican a los temas que profundizan el marketing o la gestión de servicios.

En el nuevo milenio, el tema ha continuado siendo objeto de 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; Ali, 2012); con los modelos propuestos (Papasolomou-Doukakis, 2003; Nikbin, Ismail y Saad, 2010), y hay también los que presentan un modelo basado en resultados Ahmed, Rafiq y Saad, 2004) y los mas recientes basados en la orientación al mercado (Abzari, Ghorbani, y Madani, 2011)

En relación al contenido, la mayor parte de los artículos publicados en revistas científicas se orienta a relacionar al tema 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; Naudé, Desai y Murphy, 2003; Colin, 2004; Nikbin, Ismail y Saad, 2010; Mohammad y Djouhara, 2011). Es importante destacar que a pesar de que los artículos tratan de asuntos que están directamente relacionados a la gestión de recursos humanos, la función global, en sí, de la gestión del talento humano es pocas veces citada.

Otra línea de investigación se concentra en la orientación al cliente; estos estudios trabajan fundamentalmente la idea de empezar por una orientación al cliente interno (el colaborador) para después alcanzar el externo (Conduit y Mavondo, 2001; Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Lings, 2004; Ewerlin, 2013), ya apuntada anteriormente.

Hay también algunos estudios en el área de calidad de servicios (Straughan y Cooper, 2002; Wu y Lee, 2011; Mieres, Sanchez y Vijande, 2012) y estudios con la marca (Fram y McCarthy, 2003; Kucherov y Zavyalova, 2012)

A pesar de tanta atención al tema de endomarketing en el presente milenio, es inquietante el silencio del departamento de talento humano. Las principales revistas de gestión de talento humano, como por ejemplo, *Human Resource Management*, *Human Resource Management Review*, *Human Resource Management Journal* y *Human Resource Development Quarterly*, tienen varios artículos respecto al tema. Además, las revistas de gestión de marketing revelan la necesidad de estudiar el tema y profundizar en la forma de gestionar el proceso.

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

*“La interacción interfuncional es motivada por el deseo de lograr por un lado los objetivos amplios de toda la organización o la unidad estratégica de negocios y, por otro lado, los objetivos específicos de marketing así como las metas individuales.”* Así mismo, Kotler (2012) sentencia *“...de manera similar, el personal de otros departamentos funcionales son inducidos a interactuar con el personal de marketing para lograr metas que hayan sido asignadas y elegidas”*.

Para una interacción efectiva es necesario que las dos disciplinas hagan un trabajo en conjunto. Posiblemente, una gestión más avanzada de talento humano pueda apoyarse en algunas técnicas y, principalmente, la información de marketing para lograr que los colaboradores estén más comprometidos con la organización y que sea posible alcanzar una ventaja competitiva sostenible. El Cuadro II.1 presenta los artículos de endomarketing que fueron publicados, en las disciplinas de marketing y marketing de servicios, talento humano o calidad de servicios, en los últimos años.

**Cuadro nº II. 1. La relación de las disciplinas con el endomarketing**

Periodo	Marketing y marketing de servicios	Talento humano	Calidad de servicios
Años 70s y 80s	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	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
2000 al 2005	Ahmed y Rafiq Ballantyne Naudé, Desai y Murphy Papasolomou y Doukakis Piercy	Davis Arnett Laverie y Mclane Colin Naudé, Desai y Murphy, Cooper y Cronin Barriuso y Sánchez Järvi	Bansal, Mendelson y Sharma Lings Sánchez y Valero
2006 al 2011	Bitner, Zeithaml Straughan y Cooper Lovelock	Chiavenato Nikbin, Ismail y Saad Mohammad y Djouhara	
2011 al 2014	Mohammad y Djouhara Kotler - Ewerlin		Wu y Lee Mieres, Sanchez y Vijande

Fuente: Elaboración propia a partir de las referencias bibliográficas citadas en este acápite.

A partir del contenido del esquema, se puede verificar que el cuadro muestra la centralización de los estudios de endomarketing en las disciplinas de marketing y marketing de servicios y la relativa atención dada por la literatura de talento humano sobre el tema.

Se puede evidenciar que ésta revisión de las disciplinas que se ha relacionado con el endomarketing avala la pretensión inicial explicitada en la introducción de este documento, de indagar en torno a la identificación y selección de variables de gestión de talento humano y la definición de su conceptualización, tema que es tratado en el próximo capítulo.

## 2.2. LAS LÍNEAS DE PENSAMIENTO Y LOS CONCEPTOS

Después de analizar los ámbitos disciplinares en que el endomarketing ha evolucionado es posible profundizar su conceptualización identificando las divergencias y las convergencias del tema, a fin de hacer posible su uso coherente y fundamentalmente pertinente en relación a los aspectos de interés para el estudio.

En este contexto, este apartado, describe con mayor profundidad, las líneas de conceptualización dadas a conocer a lo largo de los últimos 30 años, y propone, al final, presentar las divergencias y las congruencias del tema. Pueden ser identificadas tres líneas de interpretación del tema: la que considera al colaborador como un cliente de la organización, aquella que considera al endomarketing como un proceso y, por último, la que propone el desarrollo de una cultura de orientación al cliente externo.

Los autores Rafiq y Ahmed (1993) argumentan que la construcción del concepto de endomarketing tuvo tres fases distintas. La primera fase, que marca el surgimiento del concepto, fue caracterizada por la motivación y satisfacción del colaborador. La segunda estuvo orientada hacia 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 el rendimiento de la organización. Rafiq y Ahmed (1993 y 2000) concluyen que existen varios conceptos en relación al tema, 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 endomarketing. 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 colaboradores (Berry, Hensen y Burke, 1976). Así, la concepción de endomarketing como una filosofía, idea defendida por Grönroos (1990) 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 colaboradores. Analizando los ámbitos disciplinares en que el endomarketing ha evolucionado es posible profundizar su conceptualización identificando las divergencias y las convergencias del tema 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 30 años y propone, al final, presentar las divergencias y las congruencias del tema. Pueden ser identificadas tres líneas de interpretación: la que considera al colaborador como un cliente de la organización, la que considera el endomarketing como un proceso, y, por último, la que propone un desarrollo de una cultura de orientación al cliente externo (Nikbin, Saad, Ismail, 2010).

### **2.2.1. El colaborador como cliente de la organización.**

Para algunos autores el endomarketing es una filosofía practicada por la organización que visualiza al colaborador como un cliente interno (Berry, 1981; Grönroos, 1990; Berry y Parasuraman, 1992; Rafiq y Ahmed, 1993; Foreman y Money, 1995; Nickles y Wood, 2006; Wu y Lee 2011; Odeh y Alghadeer, 2014).

Para Berry y Parasuraman (1991:151) “ *..el endomarketing es la filosofía de tratar al colaborador 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 endomarketing es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados. Para esto presentan siete elementos básicos para la práctica del tema.

1. **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 a las personas en la empresa.
2. **Hacer el mejor esfuerzo en la consecución de talentos:** buscar y encontrar en el mercado los mejores empleados. Es necesario referirse al mercado desde un punto de vista de marketing y así, buscar, por diversos medios, las mejores personas para trabajar en la empresa.
3. **Preparar a las personas para el rendimiento:** la mayoría de los empleados reciben capacitación relacionada a “cómo” hacer la tarea y no “por qué” hacer la tarea. Un error común es realizar una capacitación anual, por medio de un seminario, o cursos de una semana. El proceso debe ser continuo y, si fuera posible, realizado por los gestores inmediatos.
4. **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, objetivos compartidos, reconocimiento y mantenimiento de las personas que componen el grupo.
5. **Libertad para el trabajo:** aumentar la autoridad y la responsabilidad de los niveles más bajos de la empresa (que están próximos al 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 prefieran trabajar sobre reglas bien definidas.
6. **Medición y reconocimiento:** desarrollar un buen y efectivo reconocimiento para los empleados con una adecuada medida de rendimiento que determina quien merece el reconocimiento.

7. **Conocer a 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.

Desde una perspectiva de análisis individual, este concepto, puede confundirse con la función del departamento de talento humano en la empresa, que debería atender los elementos citados por estos autores. Llegado a este punto, cabe una reflexión desde el punto de vista de marketing: ¿estaría el departamento de talento humano dejando de cumplir con sus responsabilidades?

Mahanta, (2012), alerta sobre los problemas que pueden ocurrir con la orientación del colaborador como cliente interno. En primer lugar, aparece la cuestión del producto: en una situación normal, el cliente no está obligado a comprar el producto si éste no le agrada, pero el colaborador “tiene” que aceptar, por ejemplo, los nuevos métodos de trabajo y a él no le es permitido hacer ninguna elección. En segundo lugar, el tratamiento del colaborador como un rey (una expresión típica de la filosofía del TQM-Total Quality Management) 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 darse el suicidio de la organización que cuente con empleados muy acomodados.

Además, complementa el autor, que las necesidades de los empleados pueden crecer constantemente y los recursos ser cada vez más escasos, aún más en un ambiente de gran competencia.

Las necesidades del cliente interno (el colaborador) deben ser satisfechas, antes que las del cliente externo para Nickles y Wood (2006). Esta línea de raciocinio puede corroborar el cuestionamiento hecho por Kotler (2012) *“el lugar en el que se considera a tus propios empleados como clientes que tienen necesidades a satisfacer con lo que son entusiastas – es el trabajo del marketing o es el trabajo de talento humano”*



De esa manera, la proximidad del concepto, en esta línea de pensamiento, con la gestión del talento humano es grande y de cierta forma amenazadora para sus gestores. ¿Tendría el área de marketing la función o el interés de hacer la gestión de los colaboradores? O, aún, ¿estaría el departamento del talento humano dejando de cumplir con sus obligaciones?

Para Hales (1994), el endomarketing 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 departamento del talento humano, como por ejemplo, la segmentación, la comunicación y la publicidad.

Se puede añadir que el tema se 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).

Entonces, Cahill (1995) complementa la necesidad de los esfuerzos de endomarketing para proporcionar mejores servicios a los clientes externos, pues caso contrario las inversiones hechas en este proceso son desperdiciadas. Esta postura también es presentada por Odeh y Alghadeer, (2014)

### **2.2.2. Endomarketing: un enfoque de proceso**

Considerando que los procesos son pasos ordenados que responden a comportamientos sistémicos, se incluye esta orientación que intenta explicar al endomarketing como la relación básica del marketing donde hay oferta y demanda.

Este concepto considera que todas las áreas de una organización son simultáneamente proveedores y clientes, empezando por el departamento de marketing que identifica las necesidades del cliente hasta el área de servicios garantizados que soluciona los problemas del producto o servicio entregado. Esta es una perspectiva con origen en el TQM (Longenecker y Meade II, 1995; Lings y Brooks, 1998; Lings, 1999; Nikbin, Ismail y Saad 2010).

Según Becton y Schraeder (2009), 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” (Lings, 2004).

La creencia de que la satisfacción de los departamentos, considerando el proceso, llega a la satisfacción del cliente 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 departamento de marketing, sus expectativas y necesidades pueden no llegar a todos los departamentos de la organización.

De manera paralela, es necesario considerar que esta línea de concepto puede ser más útil en empresas del sector manufacturero que en las de servicios.

También Lings (2004) presenta algunas ventajas de este concepto cuando describe un esquema de endomarketing 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 colaborador.

La ambigüedad en el manejo de conceptos en la literatura es verificable. Para Conduit y Mavondo (2001), por ejemplo, el endomarketing es llamado “*internal customer orientation*”, o sea, la orientación al cliente interno desde un punto de vista de proceso. Según los autores, los 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) tienen la misma idea respecto al tema y ofrecen un ejemplo: *“Los departamentos de Marketing son a menudo los clientes internos de desarrollo de producto o de Investigación y Desarrollo aunque en algunos casos el departamento de Marketing es el proveedor interno que provee información sobre las necesidades y requerimientos de los clientes”*. 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 la orientación al cliente interno es una forma de considerar al colaborador como un cliente interno al cual se le debe proveer de información sobre las necesidades y requerimientos del cliente externo, de acuerdo a lo descrito en la sección anterior.

### **2.2.3. Endomarketing: el desarrollo de una cultura de orientación al cliente**

Esta línea de concepto puede aún ser dividida en dos grupos. El primero que considera el tema 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 el rendimiento de la empresa.

Kotler (2012) es uno de los autores que defiende, de forma indirecta, el concepto del endomarketing como extensión del marketing externo, principalmente cuando se refiere al marketing de servicios. El principal argumento, es que los colaboradores que interactúan con el cliente, deben ser adecuadamente entrenados e informados de las acciones del marketing externo para que tengan las respuestas correctas para los clientes (Flipo, 1986; Mohammad y Djouhara 2011; Kotler, 2012). Uno de los problemas creados con esta idea es la división de los colaboradores 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 endomarketing y tengan la información, 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 *“el endomarketing es muy relevante en empresas de servicios porque en la mayoría de ellos, por lo menos, el cincuenta por ciento del personal tiene interactividad directa con el cliente”* (1986: 8).

Kotler (2012), en otra parte de su trabajo, menciona al marketing integrado como una alternativa para atender mejor a los consumidores y, en este enfoque, sugiere que el endomarketing debe preceder al externo, corroborando con lo que exponen otros expertos al respecto.

Así, la mayoría de los conceptos está relacionado a un aspecto más generalizado del endomarketing, o sea, una perspectiva de trabajo conjunto entre el endomarketing y el marketing externo, buscando la satisfacción del cliente. 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 colaboradores, y con una orientación generalizada de todos los colaboradores para la satisfacción del cliente externo (Piercy y Morgan, 1991; Rafiq y Ahmed, 1993; Foreman y Money, Piercy, Cahill y Varey 1995; Varey y Lewis, 1999; Ahmed y Rafiq, 2002; Ahmed, Rafiq, Saad, Naudé, Desai y Murphy, 2003; Lings, 2004; Kucherov y Zavyalova, 2012).

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 colaboradores con los resultados de la organización, en especial la atención dada a los clientes externos.

Complementando, Mohammad y Djouhara (2011:328) describen que el endomarketing es:

*“un esfuerzo planeado para aplicar un acercamiento de marketing que permita superar la resistencia al cambio, alinee, motive y que a la vez coordine interfuncionalmente a los empleados con el fin de lograr la implementación efectiva de la estrategia corporativa y así lograr la satisfacción del cliente a través de la formación de empleados con orientación hacia el cliente.”*

En esta línea de concepto, la aplicación de las 4 P de marketing es usual, aunque muy criticada (Hales, 1994). El Cuadro II.2 presenta la descripción de las 4P según algunos autores. Las interpretaciones divergen principalmente entre los componentes producto y precio. Como producto es considerado tanto como 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 endomarketing, siendo completamente diferentes, son considerados el precio (Tsai, 2014). Interpretar la cuestión de precios como la inversión hecha para poner en práctica las actividades de endomarketing no es adecuada, pues el precio está conectado al cliente y no a la empresa (Nickles y Wood, 2006; Kotler, 2012).

**Cuadro n° II. 2. Interpretación de las 4P para el endomarketing**

	<b>Rafiq y Ahmed (1993)</b>	<b>Davis (2001)</b>	<b>Piercy y Morgan (1991)</b>	<b>Kotler (2012)</b>	<b>Tsai, (2014)</b>
<b>PRODUCTO</b>	<p>Nivel estratégico: valores y actitudes.</p> <p>Nivel táctico: medidas de performance y tratamiento del cliente.</p> <p>Servicios y capacitación ofrecidos por el departamento de RH.</p>	Programas, políticas y servicios.	Valores, actitudes y comportamientos necesarios para poner en práctica el plano de marketing.	El trabajo con sus aspectos intrínsecos y extrínsecos	El trabajo ofrecido por la organización.
<b>PRECIO</b>		Los costes de implantación de los programas.	Costes psicológicos y el sacrificio de otros proyectos que puedan estar compitiendo con el plan de marketing.	Sacrificios sociales, económicos, relacionales y psicologicos.	Costes psicológicos.
<b>PLAZA</b>	Lugares donde son divulgadas las políticas de la organización o donde son hechas las capacitaciones.	Localización de los programas, políticas y servicios.	Lugar de las entregas de información.	Nivel jerarquico del puesto.	Localización adecuada de los colaboradores.
<b>PROMOCION</b>	Comuníquese directamente con el colaborador y hacer promociones para influenciar las actitudes del colaborador.	Venta interna, relaciones públicas, propaganda, promociones, incentivos y programas de	Es la forma utilizada para informar, persuadir y trabajar las actitudes de los colaboradores.	Instrumento de persuación y motivación	Comunicación con el colaborador.

Fuente: Adaptado de los originales Piercy y Morgan, 1991; Rafiq y Ahmed, 1993; Davis, 2001; Kotler 2012; Tsai, 2014).

La interpretación dada al componente producto diverge entre los autores. El concepto para la mayoría de ellos (Piercy y Morgan, 1991; Rafiq y Ahmed, 1993; Davis, 2001) trata de valores, actitudes, políticas, servicio y comportamientos entre otros. Mientras que para Tsai (2014), el producto se refiere a puesto de trabajo al igual que para Kotler (2012). Así, la preocupación debe centrarse en su adecuación al colaborador, 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 colaborador 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 Tsai (2014), está en línea con el concepto de producto adoptado por el departamento de marketing.

Por otro lado, el componente comunicación tiene elementos comunes a todos ellos y se refiere a la información dada a los colaboradores para influenciar su comportamiento. Posiblemente esta unanimidad sea uno de los factores que hace que muchas empresas perciban el endomarketing solo como una herramienta de comunicación con los colaboradores, despreciando otras contribuciones posibles (Brum, 1998; Odeh y Alghadeer, (2014).

En el análisis de las 4 P, Rafiq y Ahmed (1993) incluyen una perspectiva de 7 P 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 colaboradores 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 colaboradores.

3. los participantes: los gerentes tienen una relación muy fuerte con los colaboradores y, principalmente, en los procesos de comunicación ellos deben hacerse muy evidentes.

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

Para finalizar la diversidad de conceptos, Davis (2001) defiende que el endomarketing es una consecuencia natural del comportamiento de la relación entre los colaboradores, los cargos directivos y la estructura de la organización. Como ejemplo, el autor cita que los gerentes utilizan el endomarketing cuando quieren vender una idea al nivel jerárquico superior, convencer a una persona de otro departamento sobre un tema o para convencer al colaborador 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 tema**

A partir de la información previa, se observa que no hay unanimidad en relación a los conceptos y la filosofía del proceso de endomarketing, 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 tema en la organización, ya sea desde un punto de vista de satisfacción del cliente externo o de una gestión más avanzada de la gestión del talento humano.

La convergencia centrada en la satisfacción del cliente externo ocurre cuando el colaborador es reconocido como un cliente interno (Berry, 1981; Grönroos, 1990; Berry y Parasuraman, 1992; en Rafiq y Ahmed, 1993; Foreman y Money, 1995; Nickles y Wood, 2006; Kucherov y Zavyalova, 2012), cuando el enfoque está en el proceso (Lings y Brooks, 1998; Lings, 1999; Conduit y Mavondo, 2001; Vivas-López, 2014), y, más aún, cuando el enfoque es el



desarrollo de una cultura de orientación al cliente (Piercy y Morgan, 1991; Rafiq y Ahmed, 1993; Cahill, 1995; Foreman y Money, 1995; Varey, 1995; Piercy, 1995; Varey y Lewis, 1999; Ahmed y Rafiq, 2002; Ahmed, Rafiq y Saad, 2003; Naudé, Desai y Murphy, 2003; Lings, 2004; Kotler 2012).

Otro aspecto convergente son los colaboradores, pues cuando se habla de endomarketing se refiere a los colaboradores, sean estos considerados como los propios clientes de la empresa que tienen deseos y necesidades (Berry, 1981; Grönroos, 1990; Berry y Parasuraman, 1991 y Berry y Parasuraman, 1992; Al-Hawary et al, 2013) 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; Ali, 2012; Shekary et al, 2012).

En definitiva, es necesario destacar que los autores reconocen que el tema comprende todos los departamentos de la empresa, o sea no es una acción aislada. A pesar de que el tema es discutido mucho más en la literatura de marketing (Ahmed, Rafiq y Saad, 2003; Kotler, 2012), las referencias siempre apuntan hacia el trabajo conjunto.

La principal divergencia está centrada en reconocer quién es el cliente interno: ¿es el colaborador? (Berry y Parasuraman, 1991; Varey y Lewis, 1999;), o el departamento (Lings y Brooks, 1998; Lings, 1999; Conduit y Mavondo, 2001; Ali, 2012). La respuesta puede ser dada por Lings que inicialmente abordó el endomarketing como un proceso (Lings, 1999) y después desarrolló un estudio incluyendo la visión de orientación al mercado interno. Un artículo presentado por él demuestra su interés por rectificar la visión acerca del tema, profundizando su análisis sobre los conceptos y desarrollando un modelo que está basado en la orientación al endomarketing.

Otras divergencias, pero menos significativas, son percibidas en la aplicación de las 4 P de marketing. Estas divergencias son explicadas por la necesidad que los autores (Flipo 1986; Piercy y Morgan, 1991; Rafiq y Ahmed, 1993; Davis, 2001; Tsai, 2014) tienen de ajustar las técnicas utilizadas para el ambiente externo en el ambiente interno.

Los estudios han exhibido que el tema aún está en fase de desarrollo (Ahmed y Rafiq, 2003; Lings, 2004; Ali, 2012) y que posiblemente debe asumir una línea de orientación al mercado interno con la integración de una gestión más avanzada de talento humano. Osea, la filosofía mayor está centrada en la orientación al mercado, buscando la satisfacción del cliente interno (el colaborador) y el cliente externo (el consumidor). En este sentido el endomarketing viene con un conjunto de técnicas, muchas de ellas originadas en el campo del marketing para hacer que los empleados estén satisfechos y, consecuentemente, tengan condiciones de satisfacer al consumidor.

### 2.3. ENDOMARKETING: COORDINACIÓN Y TÉCNICAS

En este apartado se tratarán dos cuestiones relacionadas con la práctica del endomarketing 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 endomarketing 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 el tema presentan cuatro alternativas de coordinación: el departamento de talento humano (Levionnois, 1992; Joseph, 1996; Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Ali, 2012); el departamento de marketing (Flipo, 1986; Gilmore, 2000; Kotler, 2012); los dos departamentos (Tansuhaj, Randall y McCullough, 1988; Rafiq y Ahmed, 2000; Yang, 2010); o el nivel ejecutivo (Grönroos, 1990; Rafiq y Ahmed, 1993; Shekary et al, 2012).

Para algunos, el ejercicio de las prácticas más avanzadas de talento humano lleva a un proceso de endomarketing (Joseph, 1996; Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Al-Hawary et al, 2013). Para Levionnois (1992), hablar del “endomarketing es, ante todo, considerar la gestión y la optimización de los talento humano 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”. Por tanto, hay de hecho, una gran interdependencia entre el endomarketing y el proceso de gestión de personas (Varey, 1995; Chiavenato 2011).

Una de las razones para que el tema sea coordinado por el departamento de marketing es dada por Flipo (1986) “un gerente de marketing de una gran organización de servicios puede dedicar hasta 70% de su tiempo para la gestión de endomarketing, porque la contribución que los colaboradores ofrecen para preparar la “P” de producto para los clientes externos es mucho más elevada que en la manufactura”. Además, el autor sugiere que el endomarketing expresa el poder de los gerentes de marketing sobre los colaboradores para el alcance de sus estrategias externas.

Grönroos (1990) es enfático en relación a la responsabilidad de la conducción del proceso: es una responsabilidad del top management. Ballantyne (2000) y Al-Hawary et al (2013) concuerdan con la idea de Grönroos una vez que declara que es un tema que no tiene límites claramente definidos, pues ultrapasa las fronteras de la tradicional disciplina de marketing. Por lo demás, si el endomarketing es una filosofía de gestión que tiene como objetivo desarrollar la orientación interna para el cliente (Berry y Parasuraman, 1991; Naudé, Desai y Murphy, 2003; Nickles y Wood, 2006; Lings, 2004; Lin, 2011) debe empezar por el nivel ejecutivo de la empresa.

En cierta forma, esta opinión es también compartida por los autores Rafiq y Ahmed (1993) y Ali (2012). Según ellos, la coordinación de este proceso, siendo una responsabilidad del departamento de talento humano con la contribución del departamento 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 departamentos. Otros autores (Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Vaiman, Scullion y Collings, 2012), comparten esta idea y sugieren que el departamento 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 departamentos (talento humano y marketing) es una alternativa viable.

De todas formas es importante destacar que diversas actividades del proceso son demasiado operativas para que sean hechas por el nivel ejecutivo, como por ejemplo, el desarrollo o la comunicación. Lo más importante es que este nivel perciba al colaborador 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 en una dirección: el trabajo conjunto de los dos departamentos (talento humano 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 departamento 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 departamento de talento humano (Bansal, Mendelson y Sharma, 200; Vaiman, Scullion y Collings 2012). Por otro lado, hay una indicación clara de que algunas técnicas utilizadas frecuentemente, exclusivas del marketing externo, pueden contribuir en la implantación del endomarketing. 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.

El desarrollo de los colaboradores es una de las premisas más citadas en los estudios hechos (Grönroos, 1990; Rafiq y Ahmed, 1993; Conduit y Mavondo, 2001; Lings, 2004; Fu y Deshpande, 2014). La preocupación no es exclusivamente por el aprendizaje de la tarea, sino por el conjunto de factores que desarrolla de forma más integrada al colaborador. El desarrollo está presente en diversas actividades promovidas por la organización o por los gerentes y puede estar relacionada con la mejora de las tareas

diarias, con nuevos métodos de trabajo, con un mayor conocimiento de los clientes externos y de sus necesidades, valores, prácticas y políticas de la organización o con la mejora de la calidad de vida de los colaboradores (Lings, 2004; Vaiman, Scullion y Collings, 2012).

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 obtenerlo, mantenerlo y mejorarlo. El desarrollo también está relacionado a la formación de una cultura de conocimiento del cliente y a la capacitación de los colaboradores para que conozcan “lo qué” debe ser hecho y, principalmente “por qué” debe ser hecho (Berry y Parasuraman, 1991). Finalmente, la técnica es muy útil para el desarrollo de habilidades y sensibilidad para percibir las necesidades del cliente, contribuyendo en la formación de orientación al cliente (Kohly y Jaworsky 1990; Conduit y Mavondo, 2001; Nikbin, Ismail y Saad, 2010; Abzari, Ghorbani, y Madani, 2011).

La comunicación es una técnica que puede dividirse entre la comunicación interna y externa (Grönroos, 1990; Rafiq y Ahmed, 1993; Conduit y Mavondo, 2001). La comunicación interna está relacionada a la información que es originada por la organización, para las personas de la organización y, generalmente no es expuesta al cliente externo, como por ejemplo las metas y los objetivos de la organización. Por otro lado, la información externa es la que llega a los clientes y comunidad a través de publicidad en medios comunicacionales. Son noticias de la empresa que llegan a los clientes externos y a los colaboradores al mismo tiempo. La propuesta, desde la perspectiva del endomarketing es que estas noticias sean divulgadas primero a los colaboradores y después a la comunidad.

Según Lings (2004), la comunicación también puede referirse a la que se da entre gerentes y colaboradores y la existente entre los gerentes acerca de las necesidades de los colaboradores. La primera se caracteriza por los procesos de comunicación habituales, compuesto por la información respecto del trabajo, de la organización, de las metas y objetivos y planes de futuro. Esta comunicación puede ser transmitida 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 colaboradores. Esta idea es ratificada por Rafiq y Ahmed (1993), así como Fu y Deshpande (2014) que entienden este proceso de comunicación como una venta personal. En el endomarketing la venta de ideas, conceptos, objetivos *face to face* pueden ser más efectivas, pues el relator (un gerente) 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 recompensa, como bonos y premios para los colaboradores que trabajan directamente con el cliente externo. Sin embargo, este recurso también puede ser utilizado para motivar a todos los colaboradores (Rafiq y Ahmed, 1993; Lings, 2004; Stahl et al, 2012). El reconocimiento de los colaboradores por medio de una política salarial apropiada también integra este grupo de incentivos financieros. Una política salarial adecuada significa que refleja, por lo menos, la media de la industria en la cual está inmersa la empresa. Considerando que los colaboradores 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 (Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Lings, 2004; Ali, 2012; Shekari, 2012).

La segmentación del cliente interno, es una técnica descrita en varios estudios (Grönroos, 1990; Rafiq y Ahmed, 1993; Lings, 2004; Wu y Lee, Y. (2011). La segmentación del mercado interno es la agrupación de los colaboradores 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 colaboradores que tienen y los que no tienen contacto con él, y la que se relaciona a aspectos funcionales del colaborador. La segmentación es relevante en la medida en que puede atender con más efectividad las expectativas de cada uno de los grupos de colaboradores. Así, después de una correcta identificación de los segmentos de colaboradores es posible determinar sus estrategias (Lings, 2004; Chiavenato, 2011)

La identificación de las necesidades y deseos de los colaboradores es realizada 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 colaboradores (Grönroos, 1990; Rafiq y Ahmed, 1993; Ramaiah y Raut, 2014). Por otra parte, la investigación interna debe ser tratada con cuidado, pues los colaboradores 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 colaboradores (Kotler, 2012) es una actividad del departamento de talento humano, pero que puede recibir una contribución de los conceptos de endomarketing. La contratación es la actividad que selecciona a los colaboradores que trabajan en la empresa. Este es el momento en que debe ser hecha la identificación de cambios de valores entre la organización y los nuevos colaboradores. Es importante compartir los valores entre los colaboradores y la organización (Lings, 2004; Mieres, Sanchez y Vijande, 2012).

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

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 endomarketing relacionados con otros temas; esta última forma será presentada en el siguiente acápite en el que se hace un análisis de estos modelos y se propone uno a partir de los estudios realizados.

## 2.4. MODELOS DE GESTIÓN DE ENDOMARKETING

Este apartado se presenta en dos secciones. La primera examina los modelos de endomarketing propuestos por los autores y la segunda propone un modelo de endomarketing considerando los aspectos apuntados hasta esta instancia.

### 2.4.1. Modelos de endomarketing propuestos por la literatura

Los modelos de endomarketing no son tan recientes, surgieron a partir de la década de los 90 y algunos necesitan de más investigación para que sean confirmados por la comunidad científica, (Rafiq y Ahmed, 2000; Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Lings, 2004). Todos los modelos, en teoría, llevan a la satisfacción del cliente externo por medio de la satisfacción del cliente interno.

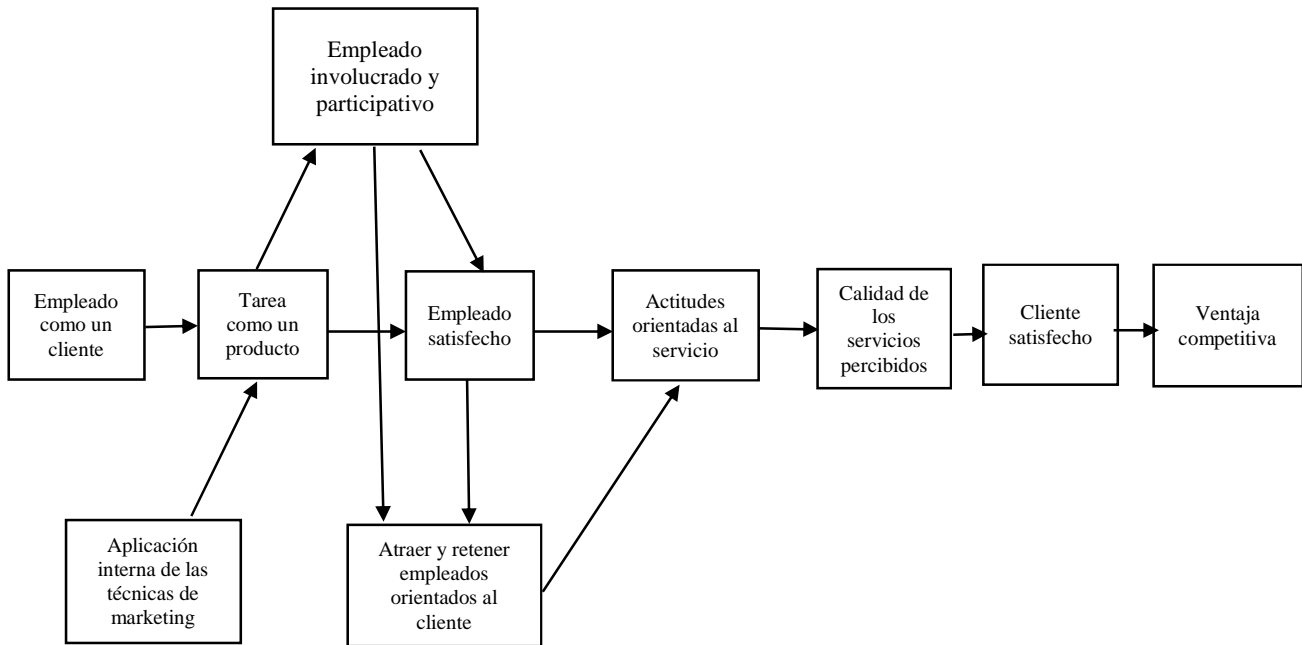
Los modelos más citados en la literatura son los de Leonard Berry y Christian Grönroos (1990) , principalmente porque fueron los primeros.

El modelo de Berry empieza por el fundamento del endomarketing que reconoce al colaborador como un cliente y se desarrolla hasta convertirse en una ventaja competitiva. Según el modelo, para tener colaboradores satisfechos y desarrollar actitudes orientadas al cliente, que a su vez, llevan a la calidad percibida y clientes satisfechos, son necesarias dos condiciones: tratar las tareas como un producto y buscar la participación del colaborador a través de su involucramiento. En este modelo, reconocer la tarea como un producto, requiere una nueva dimensión de talento humano y posibilita la aplicación de técnicas de marketing que tienen también el objetivo de atraer y mantener los colaboradores en la empresa a través de relaciones de mutuo beneficio.

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



Figura n° II. 2. Modelo de endomarketing de Berry

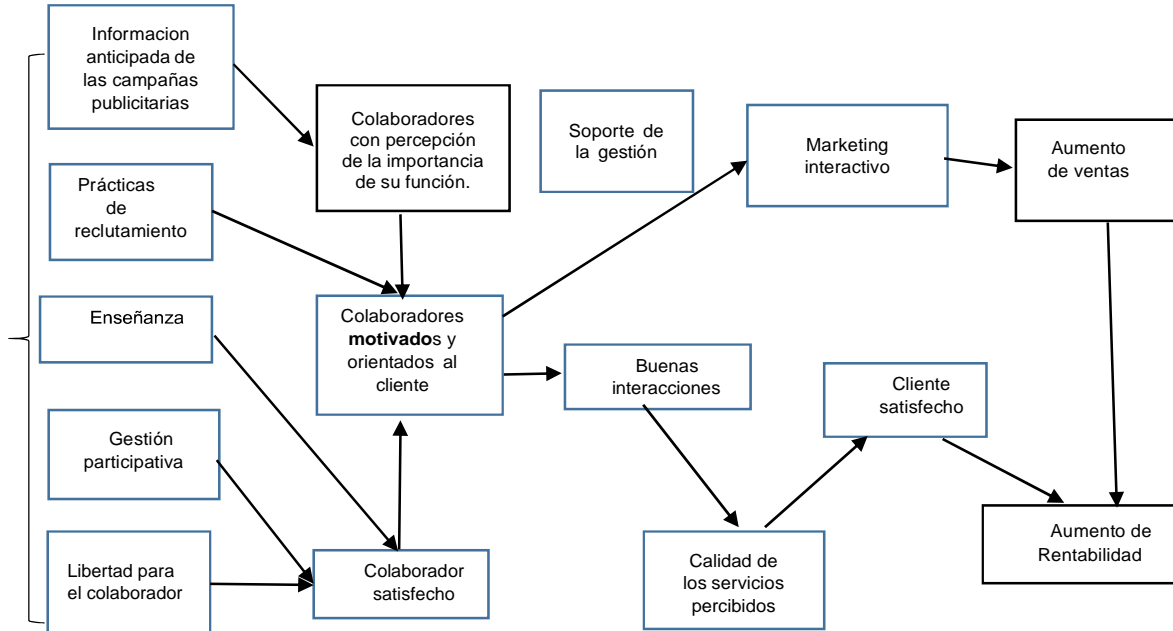


Fuente: Berry (en Ahmed y Rafiq, 2002:15)

El modelo de Grönroos (Figura II.3) es más específico en relación a las técnicas. Cita, por ejemplo, el desarrollo y la información anticipada de las campañas publicitarias como alternativas para tener colaboradores 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. Entre tanto, para Ahmed y Rafiq los dos modelos están incompletos, pues "(...) en ese tema, el modelo de Berry no indica mecanismos de motivación que sean diferentes a los del marketing; de manera similar, el modelo original de Grönroos ignora un acercamiento de marketing en la motivación de empleados. Para obtener un modelo más coherente sobre el endomarketing, es necesario combinar ambas posturas" (2002: 15).

**Figura nº II. 3. Modelo de endomarketing de Grönroos**

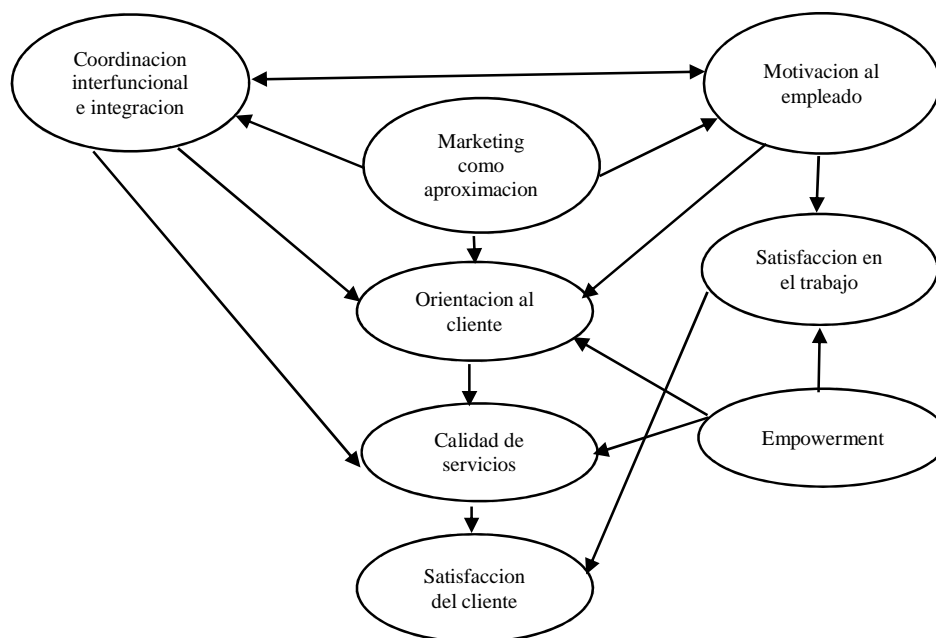


Fuente: Ahmed y Rafiq (2000)

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

Según los autores, la motivación de los colaboradores 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), influye 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 influye en la calidad de los servicios y, a su vez, en la satisfacción del cliente.

**Figura n° II. 4. Modelo de endomarketing de Rafiq y Ahmed**



Fuente: Rafiq y Ahmed (2000)

En el centro del modelo se encuentra 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 (Rafiq y Ahmed, 2000; Chiavenato, 2011; Mieres, Sanchez y Vijande, 2012) y, al mismo tiempo, contradichas en otros (Rafiq y Ahmed, 2000; Shekary et al, 2012).

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 colaboradores. Uno de los puntos positivos del modelo es la referencia al empowerment, aunque está referido solamente a los colaboradores 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

a la satisfacción en el trabajo y la motivación, de lo que se deduce que debe ser ampliado a todos los colaboradores.

Los autores sugieren mayor involucramiento de las funciones de talento humano y marketing en las cuestiones que tratan del trabajo. Porque además, si el trabajo es considerado como el producto para el cliente interno, hay que garantizar que sea adecuado, así como debe ocurrir lo mismo con el cliente externo. Los autores reconocen la importancia del endomarketing, principalmente en lo que se refiere a la calidad de servicios y a la satisfacción del cliente, y le dan más énfasis a la aplicación del modelo en empresas del sector de servicios.

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

El diagrama de endomarketing presentado en esta figura se diferencia de los demás por estar estructurado a partir de los procesos de manufactura o de servicios y considerar los departamentos y no así a los colaboradores 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 colaborador individualmente, considerando que siempre hay un proveedor o un cliente y, por último, todos los colaboradores 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 indicadores de mejora del rendimiento en ambas.

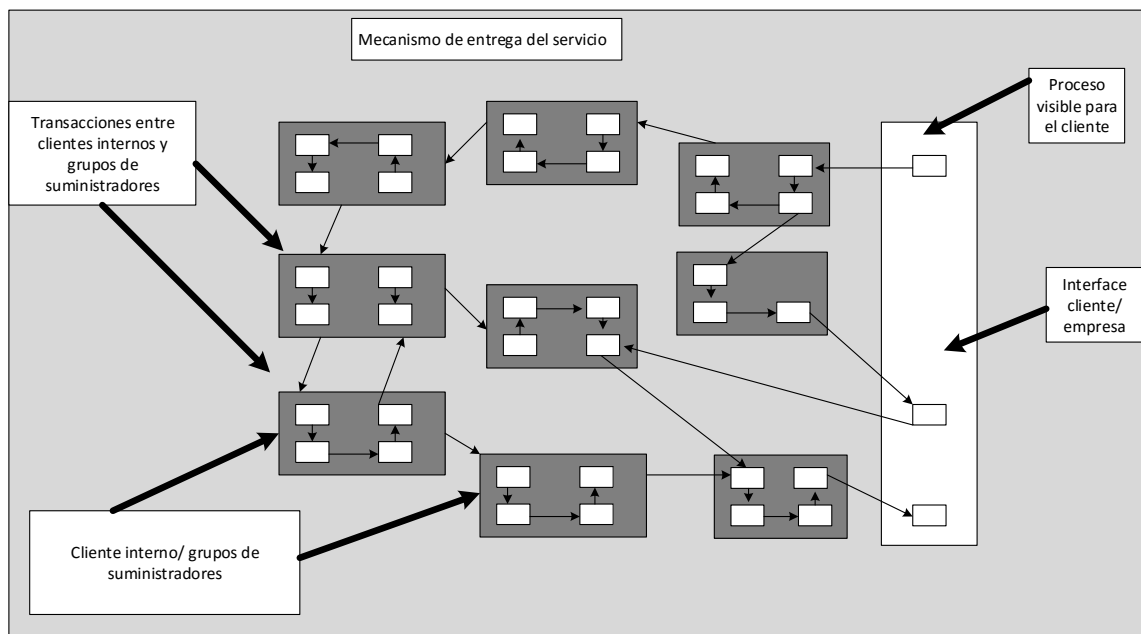
Los principios generales (Lings, 1999) del modelo son:

- 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 colaboradores deben ser los compañeros de los gerentes en este sistema de trabajo.

Según el autor, el modelo identifica los grupos internos, los procesos de clientes internos y externos visibles y las interacciones externas e internas, como se puede ver en la Figura II.5.

**Figura nº II. 5. Diagrama de endomarketing de Lings**



Fuente: Lings (1999)

Lings (1999) presenta como ventajas de este modelo:

- Desarrollo de una visión holística de la organización: los colaboradores 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 rendimiento para acompañar los resultados.
- Rediseño proactivo de los procesos: ofrece la mejoría de los procesos de los departamentos.
- Enfoque en el cliente externo: el modelo debe considerar que todas las acciones tomadas en los departamentos corresponden a una necesidad o a un requisito de un cliente externo.
- Transferencia de los servicios de calidad externo a departamentos internos: la calidad de los servicios internos afectará el servicio que llega al consumidor final. Por tanto, es de gran importancia la medición de los servicios internos para identificar si están correspondiendo a las necesidades de sus clientes.
- Motivación de los colaboradores para corresponder con la estrategia de satisfacción del cliente externo: los colaboradores 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 colaborador: los colaboradores 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 a la construcción de una ventaja competitiva sostenible, ya que no es fácil para la competencia copiar los esfuerzos hechos en este campo. Además, según investigaciones hechas por Lings (2004), puede facilitar la

gestión de los departamentos y los colaboradores, trayendo mejores resultados para la organización. Por ello, 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 talento humano. 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 podrían interferir en el desarrollo efectivo del endomarketing. 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 enfoque del cliente externo, una vez que el objetivo sea la satisfacción del cliente interno que está más cercano 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.

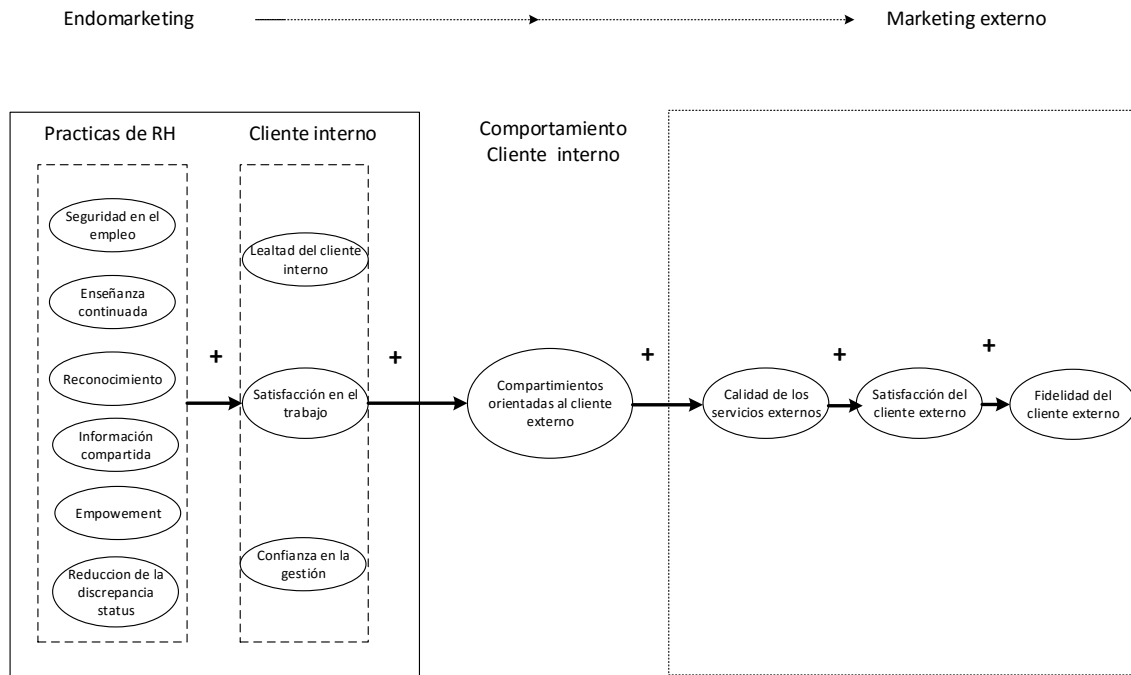
Asumida esta limitación, Bansal, Mendelson y Sharma (2001) abordan que un modelo de endomarketing debe ser formado por las prácticas de gestión de talento humano, pues son las que atienden los objetivos previstos en los conceptos generales de orientación al cliente y su satisfacción.

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

Para los autores, el compromiso interno de los colaboradores, 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 talento humano que están listados en la Figura nº II.6 y son detalladas a continuación.

**Figura nº II. 6. Relación entre endomarketing y marketing externo**



Bansal, Mendelson y Sharma (2001)

Fuente: Bansal, Mendelson y Sharma (2001).

### Seguridad en el empleo

Es uno de los componentes que identifica que el colaborador 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 colaborador en el empleo con la confianza en la gestión, reducción de los niveles de rotación y el rendimiento de la organización.



## **Desarrollo continuo**

Un extensivo desarrollo es necesario para alcanzar varios objetivos: comunicar los valores, la cultura y la misión de la empresa, preparar a los colaboradores de la línea de frente para los problemas que podrían ser encontrados en los contactos con el cliente, capacitar los colaboradores para los cambios que podrán ocurrir en la organización, adecuar las actitudes de los colaboradores 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 colaborador 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 colaboradores. La mejor alternativa, según análisis hechos por los autores, es la gratificación que amarra el colaborador a los resultados de la organización, haciendo con que el colaborador consiga verse como propietario de ella.

## **Información compartida**

La organización que tiene confianza en sus colaboradores tiene que compartir la información. La información que debe ser compartida contempla aspectos como la política salarial y los resultados de rendimiento 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 la información difundida puede llegar a la competencia. Más aún, si la información está disponible internamente, ella también puede estar disponible externamente, es cuestión de tiempo. Además, una buena gestión de información proporciona varios beneficios para la organización. Si, por ejemplo, el colaborador conoce los efectos de su decisión frente a los clientes, éste tendrá más confianza y sabrá qué hacer cuando los problemas ocurran.

## **Empowerment**

Es el poder delegado a los colaboradores de una organización para tomar determinadas decisiones (Chiavenato, 2011). Este proceso tiene por un lado la libertad y el respeto del colaborador y, por otro, la expectativa y la necesidad de delegación por parte de los gerentes. Para que los colaboradores sean capaces de decidir de forma correcta es necesario que las descripciones de los trabajos sean amplias y claras. Bansal, Mendelson y Sharma (2001) así como Al-Hawary et al, (2013) 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 endomarketing.

Los autores creen que este modelo puede ser una contribución para las funciones de talento humano y marketing de servicios, pero tiene algunas restricciones:

- A pesar de describir diversas acciones de gestión de talento humano, no relaciona la actividad de reclutamiento y selección de colaboradores, que es citada diversas veces en la literatura.
- El modelo no especifica la contribución del departamento de marketing en el desarrollo de las actividades de endomarketing.
- No hay referencias acerca de la investigación de las necesidades de los colaboradores, una de las herramientas utilizadas por el departamento 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 colaboradores, así como, su nivel de satisfacción en el trabajo.

- Otro componente del endomarketing 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 departamento de marketing, pues se supone que él sea el responsable por la gestión de esta información.

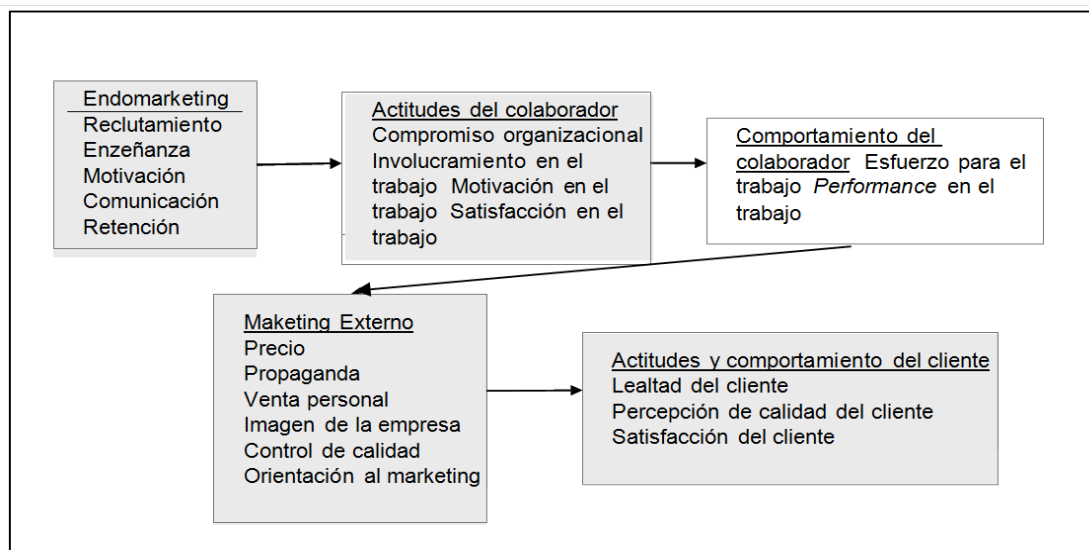
En este contexto, se puede concluir que el modelo tiene una fuerte orientación hacia el departamento de talento humano, pero no contempla las contribuciones del departamento de marketing para la construcción del proceso de endomarketing. En realidad el modelo presenta un conjunto de técnicas que, en su mayoría, son de uso frecuente por los gerentes de talento humano. En este sentido vale considerar la crítica de Barney, Wright y Ketchen (2001: 627) *”las practicas individuales pueden ser imitables y no pueden así contribuir en 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 endomarketing son solo técnicas aisladas, no hay porqué hacer algo tan distinto. Por otro lado, la principal contribución del modelo es que el departamento de talento humano tiene que hacer parte del proceso de forma activa, utilizando, aún más, las técnicas que ya son de uso del departamento de marketing.

Coincidiendo con lo que los otros autores defienden, Tansuhaj, Randall y McCullough (1988) presentan un modelo de Gestión de Marketing de Servicios, que destaca al endomarketing como una acción primordial para el alcance de la satisfacción y lealtad del cliente. Para Mieres, Sanchez y Vijande (2012), Hsu et al (2013), un efectivo programa de endomarketing está compuesto por un sistema de reclutamiento, desarrollo, motivación, comunicación y retención de colaboradores.

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

**Figura nº II. 7. Modelo de Gestión de Marketing de Servicios de Tansuhaj, Randall y McCullough**



Fuente: Tansuhaj, Randall y McCullough (1988)

La importancia del modelo presentado está en la descripción de las técnicas que pueden ser utilizadas para desarrollar el tema 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 II.8) a partir de una concepción teórica. El modelo presupone una relación entre el endomarketing y las competencias que afectan al rendimiento de la organización.

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

**Figura nº II. 8. Modelo conceptual de endomarketing de Ahmed, Rafiq y Saa**



Fuente: Ahmed, Rafiq y Saad (2003)

El *mix* de endomarketing está compuesto por tres factores:

- Apoyo 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 organizacional; y,
- Coordinación interfuncional; que se refiere a los procesos de comunicación interna, coordinación interfuncional y desarrollo personal.

La principal contribución de la investigación es la confirmación de la necesidad de apoyo 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 endomarketing.

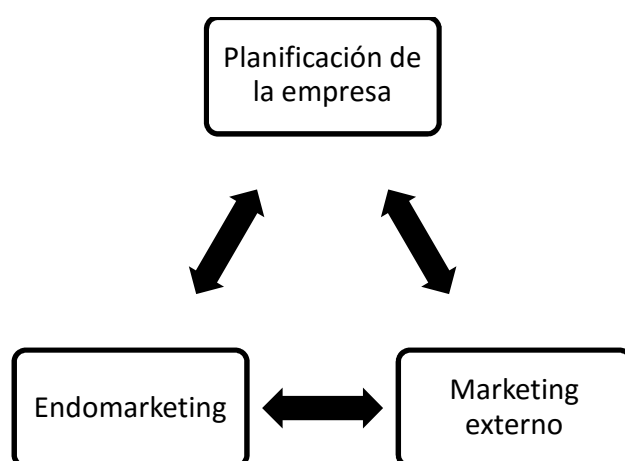
En la próxima sección será desarrollado el modelo de Gestión de endomarketing que puede ser utilizado en empresas de servicios o de manufactura, con base en la literatura investigada. Posteriormente el modelo será probado empíricamente para verificar su relación con el compromiso organizacional.

#### 2.4.2. Las premisas del modelo de gestión de endomarketing

El modelo de gestión propuesto, en la figura II.9, tiene por objetivo ampliar el espacio destinado al endomarketing. La figura presenta la relación entre tres componentes fundamentales en una empresa que está orientada al cliente: el proceso de planificación, el endomarketing 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 la información externa, en el caso del marketing externo no es relevante en este contexto.

**Figura nº II. 9 – Interacción entre los componentes**



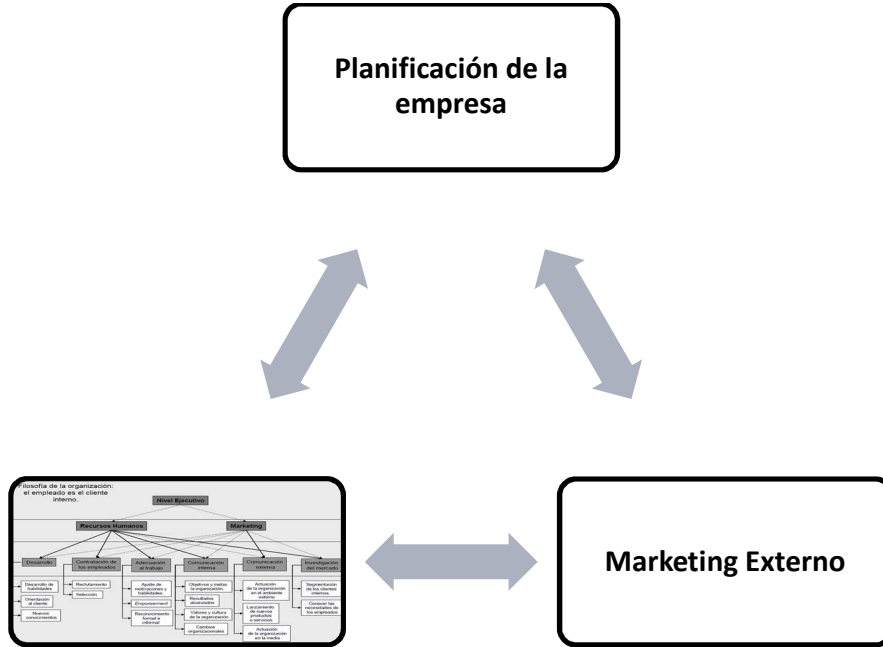
Fuente: Basado en Piercy y Morgan (1991); Piercy (1995) y Kotler (1998)

La Figura II.10, muestra el modelo de gestión de endomarketing 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 II.11.

Esta estructura parte del supuesto presentado en el apartado 2.2.3, que considera al endomarketing 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 (1990), que el endomarketing es una forma de hacer la gestión estratégica del talento humano por medio de una visión de marketing y, en este caso, con una orientación al cliente externo.

Considerando estos puntos, el modelo de endomarketing está estructurado a partir de cuatro premisas: la primera se relaciona con la filosofía de la organización, la segunda se refiere a la coordinación del proceso, la tercera compone las principales actividades relacionadas a la implantación del endomarketing 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 nº II. 10. Interacción de los componentes con el modelo de gestión de endomarketing**



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 endomarketing: 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 colaborador 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 departamentos. De esta forma, es fundamental que la creencia de ver al colaborador como un cliente interno sea seguida, no solo por el nivel ejecutivo, sino también por todos los niveles de supervisión de la organización (Berry, 1984; Grönroos, 1990; Rafiq y Ahmed, 1993; Hogg, Carter y Dunne, 1998; Chiavenato, 2011).



Este punto es aún más importante en las organizaciones de servicios. Grönroos (1990), Berry y Parasuraman (1991), Bateson (1995), Nickles y Wood (2006), Kotler et al (2000 y 2012), Odeh y Alghadeer (2014), enfatizan la necesidad de valorizar al colaborador como un cliente de la organización. El riesgo que existe en reconocer al colaborador como cliente interno, previsto por Rafiq y Ahmed (1993) y citado en el capítulo II, 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 gerentes. 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 endomarketing, 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 departamentos participantes y de la propia idea (Brum, 1994).

La importancia del involucramiento de la alta administración es frecuentemente presentada por la descripción conceptual de los modelos de endomarketing y probada empíricamente por Ahmed, Rafiq y Saad (2003) además de Ali (2012) y Al-Hawary et al (2013).

La adopción de esta filosofía de reconocer al colaborador como un cliente interno de la empresa es una estrategia que debe estar en consonancia con su cultura. El endomarketing 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 departamento de talento humano atañen al colaborador, o sea, el cliente interno, pero existen algunas actividades específicas que están descritas en el modelo propuesto.

Como se puede ver en la Figura II.11, los departamentos de marketing y talento humano son los responsables de la implantación y desarrollo del endomarketing. 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 (Flipo, 1986; Kotler, 1998) o de talento humano (Levionnois, 1992; Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Lin, 2011; Fu y Deshpande, 2014), pues todas las actividades poseen una vinculación directa o indirecta con los dos departamentos. La mayoría de las actividades son del departamento de talento humano, lo que lo deja con una mayor responsabilidad. La principal diferencia con los métodos tradicionales de gestión estratégica de talento humano es la filosofía que debe guiar a la empresa: la visión del colaborador como un cliente interno y la adopción de algunas técnicas de marketing.

Por otro lado, el departamento de marketing tiene que integrarse al proceso, pues tiene un conjunto de información 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 talento humano.

Los conflictos, citados por Rafiq y Ahmed (1993), son minimizados en función de la determinación de las responsabilidades para cada uno de los dos departamentos, 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 departamentos para la conducción de la implantación y desarrollo del endomarketing.

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 departamentos y, además, dar un gran estatus al 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, la necesidad de alto involucramiento de los departamentos de marketing y talento humano (que podrían no revelar información importante) y, en tiempos

de integración y reducción de estructuras jerárquicas, no proponer un departamento mas para la organización.

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

### **Tercera premisa: actividades de endomarketing**

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 como las más importantes para el desarrollo del proceso.

Como se aprecia en la Figura II.11, las actividades incluidas en el modelo son: desarrollo, contratación de los colaboradores, adecuación al trabajo, comunicación interna, comunicación externa e investigación del mercado. Es posible que otras actividades pudiesen ser incluidas. Es necesario 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 colaborador 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 talento humano, pero son las que están en línea con la gestión del endomarketing y con la orientación al cliente externo. Nikbin, Ismail y Saad, (2010) exponen que una de las características de la gestión estratégica de talento humano es la integración vertical y horizontal en la empresa para contribuir con el alcance de sus objetivos. En este sentido, el endomarketing contribuye con la orientación vertical, pues considera la filosofía de la organización y se integra horizontalmente, de forma intensa con el departamento de marketing.

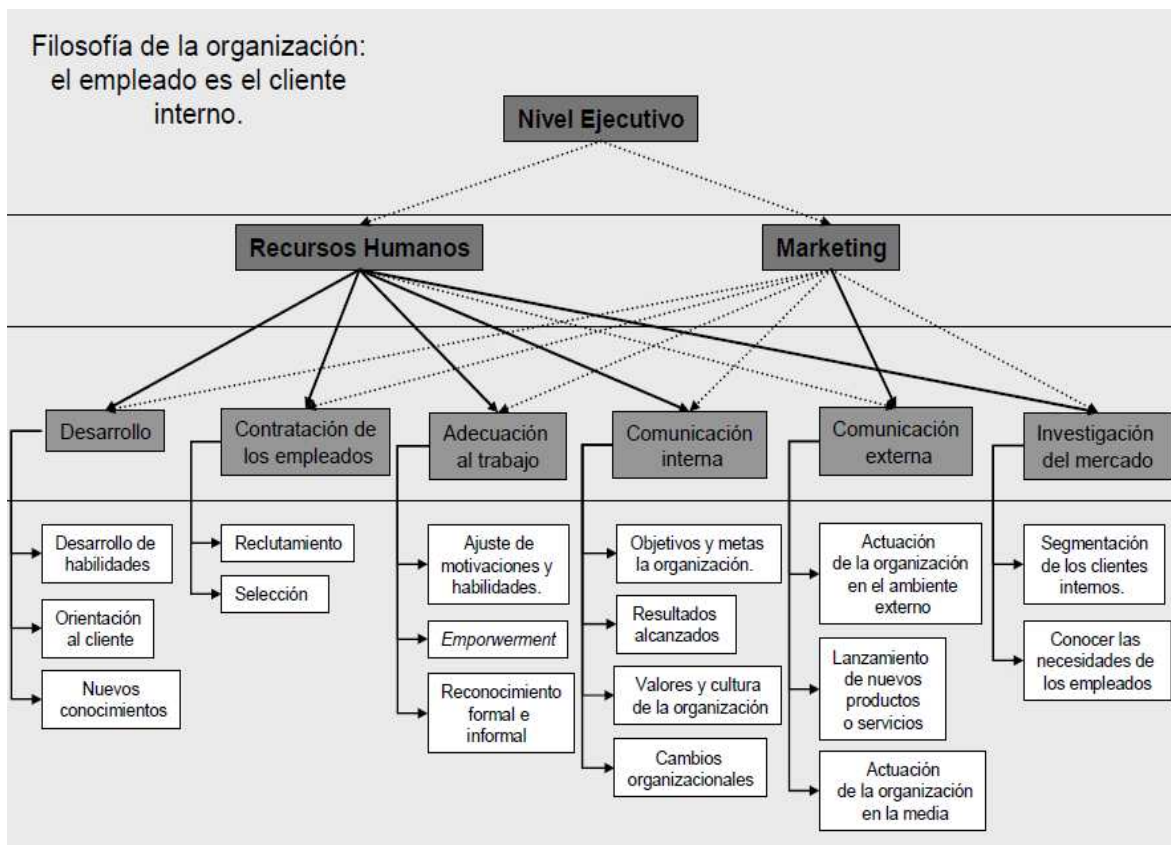
Las actividades son detalladas en la cuarta premisa que describe cada uno de los grupos citados.

### Cuarta premisa: acciones de endomarketing

Las acciones no son una relación cerrada, pero una recopilación de las más críticas 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 actividades podrán ser incluidas, pero la exclusión de una de ellas debe ser analizada con atención para no dejar de lado alguna que sea de gran relevancia para el éxito de la implantación del proceso de endomarketing.

Figura nº II. 11. Modelo de gestión de endomarketing



Fuente: elaboración propia.

## **Desarrollo**

El desarrollo es citado por diversos autores (Grönroos, 1990; Rafiq y Ahmed, 1993; Conduit y Mavondo, 2001; Kotler, 1998 y 2012; Ali, 2012; Shekary et al, 2012) como una de las actividades principales del endomarketing. El departamento de talento humano es el responsable por esta actividad, una vez que tiene los recursos disponibles para que se torne una realidad. Por otro lado, el departamento de marketing puede contribuir con información y recursos relacionados a la formación del colaborador en lo que se refiere a orientación al cliente. Aún así, las acciones que son relacionadas al desarrollo de habilidades y nuevos conocimientos son de gestión del departamento de talento humano que es, en este caso, un apoyo para otros departamentos de la organización.

Entre los beneficios del desarrollo están una mejor formación de los colaboradores para la toma de decisiones, 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 colaborador 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 colaborador, o sea, con su cliente interno.

## **Contratación de los colaboradores**

Ali, (2012), expone claramente la necesidad de contratar personas que sirvan bien al cliente. Un buen proceso de reclutamiento y selección es el paso inicial para tener colaboradores 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 colaborador ninguna acción será capaz de promover un cambio de comportamiento.

Esta conciencia es aún más importante, cuando la organización pertenece al departamento de servicios, donde la interacción con el cliente es directa y constante (Bateson, 1995; Odeh, 2014). Por otro lado, hay que hacer constar que una contratación bien hecha tendrá también

resultados positivos para el colaborador (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 (2004), en todos los puestos de trabajo hay un cliente, sea él interno o externo.

Otra acción, que pertenece a la contratación de los colaboradores es el reconocimiento formal o informal de los trabajos ejecutados (Rafiq y Ahmed, 2000; Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Lin, 2011). Es preciso considerar que uno de los principales objetivos de los colaboradores 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 del rendimiento de la organización, atiende los intereses de los colaboradores y de la organización.

Además, según Bansal, Mendelson y Sharma (2001); Lin, (2011) un salario adecuado, o mayor, al pago por la categoría muestra el compromiso de la organización con el colaborador. Es decir, que no siempre es necesario pagar el salario mayor, pero debe sustentarlo el departamento para que los colaboradores no se perciban desvalorizados. Además, hay otros tipos de reconocimiento que tienen efectos muy positivos en los colaboradores (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 colaboradores por los gerentes de la organización. Grönroos (1990) así como Lin (2011), destacan la importancia de los gerentes en el proceso de endomarketing y describe acciones que pueden ser tomadas, como por ejemplo, el *feedback* para los colaboradores, un clima interno de apertura para el cambio de ideas y la división de tareas de gestión con los colaboradores.

### **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 endomarketing, pero los conceptos hacen muchas referencias en lo que se refiere a la aplicación de la “P” (de las 4P) como producto, o sea, el trabajo ejecutado por los colaboradores (Peris y Sánchez, 2000). Además, Rafiq y Ahmed (2000) y Tsai (2014), sugieren una mayor actuación de los departamentos de talento humano y marketing en las cuestiones ligadas al trabajo. Una de las preocupaciones debe ser la adaptación del colaborador al trabajo. Como fue citado anteriormente, el colaborador 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 departamento de talento humano, 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 colaborador. Para esta situación es necesario que él pueda percibir la oportunidad de cambio en el futuro.

El *empowerment* puede ser relacionado con libertad, responsabilidad y confianza. Muchos autores (Bateson, 1995; Rafiq y Ahmed, 2000; Bansal, Mendelson y Sharma, 2001; Chiavenato, 2011) demuestran la importancia de este componente, principalmente en las organizaciones de servicio, donde el colaborador tiene que tomar una decisión inmediata, o bien dejar el 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 colaborador sea más autónomo y trabaje con más libertad aumentando así su satisfacción con el trabajo (Rafiq y Ahmed, 2000).

La responsabilidad de la ejecución de las acciones en la contratación de los colaboradores, es de responsabilidad del departamento de talento humano. El departamento 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 endomarketing, más citado en la literatura. A pesar de ser de responsabilidad directa del departamento de talento humano, el departamento de marketing puede proporcionar varias contribuciones para el desarrollo de las actividades. El departamento de marketing posee diversas herramientas de comunicación y conoce los caminos para llegar a un buen resultado. Además, en muchas organizaciones, este departamento 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 (1990), Brum (1994) y Chiavenato, (2011). Según los autores, los colaboradores deben no solo conocer los caminos de la organización, como también analizarlos y sugerir cambios cuando sea posible.
- Los resultados alcanzados y la situación de la organización (Brum, 1994) representan la información referente al nivel de desarrollo de los departamentos 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 colaboradores de la situación real de su organización que proporciona una cierta seguridad en el empleo.
- Los valores y la cultura de la organización (Rafiq y Ahmed, 1993; Peris y Sánchez, 2000; Robbins y Judge, 2009; Stahl et al, 2012) pueden ser transmitidos de diversas formas y hacen parte del proceso de reconocimiento del colaborador como cliente. Así, si el colaborador 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 colaborador. 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 por su cliente interno.

El proceso de comunicación descrito por Lings (2002), que comprende el contacto entre los gerentes y los colaboradores y entre los gerentes respecto a las necesidades de los colaboradores, 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 gerentes no saben comunicarse con sus colaboradores, las actividades desarrolladas tendrán poco, o tal vez, 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 departamento de marketing, pues tiene toda la información necesaria para su ejecución. Por otro lado, la función de talento humano puede contribuir con algunas sugerencias sobre formas de distribución de la información.

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 (1990): *“Campañas publicitarias, brochures y anuncios específicos, deberían ser mostrados a los empleados antes de ser lanzados al exterior. Esto podría crear compromiso y reducir confusión. Un paso adelante sería el de desarrollar las campañas en cooperación con los colaboradores más afectados por el esfuerzo comunicacional externo”*.

Los colaboradores que tienen acceso a las campañas juntamente con los clientes, pueden sentirse traicionados (Fu, 2014). Así, cuando no hay comunicación entre el departamento de marketing y los otros departamentos de la organización ocurre un trabajo individualizado que no promueve resultados positivos (Ramaiah y Raut, 2014).

Tsai, (2014) desarrolló un estudio para identificar efectos, positivos o negativos, de la propaganda en los colaboradores de la organización. El autor destaca que “para maximizar los efectos positivos de la publicidad, las organizaciones deben reconocer que se están comunicando tanto con colaboradores como con clientes.”

Al final, recomienda que “los empleados deberían conocer la publicidad antes de que salga al público” (Gilly y Wolfinbarger, 1998). Esta idea viene al encuentro de la filosofía de reconocer a los colaboradores como clientes internos, pues es necesario que ellos sean los primeros en 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 endomarketing y es propuesta por varios autores (Grönroos, 1990; Rafiq y Ahmed, 1993; Lings, 2002; Tsai, 2014). El modelo de investigación está soportado por dos acciones específicas: la segmentación de los clientes internos y el conocimiento de las necesidades de los colaboradores.

La segmentación de clientes es utilizada para conocer las características de los colaboradores en la organización e identificar las mejores formas de hacer contacto con él para que realmente sea afectado por las acciones de endomarketing desarrolladas por el departamento de marketing y de talento humano.

Por otro lado, el conocimiento de las necesidades de los colaboradores permite al departamento de talento humano desarrollar actividades para atenderlas de forma eficaz. Es imperante recordar que en tiempos de marketing relacional (Peppers y Rogers, 1997)

es necesaria la adecuación de todos los procesos para dejar al cliente satisfecho y conectado con la organización lo que no es diferente para el endomarketing.

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

La responsabilidad de la ejecución de la investigación del mercado interno debe ser función del departamento de talento humano, considerando que puede contribuir a la construcción de los instrumentos de investigación y, adicionalmente, porque es el principal responsable por la gestión de resultados. Por añadidura, el departamento de marketing puede dar excelentes contribuciones en la realización de la investigación. Es importante destacar que no tiene sentido hacer una excelente investigación de necesidades de los colaboradores si los resultados no son administrados correctamente posteriormente.

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

También hay que señalar que, para algunas organizaciones, según Pitt y Foreman (1999) el endomarketing es irrelevante o incluso ilegítimo, mientras que para otras es importante o hasta esencial. Por estas razones, es importante destacar que no hay reglas únicas. 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 una guía que debe ser ajustada de acuerdo con la realidad de la organización. Además, presupone una consecuencia relacionada al compromiso del colaborador con la organización: una alternativa para la construcción de una ventaja competitiva (Porter, 1989; Cerqueira, 1994; Nickles y Wood, 2006; Wu y Lee, 2011).

## 2.5. ENDOMARKETING: TALENTO HUMANO Y MARKETING

Los expertos en talento humano, así como fue referido por Hales (1994) podrían decir que el tema es más una moda y que endomarketing en realidad es una gestión más avanzada de gestión de personas. Los expertos de marketing, a 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 (Kohli y Jaworski, 1990).

Lo que ocurre es que en teoría el tema podría ser encaminado por los dos departamentos. 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 *“para sobrevivir, la función del departamento de talento humano, debe demostrar que puede generar valor y lograr resultados para la organización y para los grupos de interés”*. En este sentido, los autores avanzan y complementan que tratándose de orientación al mercado el foco de la función de talento humano debe ser el cliente interno, o sea, el colaborador.

En este sentido, el endomarketing propone abordar las dos áreas presentando estrategias y técnicas para llegar efectivamente a una satisfacción de los clientes internos y externos. Por tanto, hay que romper paradigmas y barreras entre las dos áreas para que sea posible un trabajo en sinergia. 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 propio rendimiento.

## 2.6. CONSIDERACIONES GENERALES DEL ENDOMARKETING

El histórico, presentado en el apartado 2.1, demuestra que el tema 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 decenio y las convergencias de los autores en relación al tema. Véase, por ejemplo, Ahmed y Rafiq (2003) y Lings (2004) que cambiaron algunos de sus conceptos originales considerando el avance de los estudios en relación a este tema.

Se puede afirmar también, en base al apartado 2.2, que el principal concepto de endomarketing está relacionado a una filosofía de gestión de la empresa que considera al colaborador como un cliente interno – reconociendo que es un recurso estratégico - y que busca su satisfacción, por medio de diversas técnicas de gestión, para alcanzar una mayor satisfacción del cliente externo y consecuentemente obter un mayor rendimiento.

Los modelos de endomarketing presentados por Grönroos (1990); Lings (1999); Berry (1992); Bansal, Mendelson y Sharma (2001) y Ahmed y Rafiq (2002) contribuyeron al desarrollo de un modelo de implantación del tema en las organizaciones. La coordinación del proceso debe ser hecha por el departamento de talento humano y el departamento de marketing con el apoyo del nivel ejecutivo.

Así, la idea de relacionar el endomarketing 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 endomarketing tiene influencia en el compromiso afectivo de los colaboradores y sugiere que más investigaciones se realicen al respecto.

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



## CAPITULO III

### 3. COMPROMISO

Concluida la revisión de la literatura respecto al endomarketing, 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 tema principal de la tesis.

#### 3.1. CONCEPTOS DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

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

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 colaboradores con las organizaciones, promovida por medio de contratos psicológicos o la identificación y el involucramiento del individuo con una organización específica.
- 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 para 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 este trabajo, fue estudiado con más profundidad por medio de su asociación con el turnover (Allen y Meyer, 1996; Meyer y Herscovitch, 2001; Baek-Kyoo y Park, 2010; Ahmad y Rainyee, 2014), el ausentismo (Allen y Meyer, 1996; Meyer y Herscovitch, 2001), el rendimiento en el trabajo (Allen y Meyer, 1996; Meyer y Herscovitch, 2001; Riketta, 2002; Bhatti et al, 2011; Brauns, 2013; Fu y Deshpande, 2014) y las obligaciones del colaborador (Meyer y Herscovitch, 2001; Burbach y Royle, 2010), indicando su importancia para el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible. Las líneas de investigación, los antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional son presentados a continuación.

### 3.2. DESCRIPCIÓN DE LAS 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, realizada 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 al involucramiento 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.



Mowday (1998), plantea que reconocer que hay más de una dimensión en el constructo es un importante avance para la comprensión del compromiso organizacional. Meyer, Irving y Allen (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 a 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 n° III.1.

**Cuadro nº III. 1 Modelos multidimensionales del compromiso organizacional**

Autor	Modelo
Angle y Perry (1981)	<i>Compromiso de valor</i> : relacionado al alcance de las metas de la organización. <i>Compromiso para quedarse</i> : mantenerse como miembro de la organización.
O'Reilly y Chatman (1986)	<i>Incentivos</i> : relacionado a las recompensas externas, financieras. <i>Identificación</i> : deseo de filiación a la organización. <i>Internalización</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>Calculativo</i> : las recompensas financieras recibidas de la organización. <i>Alienativo</i> : cuando el individuo siente que tiene una deuda con la organización.
Meyer y Schoorman (1992)	<i>Valor</i> : acepta y acredita en los valores y metas de la organización y manifiesta un esfuerzo en relación a la organización. <i>Continuidad</i> : deseo de continuar siendo un miembro de la organización.
Jaros et al (1993)	<i>Afectivo</i> : un sentimiento (de lealtad, afecto, apego o placer) de relación a la organización <i>Continuidad</i> : relacionado a los costes de salida de la organización. <i>Moral</i> : el compromiso con las metas, valores y misión de la organización.
Meyer y Herscovitch (2001)	<i>Afectivo</i> : identificación e involucramiento con la organización. <i>Continuidad</i> : costes relacionados a la salida de la organización. <i>Normativo</i> : obligación en permanecer en la organización.
Bergman (2006)	<i>Compromiso moral</i> : sentimiento de obligación de los empleados

Fuente: Basado en Mowday (1998), Meyer y Herscovitch (2001), Chiavenato (2011).

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 (Mowday, 1998; Meyer, 2002; Ismail et al, 2011). 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 está compuesto por los componentes afectivo, instrumental y normativo (Meyer y Allen, 1997).

Según Meyer y Allen (1997) el compromiso afectivo está relacionado con el deseo de permanecer en la organización y se caracteriza por tener una asociación afectivo/emocional. Así, el colaborador 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 colaboradores al respecto de la organización.

### 3.3. EL MODELO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE ALLEN Y MEYER (1997)

Siendo la aproximación de Meyer y Allen la que más investigación ha generado, la que mayor soporte ha recibido (Allen y Meyer, 1996; Meyer y Allen, 1997; Meyer, 2002) y la más ampliamente aceptada en nuestros días (Lee y Chen, 2012), aún quedan algunas cuestiones por resolver. Según Mahanta, (2012), pese a que son indiscutibles los avances conceptuales

en la explicación del compromiso, parece necesaria una explicación más articulada del constructo y de sus tres dimensiones.

El modelo de Allen y Meyer será descrito a continuación 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 colaborador 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 sobrecarga de trabajo; y c) los contratos psicológicos compuestos por relaciones de cambios económicos y sociales.

La investigación desarrollada por Meyer, (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 III. 2 presenta los ítems contemplados en cada uno de los grupos.

**Cuadro nº III. 2. Items relacionados a las experiencias de trabajo**

GRUPO	ITEMS	CORRELACION
Confort 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.	Afectivo: positiva
	Proporciona condiciones de trabajo confortables.	Normativo: positiva
	Solicita encuentros y habla con varios individuos.	Instrumental: Positiva
	Es intelectualmente estimulante. Solicita originalidad y creatividad.	Afectivo: positiva
	Hace una contribución social para el trabajo realizado por el colaborador.	Normativo: positiva
	Satisface la cultura y los intereses estéticos. Alienta el continuo desarrollo de los	
	conocimientos y habilidades de los colaboradores.	
	Permite el desarrollo del método de trabajo propio	

GRUPO	ITEMS	CORRELACION
Competencia y crecimiento	Permite el desarrollo del método de trabajo propio del colaborador. Proporciona un sentimiento de acompañamiento. Proporciona cambios y variaciones en las obligaciones y las actividades. Permite el crecimiento dentro de la organización. Proporciona oportunidades para ganar más. Solicita la supervisión de otros. Permite trabajos independientes. Respeta al colaborador frente a las otras personas. Solicita trabajos en problemas de mucha importancia para la organización. Proporciona responsabilidad para asumir riesgos en la organización.	Afectivo: positiva Normativo: positiva Instrumental: negativa

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

### 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 el rendimiento 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 colaborador, manifestada por la salud física y psicológica, y; d) por el progreso en la carrera.

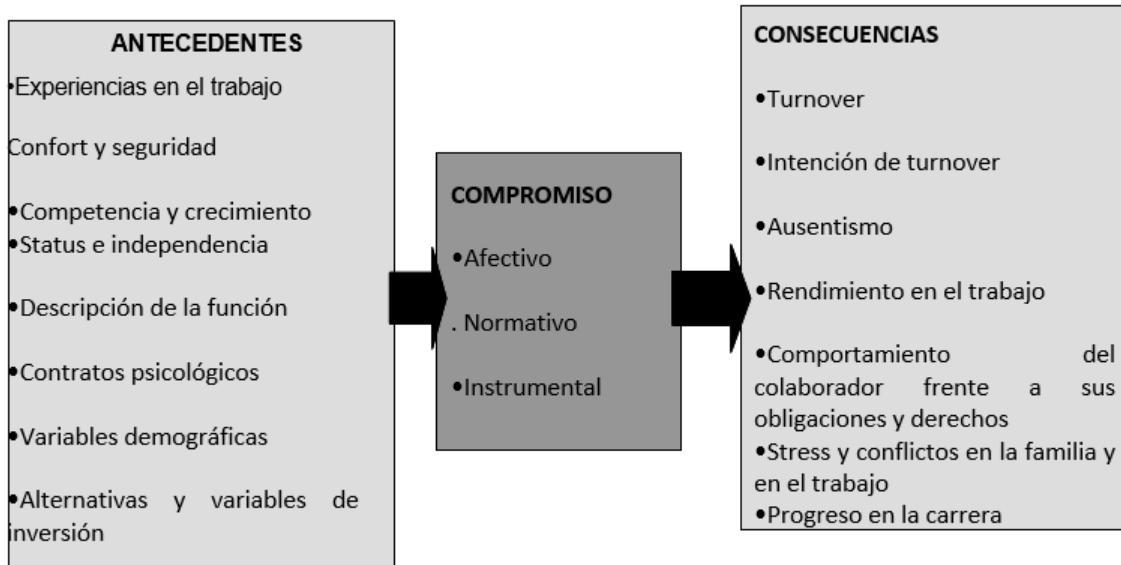
En un estudio hecho por Meyer (2002), para validar el constructo presentado por Meyer y Allen (1990,1997), fueron encontrados los siguientes resultados en lo que se refiere a las consecuencias del compromiso organizacional:

- Turnover e intención de turnover: una correlación negativa con los tres componentes (afectivo, instrumental y normativo).
- Ausentismo: tiene correlación negativa con el componente afectivo.
- Rendimiento en el trabajo: tiene una correlación positiva con el componente afectivo y normativo y una correlación negativa con el componente instrumental.
- Comportamiento del colaborador 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 cercana a 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 al rendimiento (Iverson, McLleod y Erwin, 1996; Mellor, 2001; Riketta, 2002; Bhatti et al, 2011; Brauns, 2013; Fu y Deshpande, 2014).

Para finalizar, se presenta el análisis de los antecedentes y de las consecuencias, donde se expone un resumen de las investigaciones encontradas en la literatura respecto al tema como se puede observar en la Figura III.1.

**Figura nº III. 1. Antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional**



Fuente: Basado en Allen y Meyer, 1996; Meyer, 2002; Meyer, Irving y Allen, 1998; Meyer y Allen, 1997; Ismail, 2011.

### **La encuesta del modelo de Allen y Meyer**

El modelo fue probado por primera vez en 1990 con 24 preguntas y después mejorado en 1993, cuando fue reducido a 18 aspectos. Desde entonces el cuestionario, compuesto por las preguntas citadas en el Cuadro III.3, fue utilizado en muchas investigaciones ya citadas.



Cuadro n° III. 3. Afirmaciones relacionadas con los tipos de compromiso

Compromiso	Afirmaciones
Afectivo	La organización tiene un significado personal muy grande.
	Realmente percibo los problemas de la organización como si fuesen míos.
	Sería muy feliz en dedicar el resto de mi carrera a la organización.
	En la organización, no me siento como una persona de la casa.
	No me percibo emocionalmente ligado a la organización.
	No percibo una fuerte integración con la organización.
Instrumental	Pienso que tendría pocas alternativas si dejase la organización.
	Si resolviese dejar la organización ahora, mi vida se quedaría bastante desestructurada.
	Aunque lo deseara, 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 no hubiese dado tanto a la organización podría considerar la posibilidad de trabajar en otro sitio.
Normativo	Debo mucho a la organización.
	Me sentiría culpable si dejara la organización ahora.
	No dejaría la organización porque tengo una obligación moral con las personas que aquí están.
	Aunque fuera una ventaja para mi, siento que no se daría el dejar la organización ahora.
	La organización merece mi lealtad.
	No siento ninguna obligación de quedarme en la organización.

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

Mowday (1998: 391) destaca la importancia del uso del modelo a partir de los varios estudios que buscaron su validación y argumenta: “*Meyer y Allen (1997) han logrado los máximos avances en ésta línea de investigación y los académicos interesados en la investigación de ésta temática deberían examinar su investigación muy de cerca*”.

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 colaboradores 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 colaboradores y después analizaron la relación entre el compromiso organizacional y el proceso de cambio.

Siendo Bolivia un país limítrofe con el Brasil y considerando una perspectiva cultural muy parecida y dado que en Bolivia no se tiene ninguna investigación formal al respecto, para tener una referencia de la aplicación del modelo en la región de Sud America, se tiene información de estudios realizados en Brasil por otros autores que utilizaron la escala y buscaron su validación, como se ve en el Cuadro III.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 noreste, se identifica la necesidad de validar el modelo para las empresas bolivianas del eje troncal que si bien son muy parecidas al modelo empresarial brasileño es necesario verificar su validez.

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

**Cuadro nº III. 4. Validaciones de la encuesta de Allen y Meyer en Brasil**

<b>Autores</b>	<b>Contexto de aplicación de la encuesta</b>	<b>Autores de referencia</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala</b>	<b>Forma de análisis de los datos</b>	<b>Resultados</b>
Medeiros y Enders, (1997)	Pequeñas empresas (201 empresas) del departamento de manufactura, comercio y servicios. Con 398 entrevistados.	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 colaboradores 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, et al., (1999)	201 empresas privadas y 6 públicas con 573 entrevistados	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 4 factores.
Fonseca y Bastos. (2002)	7000 colaboradores de un banco público con 750 entrevistados	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 entrevistados 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 et al., (2003)	Sin información	Allen, Meyer y Smith (1993) y O'Reilly e Chatmann	Sin información	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 análisis de los datos	Resultados
Medeiros, Albuquerque y Marques, (2004)	82 hoteles de la región noreste con 269 entrevistados	Allen, Meyer y Smith (1993) y O'Reilly e Chatmann	Base en el estudio de Medeiros, at 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: Medeiros y Enders (1997); Bastos y Rocha (1999); Medeiros et. Al. (1999), Medeiros, Enders y Marques, 2004; Fonseca y Bastos (2002); Naves y Coleta (2003); Medeiros et al (2004)

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 endomarketing. Por otro lado, será necesaria su validación para el contexto boliviano a ser estudiado.

## CAPITULO IV

### 4. RELACIÓN ENTRE ENDOMARKETING Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Las relaciones entre endomarketing y compromiso son demostradas en varias investigaciones (Iverson, McLleod y Erwin, 1996; Boshoff y Tait, 1996; Caruana y Calleya, 1998; Durkin y Bennett, 1999; Riketta, 2002; Naudé, Desai y Murphy, 2003; Bohnenberger, 2005; Bhatti et al, 2011; Brauns, 2013; Fu y Deshpande, 2014) y citadas por otros estudios (Berry y Parasuraman, 1992; Mowday, 1998; Lings, 2002; Ismail et al, 2011). El compromiso organizacional es una de las consecuencias importantes del endomarketing (Tansuhaj *et al.*, 1991; Caruana y Calleya, 1998; Lee y Chen, 2012; Mahanta, 2012; Mireles et al, 2015). Además, varios estudios hacen diversas referencias a los dos temas 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 endomarketing. Complementa aún afirmando que un inefectivo endomarketing puede ser fatal para la organización (Davis, 2001).

Según Patnaik y Rao (2013), los libros escritos por Reichheld (*The Loyalty Effect*) y Pfeffer (*The human equation: building profits by putting people first*), Chiavenato (gestión del talento humano), 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 colaborador 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 endomarketing tiene una asociación positiva con el compromiso organizacional y los dos tienen influencia positiva en el rendimiento organizacional, lo que expresa la importancia del proceso de endomarketing en las organizaciones.

Otro aspecto importante a ser considerado es la influencia de estos dos temas 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 colaboradores, así como algunas prácticas de talento humano utilizadas por las organizaciones.

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

Según Siqueira y Cosh (2008), la ventaja competitiva solamente es sostenible si atiende a los cuatro puntos fundamentales: el valor, la rareza, la dificultad de imitación y la no sustitución. Wright, McMahan y McWilliams (1994: 307) demuestran como el talento humano puede atender estos puntos. Los autores concluyen que en relación al valor la literatura *“argumenta solidamente que el capital humano le da valor a las empresas así como instrumentos que permitan estimar el valor de los mismos”*.

En relación a la rareza, el talento humano aisladamente no es 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 Endomarketing 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 colaborador. 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.



Palacios (2002) finaliza afirmando: “a partir de esta discusión, está claro que los recursos humanos cumplen con los criterios para ser fuente de ventaja competitiva sostenible. El talento humano no es imitable, puede ser raro, escaso y le agrega valor a la firma”.

Es todavía imprescindible que la organización sea capaz de coordinar de forma amplia la gestión del talento humano y el proceso sea coherente y no solo actividades independientes promovidas por uno o dos departamentos. Rabbi et al (2015), demuestran que procesos avanzados de gestión de colaboradores, como es el caso de una adecuada gestión de endomarketing, pueden no solo crear una ventaja competitiva sostenible, sino también aumentar el rendimiento de la organización.

Chiavenato (2011) corrobora con la afirmación y concluye que el sistema de gestión de talento humano puede ser una de las únicas ventajas competitivas sostenibles. Es importante destacar que diversas acciones propuestas por el modelo de gestión de endomarketing, son una contribución para una gestión más avanzada de talento humano.

El endomarketing está 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 talento humano.

A continuación se presentan las investigaciones realizadas sobre los dos temas y, por último las asociaciones posibles con el modelo de gestión de endomarketing desarrollado en el capítulo II.

#### **4.1. INVESTIGACIONES REALIZADAS Y RESULTADOS ALCANZADOS**

Las investigaciones acerca del endomarketing 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 (2005). La investigación realizada por Caruana

y Calleya (1998) tiene como premisa que el endomarketing tiene efecto sobre el compromiso organizacional de los colaboradores. El objetivo del estudio fue investigar esta interrelación y demostrar los resultados que involucran a ambos temas 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 endomarketing fue evaluado utilizando la escala de 15 ítems desarrollada por Money y Foreman en 1996, complementada con grupos de análisis formados por gerentes de organizaciones de servicios y con *checklists* desarrollados por Berry y Parasuraman en 1991 y Berry, Hensen y Burke también en 1991. Así, el endomarketing fue dividido en tres categorías:

- **Visión:** relacionada a la comunicación de la visión de la organización y la creencia de los colaboradores en la organización.
- **Desarrollo del colaborador:** se refiere a sus habilidades, su conocimiento y su rendimiento; 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 del rendimiento del colaborador, a la comunicación de reglas para la ejecución de las tareas y al uso de datos para evaluación del rendimiento del colaborador.

Los resultados demostraron que las tres categorías de endomarketing 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 endomarketing y su aplicación en la industria manufacturera considerando que la mayoría de los estudios hechos en este campo son del sector de servicios.

Bohnenberger (2005) señaló resultados muy similares en un sector manufacturero. La investigación, compuesta por datos cualitativos y cuantitativos, con una muestra de 328

colaboradores indicó que el proceso de endomarketing 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 endomarketing propuestas por la empresa investigada estaban más relacionadas a los aspectos afectivos propuestos por los autores.

Otros modelos de evaluación del compromiso fueron probados y relacionados con el endomarketing. Yang, Huang y Wei (2015), realizaron un estudio para investigar en qué extensión los colaboradores identificados con la misión, las metas, los objetivos y las estrategias (que son difundidos por el proceso de endomarketing), o sea, los colaboradores comprometidos, influían en la calidad de los servicios ofrecidos para los clientes.

Los autores utilizaron el modelo desarrollado por Mowday, en 1998 para evaluar el compromiso de los colaboradores y el modelo SERVQUAL (Zeithaml, Berry, Parasuraman, (1990) para evaluar la calidad de servicios. Según el estudio, los antecedentes que podrían influenciar al compromiso son: conflictos de reglas, reglas ambiguas, ajuste de metas, comunicación de los colaboradores 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 endomarketing 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 endomarketing y el compromiso organizacional, pero concluye que en épocas de grandes cambios, principalmente en el sector bancario, los gerentes deben preocuparse con los ajustes de estrategias a las capacidades de absorción de los colaboradores. 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 gerentes deben tener con prácticas nuevas y agresivas en el mercado. Además, los autores colocan de forma clara la importancia del endomarketing 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 endomarketing desarrollados por las organizaciones. Los resultados encontrados demuestran que el compromiso organizacional y la confianza son afectados por el endomarketing y que estos componentes también tienen significativa importancia para el rendimiento organizacional.

En el siguiente apartado se presentan las posibles relaciones del endomarketing 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 ENDOMARKETING Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Algunas investigaciones verificaron la asociación entre los componentes presentados en el modelo de gestión de endomarketing 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 III y otros fueron analizados dentro del contexto de endomarketing, conforme a investigaciones descritas en el apartado 4.1. La Figura IV.1 presenta un resumen que indica las asociaciones posibles, tanto positivas como negativas, y demuestra cuáles fueron investigadas anteriormente.

**Figura n° IV. 1. Relación entre endomarketing y compromiso organizacional**

**Componentes del Modelo de Allen y Meyer (1997)**

		Componentes del Modelo de Allen y Meyer (1997)		
		AFECTIVO	NORMATIVO	INSTRUMENTAL
<b>Componentes del Modelo de Gestión de Endomarketing</b>	<b>Desarrollo</b>	+	+	-
	Contratacion de colaboradores	+	+	+
	Adecuacion al trabajo	+	+	+/-
	Comunicación Interna	+	+	+
	Comunicación externa	-?	-?	-?
	Investigacion de mercados	-?	-?	-?

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 colaboradores, 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 fueron.

Las acciones que comprenden el desarrollo fueron investigadas por Meyer, Irving y Allen (1998) e indican, según se muestra en la Figura IV.1, la asociación positiva con el compromiso afectivo y normativo y negativa con el compromiso organizacional.

Meyer y Allen (1997) y Meyer (2002) estudiaron los aspectos relacionados a la contratación de colaboradores, en relación al reconocimiento formal e informal, e identificaron la asociación con los componentes afectivo y normativo. Se espera, 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, Irving y Allen, 1998; Caruana y Calleya, 1998; Meyer, 2002; Riketta, 2002; Bhatti et al, 2011; Brauns, 2013; Fu y Deshpande, 2014). 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 (2005) 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 respecto a 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 involucramiento del departamento de marketing. Por un lado, la ausencia de estudios en este campo puede ser justificada por el tradicional contexto, desde el que se analiza al compromiso organizacional, que es el departamento de talento humano. Por otro, son actividades pocas veces ejecutadas en las organizaciones por las razones ya citadas; o sea, la preocupación exclusiva del departamento 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 endomarketing como técnica de marketing y el compromiso organizacional como recurso fuente de ventaja competitiva.

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 endomarketing y el compromiso organizacional, identificada en los apartados anteriores.

Se asume que el endomarketing puede desarrollar un proceso de compromiso organizacional, en 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 endomarketing.

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

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

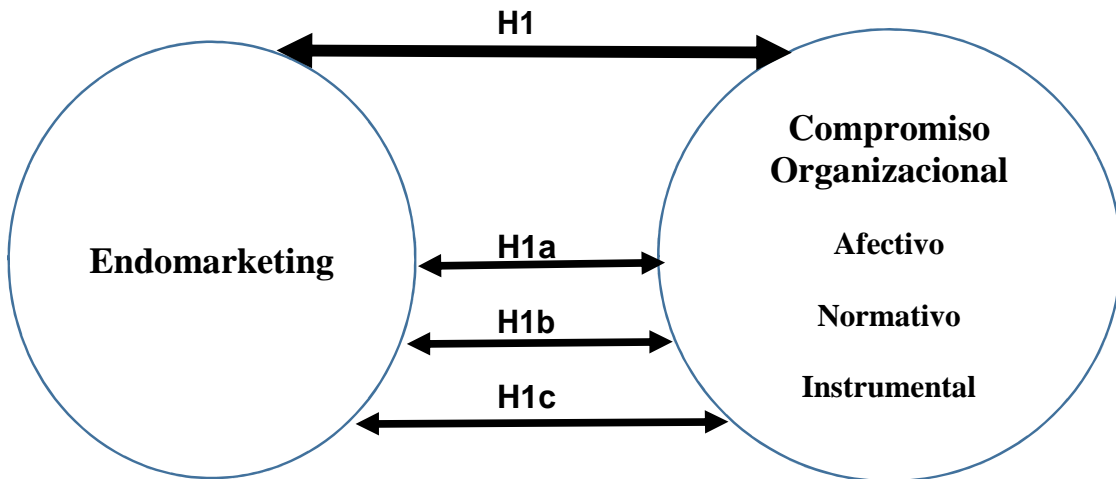
Hipótesis (H1b): Hay una asociación positiva entre el componente normativo del compromiso organizacional y el endomarketing.

Por último, la literatura sugiere que el componente instrumental debe tener una asociación nula, o negativa, con las prácticas de endomarketing, una vez que el colaborador 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 endomarketing.

La Figura IV.2 presenta el resumen de las hipótesis que son investigadas en este estudio.

**Figura nº IV. 2. Hipótesis del estudio**



Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura y de la construcción de las hipótesis.



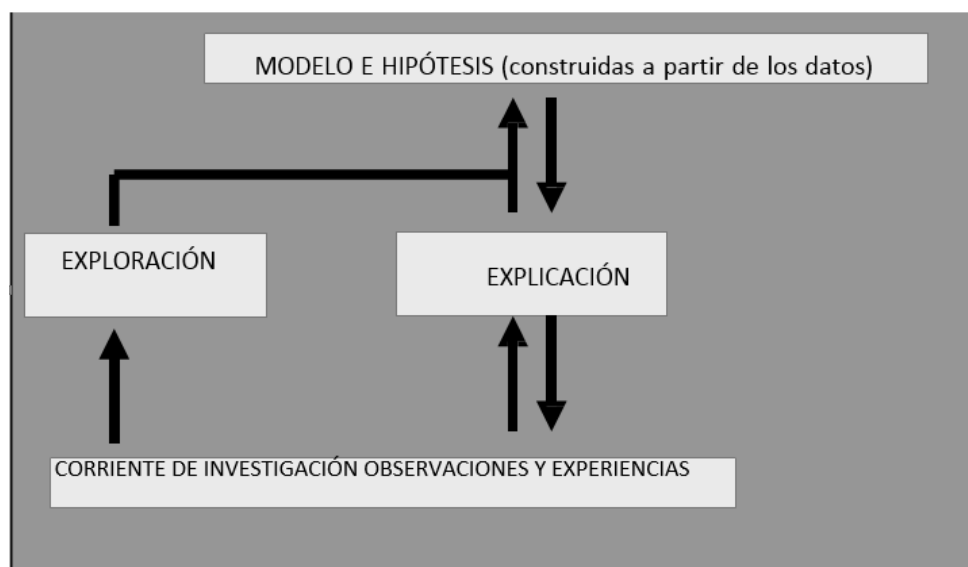
## CAPITULO V

### 5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método utilizado para hacer la investigación es sugerido por Sánchez (1999) y es compuesto por cinco etapas, como se detalla en la Figura V.1 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 temas estudiados en la investigación – endomarketing y compromiso organizacional. En esta etapa fue realizada una revisión de la evolución de los temas, considerando los resultados más relevantes, los problemas conceptuales, las cuestiones no resueltas y las sugerencias de investigaciones futuras.

**Figura nº V. 1. Fases de la investigación y tipos de investigaciones científicas**



Fuente: Adaptado del original Sánchez (1999)

Las dos primeras etapas se caracterizan por el tipo de investigación descriptiva según se muestra en la Figura V.1, pues está basada en los resultados alcanzados por diversos investigadores que trabajaron para lograr conocimientos sobre los temas.

La tercera etapa, compuesta por el análisis de los hallazgos, 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 endomarketing 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 endomarketing 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 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 cuantitativos y, otra, de datos cualitativos. Así, fue posible identificar los factores que están relacionados a los temas investigados.

## 5.1. FUENTE DE DATOS

Es necesario contextualizar este acápite dado que se aplicaron dos aspectos, cada uno con sus respectivos criterios para la elección de las empresas a estudiar.

El primer aspecto tiene que ver con las condiciones necesarias que debían cumplir las empresas para que el estudio sea un aporte a la comunidad científica y a las propias empresas.

Para este primer aspecto, los datos fueron recopilados en cinco empresas de referencia del eje troncal del Estado Plurinacional de Bolivia, que está constituido por los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz y que de acuerdo al INE -Instituto Nacional de Estadística- (2013) son los departamentos con mayor proyección económica a nivel nacional, tanto en el sector primario de la extracción, en el secundario de la manufactura y en el terciario de los servicios. Las empresas fueron seleccionadas a partir de algunos criterios que surgieron del análisis de la información previa que se encontró respecto al tema en términos de la teoría por parte de profesores universitarios, autoridades académicas, líderes empresariales y sobretodo del interés del autor por el mismo, dada su actividad académica en universidades públicas y privadas de Bolivia por más de 25 años. Para poder llevar adelante una investigación que permita llegar a aprendizajes nuevos y necesarios para la comunidad científica y para los sectores empresariales, se consideraron criterios que cumplan con el nivel de avance de la ciencia en este terreno y puedan, al mismo tiempo, ser de utilidad para las empresas que aceptaron ser investigadas. Los criterios principales fueron:

- Tamaño de la empresa: medianas y grandes.
- Departamentos formales en su estructura: marketing y talento humano.
- Fuente de ventaja competitiva: reconocer al colaborador como un recurso estratégico.
- Sector económico: secundario (manufactura) o terciario (servicios).
- Predisposición al estudio: Permitir la aplicación de una investigación de este tipo.

Para sustentar la elección de los criterios por los cuales se eligieron a las empresas se debe explicar a cada uno de ellos.

En referencia al **tamaño** de la empresa, el criterio del número de colaboradores fue considerado relevante y la relación de empresas existentes en el país que presentan una min

oría de las empresas de gran envergadura, dado que casi un 80% del aparato productivo y de servicios nacional corresponde a micro y pequeñas empresas, de acuerdo al INE – Instituto Nacional de Estadística - (2014), donde la administración natural o empírica se aplica de manera directa y la mayoría de los procesos de endomarketing pueden ocurrir de forma natural.

Planteadas las condiciones de rigor científico, el objetivo fue investigar empresas de tamaño mediano (más de 100 colaboradores) o grande (más de 500 empleados) que permitan una aplicación coherente y pertinente de los dos temas a estudiar para así poder hacer los estudios comparativos. Es necesario enfatizar que el criterio para determinar el tamaño de las empresas bolivianas las establece la Cámara de Industria y Comercio de Bolivia.

En segundo lugar, la **existencia de un departamento de talento humano y marketing** fue considerada relevante, una vez que, son los dos departamentos apuntados por la literatura como responsables del desarrollo del endomarketing en las empresas. Las empresas bolivianas, según analistas y sobretodo según la observación que el autor pudo hacer en las diferentes industrias del país, presentan estructuras poco formales con cargos y puestos híbridos, donde una misma persona ejerce cargos distintos con tareas múltiples, lo cual genera una descoordinación natural y la consecuente visión de corto plazo donde el rol de ejecutivo impera frente al rol de estrategia en quienes están a cargo de las organizaciones. Para este estudio fue imperante que las organizaciones a investigar cuenten con un nivel de formalización suficiente como para medir los aspectos establecidos respecto al endomarketing y al compromiso organizacional lo cual necesariamente implica la presencia de los correspondientes departamentos en la estructura orgánica de las empresas a elegir.

En tercer lugar, el **reconocimiento del colaborador como un recurso estratégico** también es relevante, dado que no es común que en Bolivia, el colaborador sea considerado como una fuente de ventaja competitiva por razones diversas; el diseño, el producto, el servicio, la marca y otras formas de capital estructural y relacional son generalmente consideradas como los recursos y capacidades que generan la ventaja competitiva de las organizaciones en este país. Según los expertos consultados previamente, en este país aún impera el modelo de las

relaciones industriales explicadas por los neoclásicos del siglo 20 que básicamente consideran al talento humano como una pieza más del sistema y no como un recurso raro, escaso, imperfectamente movable y asimétricamente distribuido, capaz de generar un desproporcionado valor para la empresa.

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

La cuarta razón que fundamenta la elección de las empresas participantes es **el sector en el que operan desde la perspectiva de la economía**, que en este caso, fue de interés que correspondieran al sector secundario de la manufactura o la transformación y al sector terciario o de los servicios. Lamentablemente, si bien se consultó con empresas del sector primario o de extracción, la respuesta a priori fue negativa porque el 90% de las empresas de este sector son del Estado (INE, 2014) y su acceso a la información está restringido por un tema de política nacional. Otra razón para no elegir estudiar en este sector primario, fue la distancia por la ubicación geográfica alejada y las condiciones de orden infraestructural y de acceso a las mismas para el investigador.

Finalmente, una razón central para la elección de las empresas a estudiar ha sido, sin lugar a dudas, la accesibilidad de las empresas y, la ausencia de éstas, a llevar adelante una investigación dentro sus organizaciones. En el Estado plurinacional de Bolivia, imperan paradigmas conservadores y de alto recelo en cuanto a la disponibilidad de información se refiere para asuntos sean académicos o de otra índole.

Después de indagar sobre la posibilidad de hacer el estudio en varias empresas que calificaban para ser elegidas de acuerdo a los criterios establecidos para el efecto y ante la negativa de algunas de ellas por razones propias, se eligieron dos empresas del sector terciario de los servicios y tres empresas del sector secundario manufacturero.

### **5.1.1. Las empresas participantes respecto a la generalidad de empresas del eje troncal y selección de los entrevistados**

Para cumplir con el segundo aspecto que explica el criterio de elección, fueron seleccionadas cinco empresas para participar de la investigación. Los nombres fueron omitidos a solicitud de las empresas investigadas y serán tratadas, a partir de aquí, como Empresa A (servicios), Empresa B (manufactura), Empresa C (servicios), Empresa D (manufactura) y Empresa E (manufactura).

Para terminar de contextualizar a las empresas a estudiar, se puede manifestar que las razones principales de elección, básicamente están en función de lo que representan respecto del total en aspectos importantes considerados como tal por la revista oficial Economía Bolivia que por más de 15 años se ocupa de elaborar el ranking de las empresas en aspectos de mayor impacto para los diferentes stakeholders no solamente en el eje troncal del país (La Paz, Cochabamba y Santa Cruz) sino también a nivel nacional. A continuación se presentan las razones de elección de las empresas basadas en criterios de la Revista Economía Bolivia (2009-2014).

**Cuadro n° V. 1. Características de las empresas participantes respecto a la generalidad de organizaciones del eje troncal de Bolivia**

EMPRESA CRITERIO	CRITERIO				
	A	B	C	D	E
CALIFICACION "AA"	CALIFICA	CALIFICA	CALIFICA	CALIFICA	CALIFICA
FACTURACION PARA APORTE AL PAIS	Bs. 405.6 M	Bs. 89.9 M	Bs. 388.3 M	Bs. 121.7 M	Bs. 62.9 M
REPUTACION (pos. Entre 50 empresas)	14	26	10	35	42
SINERGIA	Grupo empresarial	Grupo empresarial	Integrado con proveedores y distribuidores	Integrado con proveedores	Grupo empresarial Integrado con proveedores y distribuidores
EXPERIENCIA	40 años	47 años	72 años	114 años	66 años

Fuente: Elaboración propia

Para tener una nitidez adecuada que facilite al lector, se deben sustentar los dos criterios sobre los cuales se basa esta elección respecto a la generalidad de empresas bolivianas:

1. **SOLIDEZ;** dentro este aspecto se consideran a la Certificación AA, facturación y la Imagen corporativa, aspectos que se explican a continuación:

**Certificación AA;** La firma calificadora PCR (Pacific Credit Rating) califica a las diferentes organizaciones como empresas "AA" cuando cuentan con fuertes factores de protección y riesgo modesto, otorgando así una alta calidad crediticia en sus Bonos.

**Facturación;** el aporte al país en términos de impuestos por facturación y el correspondiente pago de impuestos al fisco.

**Reputación;** basada en la confianza y credibilidad de los consumidores hacia las empresas. Pese a convivir con un gobierno socialista y con permanentes conflictos sociales, las empresas seleccionadas, no solo han sido capaces de adaptarse al escenario político y de capitalizar oportunidades de negocios, sino también de construir capital de prestigio a través de acciones como incrementar su notoriedad, trabajar su imagen de marca, tratar mejor a sus trabajadores, transparentar su gestión, entre otros.

2. **RESPALDO;** se considera a la sinergia y a la experiencia e institucionalidad que a su turno se explican de la siguiente manera:

**Sinergia;** un factor clave de éxito para las organizaciones es la capacidad de hacer sinergia a través de la integración horizontal entre empresas de su sector, la integración hacia adelante con sus clientes o la integración hacia atrás con sus proveedores y, por supuesto, la pertenencia a un grupo empresarial.

**Experiencia;** la vigencia de las empresas a través del tiempo genera aquella institucionalidad deseada y por tanto la legitimidad necesaria para poder mantenerse en el mercado por gozar de la credibilidad de los grupos de interés tanto internos como externos.

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 colaboradores 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 departamentos de marketing y talento humano existen en la empresa, tienen gerentes específicos y funciones claramente definidas. Por otro lado, tienen sedes separadas, pues el departamento de marketing está ubicado con el departamento administrativo y el



departamento de talento humano está situado junto al ambiente productivo de la empresa, es decir, cerca de los colaboradores.

La encuesta fue distribuida a los 300 colaboradores de la empresa, con la perspectiva de aplicar un censo que permita mejores resultados. La distribución fue hecha por los gerentes, las encuestas fueron completadas en base a la disponibilidad y el interés de los colaboradores y depositadas en una caja cerrada localizada en puntos estratégicos de llegada o salida de los colaboradores. Se les dió el plazo de una semana para llenar la encuesta. Al final solo fueron contestadas 150 de las encuestas.

La preocupación con el colaborador es evidenciada por la visión y los valores de la empresa, que expresan la preocupación por el desarrollo funcional y social del colaborador, 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 departamento de marketing y el de talento humano bien estructurados y situados en la unidad central de la empresa. El departamento de marketing se caracteriza por tener como gerente a una persona de la familia que está involucrada en todas las actividades de la empresa. Por otro lado, el gerente de talento humano tiene una relación directa con la alta administración, pues es muy claro para la empresa que los colaboradores son un recurso estratégico fundamental para alcanzar los objetivos definidos.

La empresa tiene al rededor de 200 colaboradores y la encuesta fue distribuida a todos ellos por sus gerentes inmediatos aplicando un censo, básicamente, con el fin de que no se presenten errores muestrales. Cada colaborador recibió una encuesta y un sobre en blanco. Las encuestas fueron completadas fuera del ambiente de trabajo por libre voluntad y fueron entregados en los sobres cerrados por los propios colaboradores. Al final retornaron 98 encuestas y de éstas, 6 no pudieron ser utilizadas por estar incompletas. Así la encuesta cubrió un 46% de la población de la empresa.

En su misión textual, la Empresa B refleja, notoriamente, la preocupación por la satisfacción de los empleados que son llamados 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. Fue creada en 1943 y desde entonces su crecimiento ha sido sostenido. En esta investigación fue contactado el negocio que está centrado en el sector de la distribución, por tanto en el sector de servicios, que tiene un contingente de aproximadamente 700 colaboradores.

En esta empresa se aplicó un muestreo aleatorio simple con el fin de que el marco muestral represente a toda la organización porque el objetivo es que todos los miembros respondan aunque en la práctica esto nunca pasa. La razón fundamental para obtener una muestra y no realizar un censo en esta empresa fue la restricción establecida por los administradores de la misma que prefirieron no aplicar el tiempo para el evento de toda su población porque preveían un “perjuicio” y solo accedieron para una cantidad de 250 empleados. Está claro que el error muestral es evidente pero no había otra alternativa más que acceder a la condición establecida por la empresa.

Las encuestas fueron distribuidas a una muestra de 250 colaboradores. Los encuestados fueron seleccionados al azar, considerando los múltiplos de 3 en una lista suministrada por el departamento de talento humano y las encuestas fueron completadas durante el horario de trabajo en una sala reservada para ello. La aplicación de las encuestas fue realizada por el investigador garantizando la discreción del proceso. Los colaboradores fueron convocados por e-mail, pero solamente se presentaron 182 de ellos, aumentando el margen de error.

Los departamentos de marketing y talento humano están ubicados en el mismo sitio y comparten el mismo despacho. Todavía es necesario destacar que el departamento de talento humano se divide en dos partes: la que es responsable por la administración (pagos, dimisiones y relaciones jurídicas) y otra que responde por la gestión de desarrollo, plan de

beneficios, comunicación interna; es decir, todas las actividades que no están relacionadas a documentación y pago de los colaboradores.

El reconocimiento de que el colaborador es uno de los puntos estratégicos de la empresa es explícito 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 aquí también son llamados 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 colaboradores 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 colaboradores. La unidad fue escogida por los gerentes de la organización, por razones propias.

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

Los departamentos de marketing y talento humano existen en la organización. Sin embargo, el departamento 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 colaboradores, 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 a las personas, pues los colaboradores son vistos como recurso estratégico.

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

La encuesta fue distribuida a los 300 colaboradores que trabajan en la unidad central de la empresa con lo que se planteó la aplicación de un censo. Las encuestas y los sobres en blanco fueron entregados por los gerentes y los mismos retornaron completados después de una semana. En total, regresaron 207 encuestas, lo que representa el 69% de la población investigada.

Los departamentos de marketing y talento humano están situados en la misma planta y tienen gerentes distintos.

### **5.1.2. Ejecutivos de marketing y talento humano**

Los ejecutivos de marketing y talento humano entrevistados son de las empresas detalladas en el apartado anterior.

En una de las empresas no fue posible entrevistar al ejecutivo de marketing, pues no estaba presente en la unidad durante el período en que fue realizada la recopilación de datos, aunque su principal actuación es con los clientes externos, teniendo así poco contacto con los colaboradores de la planta de manufactura.

En total, fueron entrevistados cinco ejecutivos de talento humano y cuatro ejecutivos de marketing, como se puede ver en el Cuadro V.1. En la Empresa B, el ejecutivo de marketing invitó a su asesor a participar en la entrevista.

**Cuadro n° V. 2. Perfil de los entrevistados**

Departamento	Empresa	Género	Tiempo en la empresa	Nivel
Marketing	Empresa A	Femenino	3 años	Estratégico
	Empresa B	Masculino	11 años	Estratégico
	Empresa C	Femenino	15 años	Estratégico
	Empresa E	Femenino	5 años	Estratégico
Talento humano	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 realizado por el autor.

El Cuadro n° V.1. presenta el perfil de los entrevistados y demuestra que el menor tiempo de trabajo en la empresa es de 2 años y el mayor es de 24 años, lo que indica que las personas poseían condiciones suficientes para 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 endomarketing y el compromiso organizacional en las empresas y, principalmente, investigar cuál es la opinión de los ejecutivos de marketing y de talento humano sobre el tema, fue realizada una encuesta cualitativa.

Las razones elementales para realizar la investigación de mercados cualitativa, se basan en la necesidad de descubrir y entender los pensamientos y percepciones de quienes administran las organizaciones objeto de estudio lo cual provee una base para la toma de decisiones. En este trabajo, se constituye en la investigación de carácter exploratorio que pretende

determinar principalmente aspectos diversos del comportamiento humano, como: motivaciones, actitudes, intenciones, creencias, gustos y preferencias. Las personas a las que se les aplica esta investigación representan al personal de mandos medios para arriba lo que en función del enfoque de cascada (Chiavenato, 2011), permite conocer la perspectiva de la colectividad en su conjunto, en este caso la población de las empresas elegidas.

La aplicación de la investigación cualitativa en esta investigación servirá para:

- Obtener información previa del tema de endomarketing y del tema de compromiso organizacional, en el contexto sobre el que no existen datos oficiales en Bolivia.
- Determinar comportamientos, actitudes, valores, creencias, motivaciones, etc.
- Establecer jerarquía entre los diferentes comportamientos y otras variables psicológicas que se presenten en los resultados del trabajo de campo en las 5 empresas elegidas.
- Para reducir y limitar el campo de investigaciones posteriores sobre el tema de endomarketing y compromiso organizacional.
- Para ampliar información sobre determinados aspectos que no quedaron claros en investigaciones iniciales que se mencionan en el trabajo.

Los datos cualitativos fueron recolectados a partir de encuestas semi-estructuradas hechas (Cuadro V.2 y Cuadro V.3) para los gerentes de marketing y talento humano de cada una de las empresas. Las encuestas semi-estructuradas permiten que el entrevistado responda con sus propias palabras (Malhotra, 2008) 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:

- Información referente a la gestión de talento humano de la empresa: con el objetivo de identificar las acciones que son desarrolladas por este departamento y cómo son desarrolladas las actividades que están relacionadas a los aspectos de

endomarketing, como por ejemplo, el desarrollo y el proceso de comunicación interna.

- Información referente a la influencia del departamento de marketing en las actividades desarrolladas con los colaboradores de la empresa: para identificar cuál es el papel que este departamento tiene en relación a los colaboradores 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.
- Información referente al tratamiento de los colaboradores de la empresa: a fin de investigar la verdadera filosofía de gestión utilizada por la empresa para administrar a sus colaboradores. 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 gerentes en relación al compromiso organizacional de los colaboradores: para verificar cómo los gerentes perciben la relación entre los colaboradores y la empresa. Al mismo tiempo verificar cuáles son los responsables indicados para buscar un aumento de compromiso de los colaboradores con la empresa.
- Información referente al proceso de endomarketing: para identificar cuáles son las actividades que están bajo la estructura de endomarketing, cuál es el concepto adoptado por la empresa y quién es apuntado como responsable por su ejecución.

El Cuadro V.2 y el Cuadro V.3 presentan la asociación entre los puntos investigados y preguntas hechas para investigar el tema. Cabe destacar que antes de empezar las preguntas específicas se solicitaron los datos generales de la empresa como: número de colaboradores, tipo de producto o servicio comercializado e histórico, con el objetivo de comprender mejor el funcionamiento de la empresa.

Las preguntas realizadas fueron previamente preparadas en base a un criterio lógico para investigar los puntos abordados en la literatura; en ese contexto, las preguntas abordaron cinco aspectos básicos que se encontraron en el estudio y que son de natural interés para cumplir con los objetivos de la investigación: la gestión del talento humano, la influencia del departamento de marketing, la filosofía de gestión de la empresa, las percepciones sobre el compromiso organizacional y la información respecto al endomarketing. Por otro lado, las entrevistas permitían al ejecutivo abordar lo que podría no estar directamente apuntado en la encuesta. Lo más importante fue buscar información, acerca de los dos temas, que pudiesen contribuir al entendimiento de los datos cuantitativos que serían recopilados en otro momento de los colaboradores de la empresa.



Cuadro nº V. 3. Cuestionario para el Gerente de Talento humano

Puntos	Encuesta - Talento humano
Gestión de talento humano	<p>¿Cuáles son las actividades desarrolladas por el departamento de talento humano?</p> <p>¿La formación se refiere a qué tipos de contenidos?</p> <p>¿De qué manera son identificadas y tratadas las necesidades y las expectativas de los colaboradores?</p> <p>¿De qué forma se realiza la comunicación interna?</p> <p><b>Con respecto a la adecuación persona – puesto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento humano solo actúa cuando el colaborador lo solicita</li> <li>• Solamente hay acción cuando el gerente la solicita</li> <li>• Los colaboradores son evaluados para identificar la adecuación de sus habilidades y de sus actividades.</li> <li>• Talento humano actúa estratégicamente.</li> </ul> <p>¿Cómo son reconocidos y premiados los colaboradores de la organización por un rendimiento superior/excelente?</p>
Influencia del departamento de marketing	<p>Cuáles son las actividades desarrolladas junto con el departamento de marketing?</p> <p>Los lanzamientos de nuevos productos o servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son comunicados solo cuando los productos o servicios son ofrecidos a los clientes</li> <li>• Solamente después de llegar a los medios de comunicación</li> </ul>

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

Cuadro nº V. 4. Cuestionario para el Gerente de Marketing

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

Puntos	Encuesta - Marketing
Filosofía de gestión de la empresa	¿Los colaboradores de la organización son vistos como recurso estratégico? ¿De qué forma?
Percepciones de compromiso organizacional	¿El compromiso organizacional puede ser estimulado? ¿Quién es responsable por esta actividad? ¿Los colaboradores son percibidos como comprometidos con la organización?
Información de endomarketing	¿La empresa tiene un programa de endomarketing? ¿Quién es el responsable de su conducción? ¿Cuáles son las actividades desarrolladas para este proceso? ¿Cuál es su opinión sobre el proceso de endomarketing?

Algunas preguntas son repetidas en las dos encuestas con el objetivo de detectar si había opiniones distintas acerca del tema 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 de tecnologías, para dar mayor libertad al gerente.

Los ejecutivos entrevistados no se opusieron a la grabación, pero no parecían cómodos 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 análisis de la comunicación buscando obtener, a través de procedimientos sistemáticos y objetivos, la descripción del contenido del mensaje e indicadores sean cualitativos o cuantitativos que permitan la inferencia de conocimiento relativo a las condiciones de producción o lo que corresponda a los mensajes. (Malhotra, 2008).*

Para Malhotra (2008), el análisis de contenido tiene como objetivo superar la incertidumbre 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 preguntas o afirmaciones provisorias.

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

El análisis de contenido fue realizado en tres fases, en base a Malhotra (2008). 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 – estuvo 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 Malhotra (2008), fue utilizado el objeto que se refiere a temas centrales, entre los cuales gira el discurso, lo que genera las categorías. Las mismas fueron creadas para investigar la existencia del trabajo de endomarketing en las organizaciones y observan la sugerencia de calidad dada por el autor: 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:

- Endomarketing
  - Concepto de endomarketing
  - Acciones desarrolladas
- Responsabilidad de ejecución del proceso
- Actividades desarrolladas por el departamento de talento humano.
- Participación del departamento de marketing en las actividades desarrolladas para los colaboradores.
- 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 capítulo VI.

### 5.2.2. Datos cuantitativos

En esta investigación, se aplicó el enfoque cuantitativo de investigación de mercados por su utilidad en la medición y predicción del tema para la determinación de cursos de acción que sean definitivos.

La razón principal para aplicar este enfoque es que permite cuantificar la información, a través de muestras representativas, a fin de tener la proyección a un universo. Refleja lo que ocurre realmente en un mercado; es decir, ofrece respuestas al qué, cuándo, cuánto, dónde y cómo suceden los hechos en los segmentos definidos de este trabajo. Esta investigación es estructurada y determinante, y para el presente estudio, se la realiza entre un gran número de sujetos entrevistados individualmente.

Sus características más útiles para este trabajo son, entre otras, que permite una medición penetrante y controlada, es objetiva, es deductiva, generalizable y propone una realidad estática.

La aplicabilidad del enfoque cuantitativo para este trabajo se circunscribe a que es una metodología estructurada por lo tanto más rígida por lo que permite determinar muestras más extensas y representativas, incluso el censo. También, permite describir características, atributos, asociar variables, valorar similitudes y diferencias entre los diferentes grupos investigados. También permite, en este trabajo, hacer predicciones además de probar las hipótesis planteadas y como es de rigor en este tipo de trabajos, permite establecer relaciones causa-efecto.

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 endomarketing
- Datos de compromiso organizacional.

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

Se realizó una prueba piloto del cuestionario con 66 colaboradores de una empresa de servicios con el objetivo de evaluar la estructura general de la encuesta, el entendimiento de las preguntas y el proceso de registro de los datos. Después de hacer los ajustes necesarios, la encuesta fue distribuida a todos los colaboradores de las empresas seleccionadas, con el objetivo de identificar el grado de percepción de los colaboradores en relación a las técnicas de endomarketing, 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 aspectos fueron seleccionados para identificar si tienen alguna relación con los aspectos de endomarketing o compromiso organizacional investigados.

#### **5.2.2.1. Datos de compromiso organizacional**

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

El compromiso organizacional está 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 como se vé en el Cuadro V.4 - Escala de medición el compromiso organizacional. La media de las 6 preguntas presenta el grado de compromiso de los colaboradores con la empresa. Así, cuanto más próximo al cinco, mayor es el grado de compromiso con la empresa y, al revés, cuanto más próximo al uno, menor es el grado. La Escala Likert, a pesar de ser considerada una escala ordinal es utilizada como métrica si tuviera 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 n° V. 5. Escala de medición del compromiso organizacional**

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

Fuente: elaboración propia

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.

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 (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, 0,6.

**Cuadro nº V. 6. Alfa del componente afectivo**

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

Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

El Cuadro V.5, presenta el coeficiente alfa del componente afectivo en esta encuesta que es 0,7620. Además, la correlación ítem/ total no presentó ninguna próxima al 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 se puede ver en el Cuadro V.6.

**Cuadro nº V. 7. Correlación ítem / total Dimensión Afectiva**

Item-total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
AFECTIVO1	18,5204	13,1742	,4991	,7288
AFECTIVO2	18,5628	12,9343	,5680	,7127
AFECTIVO3	18,9743	13,0342	,4438	,7435
AFECTIVO4	18,8472	13,1903	,4750	,7346
AFECTIVO5	19,0681	12,5544	,5241	,7217
AFECTIVO6	18,9622	11,9910	,5260	,7222
Reliability	Coefficients			
N of Cases =	661,0		N of Items =	6

Alpha = ,7620

Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

Un resultado más bajo fue encontrado en el componente instrumental (Cuadro V.7) con un coeficiente de 0,6008. La correlación ítem/total (Cuadro V.8) indicó que una de las afirmaciones tenía una correlación muy próxima al 0 (cero), la que debe, según Churchill (1979), ser retirada para elevar el coeficiente alfa.

#### Cuadro n° V. 8. 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
Aunque lo deseara, 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 a la organización podría considerar la posibilidad de trabajar en otro sitio.	0,6183
Componente instrumental	0,6008

Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

#### Cuadro n° V. 9. 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 realizado por el autor.

Con la exclusión del ítem (INSTRU3) “Si yo no hubiese dado tanto a la organización, podría considerar la posibilidad de trabajar en otro sitio” el alfa de Cronbach fue elevado a 0,6260 y la correlación ítem/total presentó un nuevo ítem a ser retirado que es el ítem (INSTRU4) “Una de las pocas consecuencias negativas de dejar la organización sería la escasez de alternativas inmediatas”. Después de retirar el segundo ítem el resultado, (Cuadro V.9), es un Alfa de Cronbach de 0,6475 y ningún ítem con correlación ítem/total próxima al 0 (cero).

**Cuadro nº V. 10. 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 realizado por el autor.

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 necesario considerar que algunos colaboradores 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 al 0 (cero).

**Cuadro n° V. 11. Alfa del componente normativo**

Afirmaciones	Alfa sin el ítem
Debo mucho a la organización.	0,7204
Me sentiría culpable en dejar la organización ahora.	0,7085
No dejaría la organización porque tengo una obligación moral con las personas que aquí están.	0,7289
Aunque fuera una ventaja para mi, siento que no sería real dejar la organización ahora.	0,7416
La organización merece mi lealtad.	0,7685
No siento obligación alguna en permanecer en la organización.	0,7568
Componente normativo	0,7723

Fuente: análisis de los datos realizado por el autor

Siguiendo las recomendaciones de Churchill (1979), las variables resultantes fueron analizadas utilizando la técnica estadística de Análisis Factorial, con el método *Principal Axis Factoring* y con rotación *Direct Oblimin*. En base a 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 del factorial; resultados menores a 0,50 indican que los datos no deben ser tratados con esta técnica (Garson, 2004). Un índice de esfericidad de Bartlett's bajo (menor que 0,05) indica que hay una probabilidad de relación significativa entre las variables y que la hipótesis nula no puede ser rechazada.

Adicionalmente a estos dos criterios, es necesario observar los resultados presentados por las *communalities* que indica la cantidad de la varianza 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”, “Aunque fuera una ventaja para mí, siento que no sería real dejar la organización ahora”, “Aunque lo deseara, sería muy difícil dejar la organización ahora”, “Pienso que tendría pocas alternativas si dejase la organización” y “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 decidiera dejar la organización ahora, mi vida 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 “Sería muy feliz en dedicar el resto de mi carrera a 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 9 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 no deben ser considerados. 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 al ser redundante con los factores más importantes.

El Cuadro V.11. Presenta los *eigenvalues* y la varianza total explicada.

### Cuadro n° V. 12. Varianza y Valores propios (Eigenvalues)

#### Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			
	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 realizado por el autor.

Los factores generados, a partir del factorial, están en el Cuadro V.12. 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 nº V. 13. Factores extraídos del Análisis Factorial**

Pattern Matrix<sup>a</sup>

	Factor		
	1	2	3
La organización tiene un significado personal muy grande.	,673		
En la organización me siento como una persona de la casa.	,671		
La organización merece mi lealtad.	,800		
Debo mucho a la organización.			,522
Me sentiría culpable si dejara la organización ahora.			,882
No dejaría la organización porque tengo una obligación moral con las personas que aquí están.			,638
Me percibo emocionalmente ligado a la organización.		,730	
Percibo una fuerte integración con la organización.		,784	
Siento obligación en permanecer en la organización.		,622	

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

Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

Estos resultados pueden ser comparados con las validaciones hechas en otras investigaciones, principalmente en el caso de 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 el modelo de Allen y Meyer en función a la realidad que está siendo estudiada.

Las variables que están insertas 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 necesario considerar que las variables que componen el factor instrumental son, de cierta forma, agresivas para colaboradores 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 gerentes de marketing y, en especial, con los de talento humano, 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 presentado 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 V.13 presenta la comparación de los factores generados por la validación del modelo de Allen y Meyer en Brasil y los resultados encontrados en el presente estudio.

**Cuadro n° V. 14. 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, et al., 1999	Resultado de la encuesta
Me percibo emocionalmente ligado a la organización.	Factor 1		Factor 1	Factor 3	Factor 2
Percibo una fuerte integración con la organización.	Factor 1		Factor 1	Factor 3	Factor 2
En la organización, 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
Realmente percibo los problemas de la organización como si fuesen míos.	Factor 1	Factor 1	Factor 1	Factor 1	
Sería muy feliz en dedicar el resto de mi carrera para la organización.	Factor 1	Factor 1	Factor 1	Factor 1	

	<b>Allen y Meyer, 1997</b>	<b>Medeiros y Enders, 1997</b>	<b>Bastos y Rocha, 1999</b>	<b>Medeiros, et al., 1999</b>	<b>Resultado de la encuesta</b>
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
Debo mucho a la organización.	Factor 2	Factor 2	Factor 1	Factor 1	Factor 3
Pienso que tendría pocas alternativas si dejase la organización.	Factor 3	Factor 3	Factor 3	Factor 4	
Si decidiera dejar la organización ahora, mi vida quedaría bastante desestructurada.	Factor 3	Factor 3	Factor 3	Factor 4	
Aunque lo deseara, sería muy difícil dejar la organización	Factor 3	Factor 3	Factor 3	Factor 4	
Una de las pocas consecuencias negativas de dejar la organización sería la escasez de alternativas	Factor 3	Factor 3	Factor 3		
Si yo no hubiese dado tanto a la organización podría considerar la posibilidad de trabajar en otro sitio.	Factor 3		Factor 3		

	<b>Allen y Meyer, 1997</b>	<b>Medeiros y Enders, 1997</b>	<b>Bastos y Rocha, 1999</b>	<b>Medeiros, et al., 1999</b>	<b>Resultado de la encuesta</b>
Me sentiría culpable 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
Aunque fuese una ventaja para mí, yo siento que no sería cierto dejar la organización ahora.	Factor 2	Factor 2	Factor 2	Factor 2	
Siento obligación de 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), Bohnenberger, 2005 y análisis de los datos realizado por el autor.

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, puede ser presentado por tres dimensiones.

Además, 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 colaborador se siente bien, porque la empresa tiene un significado muy grande y porque quiere ser leal a ella. Este factor puede ser caracterizado como 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 colaborador 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 colaborador reconoce que debe mucho a la empresa, se sentiría culpable por dejarla y porque siente obligación con las personas que están en la organización.

En este sentido, para hacer las correlaciones del compromiso organizacional con el endomarketing 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 endomarketing**

La encuesta de marketing fue construida a partir del modelo de endomarketing presentado en el apartado 2.4 y de las encuestas realizadas por otros investigadores (Cuadro V.14). Las afirmaciones que están en el Cuadro V.14, fueron elaboradas a partir de las aseveraciones hechas por los investigadores y conversaciones con expertos del tema. No fue utilizada, en su totalidad, ninguna encuesta presentada en otros artículos, pues no contemplaban todas las dimensiones contempladas en el modelo propuesto de gestión de endomarketing. Las encuestas hechas por otros investigadores fueron un soporte para su elaboración.

El análisis con los expertos de marketing y talento humano 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 colaboradores” 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 nº V. 15. Origen de las preguntas**

Categorías	Afirmaciones	Referencia
Desarrollo	La organización me capacita para desarrollar mejor mi actividad.	Parasuraman (1991); Foreman y Money (1995); Bansal, Mendelson y Sharma (2001); Berry y Conduit y Mavondo (2001); Grönross en Ahmed y Rafiq (2002); Ahmed, Rafiq y Saad (2003).
	Recibo información respecto a los clientes de la empresa.	
	Sé lo que los clientes esperan de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.	
	La empresa ofrece oportunidades para aumentar mi conocimiento de forma general.	
Contratación y retención de los colaboradores	El proceso de reclutamiento de nuevos colaboradores es claro y se especifica lo que se espera de ellos.	Kotler; (1983); Parasuraman (1991); Foreman y Money (1995); Bansal, Mendelson y Sharma (2001); Berry y Conduit y Mavondo (2001) Grönross en Ahmed y Rafiq (2002); Ahmed, Rafiq y Saad (2003).
	Las actividades y las responsabilidades de los nuevos colaboradores son claramente definidas.	
	Soy remunerado de acuerdo con la media del sector.	
	La empresa ofrece oportunidades de pagos extras.	
	Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago.	
Adecuación al trabajo	Si el colaborador desea, él puede solicitar el cambio de función.	Berry y Parasuraman (1991) Grönross en Ahmed y Rafiq (2002); Ahmed, Rafiq y Saad (2003).
	La empresa se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los colaboradores.	
	Tengo la libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad.	
	Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de colaboradores.	

Continúa...

Categorías	Afirmaciones	Referencia
Comunicación interna	Las metas y los objetivos de la empresa no son divulgados. (R) *	Berry y Parasuraman (1991); Conduit y Mavondo (2001); Ahmed, Rafiq y Saad (2003); Kotler (1998 y 2012).
	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 anticipación.	
Comunicación externa	La empresa divulga internamente las actividades que desarrolla en la comunidad empresarial.	Conduit y Mavondo (2001); Grönross en Ahmed y Rafiq (2002); Ahmed, Rafiq y Saad (2003).
	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, la publicidad de sus productos o servicios.	
Filosofía de Gestión	En la empresa soy visto como: una inversión a mediano y largo plazo, un coste a disminuir, un cliente de la empresa, un ser humano o un recurso difícil de administrar.	Berry y Parasuraman (1991); Berry en Ahmed y Rafiq (2002); Ahmed, Rafiq y Saad (2003).

Fuente: Elaboración propia

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

Fue aplicado el coeficiente alfa en las cinco categorías. Como puede ser constatado en el Cuadro V.15, las dos únicas categorías que presentaron coeficientes alfa superiores a 0,7 fueron el desarrollo y la contratación y retención de los colaboradores. En las otras el resultado fue cercano, pero inferior, al recomendado por Garson (2004) 0,7.

**Cuadro n° V. 16. Coeficiente alfa para las categorías de marketing interno**

<b>Categorías</b>	<b>Coeficiente Alfa</b>
<b>Desarrollo</b>	0,7503
<b>Contratación y retención de los colaboradores</b>	0,7691
<b>Adecuación al trabajo</b>	0,6803
<b>Comunicación interna</b>	0,6731
<b>Comunicación externa</b>	0,6943

Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

El análisis de correlación ítem/total en la categoría desarrollada indicó que ninguna variable estaba próxima a 0 (cero), como se ve en el Cuadro V.16.



**Cuadro n° V. 17. 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 realizado por el autor.

Lo mismo ocurre para la categoría contratación y retención de los colaboradores, como puede ser observado en el Cuadro V.17.

**Cuadro n° V. 18. Correlación ítem/total de la categoría contratación y retención de los colaboradores**

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 realizado por el autor.

Así fue en todas las otras categorías, incluso cuando el alfa de Cronbach fue más bajo, como ejemplo en la categoría comunicación interna. La correlación ítem/total, como puede ser visualizado en el Cuadro V.18, no es cercana a 0 (cero).

**Cuadro n° V. 19. 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 realizado por el autor.

El próximo paso fue utilizar el análisis factorial para identificar los factores que componen al endomarketing.

El análisis factorial exploratorio fue aplicado para identificar los factores generados a partir de las preguntas utilizadas en el componente de endomarketing. Para Garson (2004: 84): *“El analisis factorial es utilizado para descubrir la estructura latent de las variables. Reduce el espacio de los atributos de un numero grande de variables a uno mas pequeño y en esa forma es un procedimiento no dependiente.”*

El análisis factorial fue calculado a partir del método PCA (*Principal Component Analysis*) con el método de rotación *Varimax*, sugerido por Garson (2004) y Churchill (1979). Como se expuso 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 endomarketing los dos indicadores demuestran que su uso es adecuado, pues el KMO es 0.928 (muy cercano a uno) y el nivel de significación del test es de 0,000.

De igual forma, la evaluación de las *communalities* en el Cuadro V.19 demuestra que el ítem “Las metas y los objetivos de la empresa son divulgados” debe ser retirado pues no se ajusta bien a los factores.

**Cuadro n° V. 20. Communalities de endomarketing**

	Initial	Extraction
La empresa se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los Colaboradores	1,000	,509
Si el colaborador deseara, 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 colaboradores	1,000	,387
El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la empresa y después a los clientes.	1,000	,677
La empresa divulga internamente las actividades que desarrolla en la comunidad empresarial.		,469
La empresa divulga internamente, antes de poner en los medios, la publicidad de sus productos o servicios.		,728
Conozco los resultados de mi empresa.	1,000	,690
Conozco los resultados de 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 anticipación.	1,000	,402
Tengo oportunidad de expresar mis necesidades.	1,000	,600
El proceso de reclutamiento de nuevos colaboradores es claro y se especifica lo que se espera de ellos.	,000	,397
La empresa ofrece oportunidades de pagos extras.	1,000	,503
Las actividades y las responsabilidades de los nuevos colaboradores son claramente definidas.	1,000	,457
Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago.	1,000	,533
Soy remunerado de acuerdo a 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 información respecto a 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 realizado por el autor.

Después de retirar el 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, a diferencia de los seis que habían sido determinados en el modelo original. Los tres factores explican 52,20% de la varianza, (Cuadro V.20.)

**Cuadro nº V. 21. Total de la varianza 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 realizado por el autor.

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 (Cuadro V.21). Por tanto, todas las variables fueron utilizadas en uno o en otro factor, conforme su carga y respetando las sugerencias de la bibliografía investigada.

**Cuadro n° V. 22. La matriz rotada de componentes**

	Componente		
	1	2	3
La empresa se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los colaboradores	,637		,304
Si el colaborador lo deseara, 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 colaboradores	,416		,431
El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la empresa y 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 los medios, la publicidad 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 anterioridad.	,377		,528
Tengo oportunidad de expresar mis necesidades.	,736		
El proceso de reclutamiento de nuevos colaboradores es claro y se especifica lo que se espera de ellos.	,497		
La empresa ofrece oportunidades de pagamentos extras.	,667		
Las actividades y las responsabilidades de los nuevos colaboradores 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 información respecto a 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 realizado por el autor.

El análisis de los factores presentó tres componentes: el primero formado por acciones desarrolladas por el sector de talento humano, un segundo formado por el proceso de



comunicación interna y el tercero que está relacionado a preguntas 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 talento humano y el énfasis en el endomarketing. O sea, el endomarketing es el conjunto de factores que son desarrollados por talento humano, 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 como se ve en el Cuadro V.22. Es posible observar que cada uno de los factores tiene un coeficiente alfa superior a 0,70, según recomendación de Garson, (2004).

#### **Cuadro n° V. 23. Alfa de los factores**

<b>Afirmaciones</b>	<b>Alfa sin el ítem</b>
Recibo información respecto a los clientes de la empresa.	0,7078
Los cambios que van a ocurrir en la empresa son comunicados con anticipación.	0,7060
El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la empresa y después a los clientes.	0,6599
La empresa divulga internamente, antes de poner en la media, la publicidad de sus productos o servicios.	0,6592
Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de colaboradores.	0,7099
<b>Orientación al cliente</b>	<b>0,7352</b>

<b>Afirmaciones</b>	<b>Alfa sin el ítem</b>
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 colaboradores es claro y se especifica lo que se espera de ellos.	0,8897
Las actividades y las responsabilidades de los nuevos colaboradores 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
Si el colaborador desea, puede solicitar el cambio de función.	0,8941
La empresa se preocupa en asignar las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los colaboradores.	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
<b>Prácticas de Talento humano</b>	<b>0,8962</b>
Conozco los resultados de mi 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
<b>Comunicación Interna</b>	<b>0,7973</b>

Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

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 tema de compromiso organizacional serán: la comunicación interna, las prácticas de talento humano y la orientación al cliente.

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

### 5.2.3. Las correlaciones de los datos cuantitativos

Para verificar la relación 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 endomarketing, y variables nominales u ordinales utilizadas para los datos demográficos.

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



## CAPITULO VI

### 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 departamento de talento humano, el segundo describe la participación del departamento de marketing en las actividades desarrolladas para los colaboradores, 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 endomarketing, 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 DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

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

A diferencia de la empresa A, en la empresa B, la comunicación interna es de responsabilidad de los de talento humano. Así como el proceso de reclutamiento y selección de nuevos colaboradores, 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, mantenimiento y desvinculación de los colaboradores. Las actividades con el departamento de marketing se limitan a la realización de eventos conmemorativos para los colaboradores de la empresa. En este caso el departamento de marketing contribuye con un apoyo técnico, pero la responsabilidad por el evento es del departamento de talento humano.

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

El departamento de talento humano de la empresa D, se caracteriza por ser el responsable de un gran número de actividades: reclutamiento y selección de colaboradores, 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 colaboradores y los programas participativos. El contacto con el departamento de marketing es eventual y ocurre exclusivamente cuando la empresa realiza una actividad con la comunidad en la cual la empresa está involucrada. Es importante recordar que la empresa D forma parte de un gran grupo empresarial a nivel internacional. Otra característica exclusiva de esta empresa es que contrata consultoría externa para la promoción de la comunicación interna.

Al igual que en las otras empresas, en la empresa E, el departamento de marketing ofrece apenas apoyo técnico para el departamento de talento humano. Por otro lado, el departamento de talento humano 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 departamento: las rutinas de contratación, mantenimiento y dimisiones de los colaboradores, reclutamiento y selección de nuevos colaboradores, capacitación interna, gestión de cargos y sueldos, gestión de beneficios, investigación informal de las necesidades de los colaboradores, procesos judiciales relacionados al trabajo, comunicación interna y el programa de endomarketing que es compuesto por un conjunto de actividades que incluyen, entre otras, la gestión de los programas participativos de los colaboradores.

En suma, las actividades del departamento de talento humano son muy parecidas en las 5 empresas investigadas. Las diferencias están centradas en algunos puntos, como los procesos de comunicación interna y la acción 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 talento humano. Por ejemplo, en la empresa E, el departamento de talento humano es responsable por el acompañamiento del plan estratégico. En las otras empresas este acompañamiento es hecho por otro departamento o por cada gerente individualmente. Otro ejemplo es la acción en los procesos judiciales, pues en algunas empresas hay un departamento específico que responde por esta actividad, mientras en otras, es el departamento de talento humano.

Cabe añadir que el principal punto es la interacción entre los departamentos de talento humano y marketing. La interacción, en estas empresas, está limitada al apoyo técnico dado por el departamento de marketing.

## **6.2. PARTICIPACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING EN LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS PARA LOS COLABORADORES**

En la empresa A, el departamento de marketing estuvo durante muchos años orientado solamente al cliente externo. En los dos últimos años, el cuadro cambió y el departamento 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 departamento

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 información interna de la empresa y el grupo poco se preocupa de la divulgación de las acciones externas, como, las acciones en los medios de comunicación. Entretanto, el trabajo es reconocido por su calidad y por la programación visual que propone, incentivando a los colaboradores a absorber la información necesaria 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 gerentes. Según el gerente de marketing, de la empresa A, “las personas se resienten cuando no son informadas”. Lo mismo ocurre con las acciones en los medios, o sea, no hay preocupación en hacer su divulgación a los colaboradores, algunas acciones son percibidas, pero no es una práctica diaria.

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

Para el gerente de marketing de la empresa C “el marketing externo no existe sin la participación de los colaboradores”. El departamento 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 los medios; 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 colaboradores. Sin embargo, la empresa tiene la preocupación de divulgar internamente todo que conlleva a los clientes externos, en especial, las campañas de mayor trascendencia.

En la empresa D, se constata que el departamento de marketing no tiene una relación sistematizada con los colaboradores. 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 departamento de marketing, los



productos y servicios, así como las acciones en los medios, son divulgados antes de llegar a los clientes externos, indicando que la empresa tiene una preocupación de dejar a los colaboradores bien informados.

En la empresa E, el departamento de marketing se involucra directamente con los colaboradores en la actividad de divulgación de la comunicación hecha en el ambiente externo. Es importante destacar que las actividades mediáticas comunicadas con antelación a los colaboradores, o sea, antes de que lleguen a los clientes. Lo mismo ocurre con la divulgación sobre nuevos productos o servicios que son divulgados al mismo tiempo que son desarrollados. La empresa tiene la preocupación de comprometer al colaborador con la calidad de los productos que serán ofrecidos a los clientes externos. Por otro lado, el anuncio de estos nuevos productos (al ser una empresa de manufactura) a los colaboradores no es hecha por el departamento de marketing, sino por el departamento de desarrollo de nuevos productos.

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

### **6.3. FILOSOFÍA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA**

Para el gerente de talento humano de la Empresa A, los colaboradores son vistos como clientes internos, lo que está determinado en su misión y en sus valores. Los colaboradores también son vistos como recurso estratégico de la empresa, principalmente por la dirección, pero ellos no se perciben así, de acuerdo a lo citado varias veces por el gerente de talento humano.

La opinión del gerente de marketing diverge del gerente de talento humano. Para él, la visión de la dirección es que “las personas están en la empresa para hacer que la máquina marche y servir al accionista”. Él también entiende que los colaboradores son considerados

como clientes internos solo en el discurso. Es importante aclarar, que este gerente, estaba en este período pasando por conflictos por la aprobación de algunos proyectos, lo que influyó en su discurso, pues en algunas situaciones se refería a su problemática personal.

Para el gerente de talento humano de la empresa B, los colaboradores 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 colaboradores son un recurso estratégico y esto se traduce en acciones diarias, como por ejemplo, la manutención de colaboradores en situaciones de dificultades financieras.

Para el gerente 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 colaboradores estratégicos, pues la mayoría de las actividades del proceso productivo son simples y pueden ser ejecutadas por colaboradores sin experiencia.

Para el gerente de talento humano de la empresa C, en la práctica, los colaboradores 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 un largo camino para llegar a la confirmación del discurso”. En relación al reconocimiento del colaborador 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 gerente 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 colaboradores para el alcance de los objetivos de la organización. Los colaboradores 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 colaboradores de la empresa. Según el gerente de talento humano “la empresa acredita en la fidelidad del cliente externo a partir de la fidelidad del cliente interno”. Los colaboradores 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 colaborador es un cliente interno. La gran dificultad es traducir este discurso en acciones de rutina de la organización. Las herramientas de endomarketing 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 endomarketing y gestión avanzada de talento humano, pero el cambio de actitud, principalmente del nivel estratégico y táctico, ocurrió hace poco tiempo atrás.

#### **6.4. PERCEPCIÓN DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

Para los gerentes de la Empresa A, los colaboradores 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 departamento de servicios y los colaboradores, 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 gerentes de la empresa A se presenta de la siguiente forma: “los colaboradores 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 gerentes, el compromiso puede ser estimulado con actividades que promuevan la empresa y toda la estructura jerárquica es responsable por esto, en especial, los gerentes

inmediatos. Todavía, uno de los gerentes acredita que el compromiso es algo que la persona trae consigo y no se deja influenciar con facilidad.

Los colaboradores son vistos como altamente comprometidos con la Empresa B. Los gerentes argumentan que “los colaboradores 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 departamento de talento humano y los gerentes inmediatos. Este concepto de compromiso organizacional está de acuerdo con lo que presenta Meyer y Allen (1997).

Para los gerentes de la Empresa C, el compromiso se revela de forma diferente entre los colaboradores. Según ellos, los colaboradores con más tiempo de empresa tienen un gran compromiso afectivo con ella, en contrapartida, los colaboradores con menos tiempo de empresa, que pasaron a participar del grupo de colaboradores en un momento de muchos cambios, son comprometidos con una intensidad menor. Uno de los gerentes caracteriza a los colaboradores 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 gerentes de la empresa C entienden que es necesario promover una base de valores y de cultura. El colaborador tiene que tener disposición para absorber las actividades. El responsable para esto debe ser, según el gerente de marketing, el departamento de talento humano. Por lo contrario, para el gerente de talento humano, los responsables son los gerentes que deben hacer de esto una práctica diaria.

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

Se verifica, que de una forma general, los colaboradores de las cinco empresas investigadas son percibidos como comprometidos. Según los gerentes, 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 gerentes dividen sus opiniones: para la mayoría, es una responsabilidad del gerente inmediato, después es citada la importancia de involucración de la alta gestión y, por último, el departamento de talento humano. Todos los gerentes creen que el compromiso puede ser mejorado entre los colaboradores.

## **6.5. ENDOMARKETING**

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

La empresa B pasó por un proceso semejante, pues el proceso de endomarketing empezó de forma embrionaria a principios de los años 2000 y ahora tiene un proyecto especial. Entretanto, al contrario que la empresa A, la idea inicial partió del departamento de talento humano y ahora el departamento de marketing propone un proyecto nuevo con algunas adecuaciones.

La empresa D empezó sus actividades de endomarketing en 2006, también en el departamento de talento humano y lo retomó en 2009 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 endomarketing estructurado. En la empresa E el proceso empezó en el año 2003 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 ha recibido premios de excelencia empresarial por su ejecución en dos ocasiones consecutivas otorgadas por el gobierno en el 2012 y 2013.

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 endomarketing**

Las manifestaciones de los gerentes acerca del endomarketing son distintas, incluso entre gerentes de la misma empresa. En general, las opiniones se refieren al proceso de venta de la empresa para los colaboradores y al proceso de comunicación interna. Para el gerente de talento humano de la empresa A, por ejemplo, endomarketing es “vender la empresa al colaborador, hacer con que él compre la empresa”. Todavía este concepto no es compartido por el gerente de marketing que destacó que es importante que el proceso esté conectado al departamento de talento humano y entiende que endomarketing es comunicación interna.

Para el gerente de talento humano de la empresa B, que es del departamento de manufactura, endomarketing es “...todo lo que la empresa hace para que el colaborador tenga conocimientos sobre ella. Está directamente relacionado a comunicación, a mantener al colaborador informado a respecto de metas y objetivos de la empresa. Se trata de involucrar al colaborador.” Para el gerente de marketing, es una forma de buscar el compromiso de los colaboradores, 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 misma”. A pesar de que la empresa es del sector de manufactura, el concepto de endomarketing 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 colaboradores y actividades culturales. El último punto -actividades culturales- no fue encontrado en la literatura y aún así la cultura es un tema muy serio en

el contexto boliviano. La principal preocupación de los gerentes de la empresa es la distorsión entre el discurso y la práctica. Para el gerente de marketing de la empresa C, es posible “construir un ejército de vendedores y abogados para la empresa”. La cita demuestra la preocupación de hacer que los colaboradores estén comprometidos con la empresa.

Para la empresa D, el endomarketing 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 colaboradores de la firma.

Para el gerente de marketing de la empresa E, el endomarketing “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 gerente de talento humano, de la misma empresa, es una herramienta de comunicación interna.

El análisis de los conceptos que los gerentes de marketing y talento humano tienen acerca del endomarketing demuestra que, en general, los segundos perciben el proceso de endomarketing 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 colaboradores.

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 endomarketing 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 colaboradores 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 colaboradores. El gerente de marketing, presentó también las actividades que vienen siendo desarrolladas por el departamento de talento humano desde el lanzamiento de la idea de endomarketing (años 2000, 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 colaboradores de la empresa (que tiene como objetivo principal promover la integración de los colaboradores 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 tema, 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 colaboradores 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 endomarketing, la subordinan a lo demás.

Para el gerente de talento humano de la empresa D, todas las actividades relacionadas a la comunicación forman parte del proceso de endomarketing.

La empresa E tiene diversas actividades responsabilizadas por el proyecto de endomarketing. 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 endomarketing 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 endomarketing de forma independiente. Solamente la empresa D contrató un experto en el tema 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 desfase entre lo que hacen y lo que piensan, reflejado en las entrevistas en relación a la responsabilidad de ejecución del endomarketing. La empresa B, por ejemplo, no tiene claro de quién es la responsabilidad del proceso, pues para el gerente de talento humano no está clara la responsabilidad por su ejecución. Entretanto, para el gerente de marketing, la responsabilidad es de los de talento humano. 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 gerente de talento humano, dejando para él la parte de ejecución. Éste, por su parte, no se siente responsable toda vez que aún no está claro lo que debe ser hecho y, principalmente, cómo debe ser hecho.

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

Para los gerentes de talento humano y marketing de la empresa C la responsabilidad es de los de talento humano, y es asumida por él. Cabe destacar la gran interacción existente entre los dos departamentos. Las actividades son planeadas en conjunto y puestas en práctica por el departamento de talento humano.

Para la empresa D, el departamento de talento humano es un articulador del proceso, pero todas las personas de gestión, en especial los gerentes inmediatos superiores de cada departamento, son los mayores responsables de su ejecución.

Para la empresa E, el responsable es el departamento de talento humano, pero también existe la participación indirecta del departamento de marketing.

La investigación indicó que, en la mayoría de las empresas, la gestión de endomarketing es hecha por el departamento de talento humano y la participación de los ejecutivos de marketing es débil, aunque reconocen explícitamente la importancia del marketing para la organización.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los hallazgos después del estudio cualitativo.

**Cuadro n° VI. 1. Actividades desarrolladas por el departamento de Talento Humano**

Actividades desarrolladas por el departamento de Talento Humano				
EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E
-Proceso funcional de administración de talento humano: Reclutamiento, integración, capacitación, mantenimiento y control -No participa en comunicación interna -Integración con marketing solo en actividades especiales	-Proceso funcional de selección, cargos y sueldos, seguridad. -Actividades con marketing reducidas a eventos especiales que son de su responsabilidad -La comunicación interna es su responsabilidad	-Proceso funcional de captación, capacitación, comunicación interna y manejo de clima organizacional. -La integración con marketing es permanente por administrar un periódico diario. -Coopera directamente con marketing	-Proceso funcional de captación, desarrollo, gestión de sueldos y beneficios, gestión jurídica y comunicación interna. -Contacto eventual con marketing en actividades con la comunidad. -Contrata consultoría para la promoción de la comunicación interna	-Proceso funcional completo -Acompaña en la ejecución del plan estratégico y la seguridad patrimonial -Se encarga de la comunicación interna y e programa de endomarketing.

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro n° VI. 2. Participación del departamento de marketing en las actividades desarrolladas para los colaboradores**

<b>Participación del departamento de marketing en las actividades desarrolladas para los colaboradores</b>				
<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>	<b>EMPRESA C</b>	<b>EMPRESA D</b>	<b>EMPRESA E</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se encarga de la comunicación interna y la coordina.</li> <li>- Incentiva a colaboradores a informarse</li> <li>- Comunica lanzamiento de nuevos servicios</li> <li>- Política abierta de diseminación de la información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No es clara la actuación con los colaboradores.</li> <li>-No se dan actividades en conjunto con los colaboradores</li> <li>-La comunicación es pobre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque de interactividad entre cliente interno y cliente externo</li> <li>-Disemina la información al cliente interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No hay una relación sistematizada con colaboradores</li> <li>-Comunicación restringida a temas de calidad del producto o servicio al cliente</li> <li>-Se divulgan las acciones a los colaboradores antes de llegar al mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Marketing involucra a colaboradores en la comunicación al exterior</li> <li>-Se comunica a los colaboradores antes de llegar al mercado respecto a productos o servicios nuevos.</li> <li>-Compromete al colaborador con la calidad de los productos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro n° VI. 3. Filosofía de gestión de la empresa**

<b>Filosofía de gestión de la empresa</b>				
<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>	<b>EMPRESA C</b>	<b>EMPRESA D</b>	<b>EMPRESA E</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Según gerente de talento humano: los colaboradores son vistos como clientes internos; como recurso estratégico</li> <li>-Según gerente de marketing: “ Las personas son recursos que operan y sirven al accionista”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Según gerente de talento humano: colaboradores son clientes internos en el discurso, aunque los considera como recurso estratégico</li> <li>-Según gerente de marketing: son una familia y como tal se los reconoce.</li> <li>-Los técnicos y operativos son estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Según gerente de talento humano: colaboradores de línea de frente estratégicos y los demás solo en el discurso</li> <li>-Según gerente de marketing: hay gran distancia entre el discurso y la práctica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El discurso corresponde a la práctica</li> <li>-Se tiene un programa especial para la satisfacción de los colaboradores que son un recurso estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Discurso en consonancia con la práctica</li> <li>-Se aplica la expresión “ cliente interno”</li> <li>-Orientación al cliente externo</li> <li>-Colaboradores son un recurso estratégico.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro n° VI. 4. Percepción de los entrevistados acerca del compromiso organizacional**

<b>Percepción de los entrevistados acerca del compromiso organizacional</b>				
<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>	<b>EMPRESA C</b>	<b>EMPRESA D</b>	<b>EMPRESA E</b>
- Colaboradores comprometidos con su trabajo pero en duda el compromiso con la empresa -Compromiso calculativo por que los colaboradores no son exclusivos	- Colaborador altamente comprometido que se pone la camiseta	- Colaboradores con mas antigüedad tienen compromiso afectivo -Colaboradores con menos tiempo, compromiso calculativo	-Colaboradores percibidos como altamente comprometidos -El gerente inmediato es el responsable	-Colaboradores percibidos como altamente comprometidos -La responsabilidad es de todos, especialmente de la alta gerencia

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro n° VI. 5. Postura de endomarketing en base a: el concepto que es utilizado por las empresas, las actividades que son desarrolladas y la responsabilidad por su ejecución**

<b>Postura de endomarketing en base a: el concepto que es utilizado por las empresas, las actividades que son desarrolladas y la responsabilidad por su ejecución</b>				
<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>	<b>EMPRESA C</b>	<b>EMPRESA D</b>	<b>EMPRESA E</b>
- Iniciativa pequeña sobre el tema - No existe un proyecto completo -Actividad basada en comunicación interna	- Proyecto especial de endomarketing -El departamento de talento humano inició la idea y ahora marketing apoya	- Tiene proyecto estructurado -Tiene reconocimiento a la excelencia empresarial	-Talento humano aplica endomarketing basado en el proceso de comunicación interna	-Tiene proyecto estructurado

Fuente: Elaboración propia

## CAPITULO VII

### 7. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA Y VARIABLES DE ENDOMARKETING Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se presentan los datos que describen la muestra general y cada una de las empresas participantes de la investigación, así como las variables de endomarketing y compromiso organizacional

#### 7.1. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

La caracterización de la muestra está 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, después de excluir las encuestas no utilizadas por problemas al ser completadas. A continuación se presentan 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 n° VII. 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 realizado por el autor.

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

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

**Tabla n° VII. 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 realizado por el autor.

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

**Tabla n° VII. 3. Edad de los encuestados**

		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 realizado por el autor.

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

**Tabla n° VII. 4. Tiempo de empresa de los encuestados**

		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
	Más de 15 años	57	8,2	8,3	100,0
	Total	687	98,3	100,0	
Missing	System	12	1,7		
<b>Total</b>		<b>699</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

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

**Tabla n° VII. 5. Género de los encuestados**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masc	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		
<b>Total</b>		<b>699</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

La Figura VII.6 presenta el porcentaje de encuestados con cargos de liderazgo. Se puede ver que 14,7% de los encuestados tienen cargo de liderazgo en las empresas investigadas. El cargo puede ser tanto de nivel estratégico como intermedio.

**Tabla nº VII. 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		
<b>Total</b>		<b>699</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

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

**Tabla nº VII. 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		
<b>Total</b>		<b>699</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

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



**Tabla n° VII. 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		
<b>Total</b>		<b>699</b>	<b>100,0</b>		

Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

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

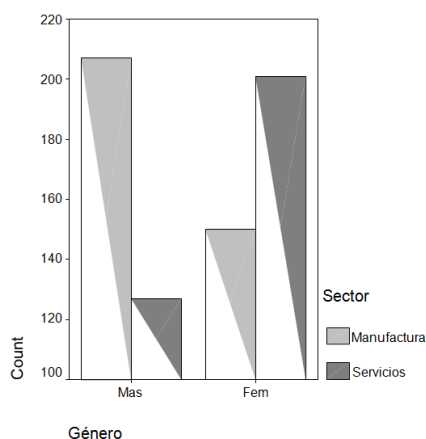
### 7.1.2. Caracterización de los sectores servicios y manufactura

Para verificar si había diferencias y similitudes en relación al perfil demográfico de cada uno de los sectores investigados se hizo una exploración de los datos demográficos. Con este análisis inicial será posible identificar las divergencias relacionadas a los componentes demográficos entre los dos sectores. Estas divergencias podrán influir en las percepciones sobre el endomarketing y sobretodo en 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 nºVII.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 nº VII. 1. Variable género y sector**



Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

Uno de los factores que se destaca es el liderazgo, pues las discrepancias son considerables, como puede ser visualizado en la Tabla VII. 9. En el sector de manufactura, un 9,5% de los colaboradores ejecutan funciones de liderazgo, en contradicción con el sector de servicios que tiene un 20,4% de colaboradores en esta función. Esta diferencia puede ser una de las motivaciones para el desarrollo del endomarketing en el sector de servicios, pues los colaboradores 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.

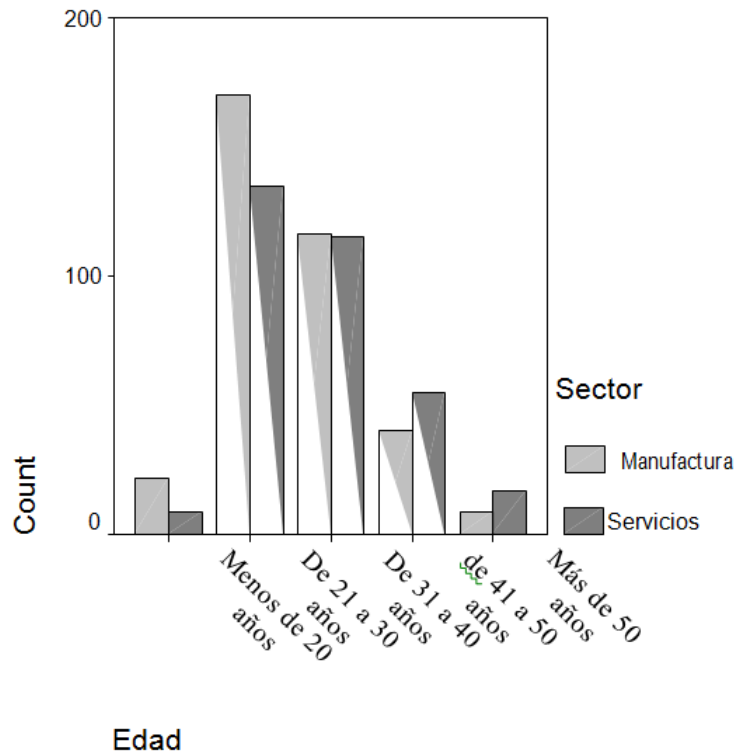
**Tabla n° VII. 9. Cargos de liderazgo de los entrevistados en las empresas de servicios y manufactura**

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 realizado por el autor.

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

Gráfico nº VII. 2. Variable edad y sector



Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

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

**Tabla n° VII. 10. Estado civil de los entrevistados 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 realizado por el autor.

Aunque la tabla presente variados porcentajes con cierta discrepancia, estos datos no fueron significativos para el contexto estudiado. Lo mismo ocurrió con el tiempo de empresa de los encuestados, pues en los dos sectores la mayor parte de los encuestados (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 realizar otra investigación: este perfil de encuestados 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 endomarketing.

### 7.1.3. Caracterización de las empresas

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

La edad de los entrevistados 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 encuestados y 61,1% tienen grado de formación de enseñanza media.

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

**Tabla n° VII. 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 realizado por el autor.

En relación al tiempo de empresa, se constata que el 56,4% 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 colaboradores en la empresa.

La Empresa B es del sector de manufactura con más de la mitad, 50,6% con menos de 30 años. El género se divide en 65,2% del género masculino y 34,8% del género femenino. En relación al estado civil se constata que 50% son casados. Además, 52,7% poseen un grado de escolaridad de nivel secundario. El porcentaje 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 importante porcentaje de trabajadores con formación de nivel superior o de pos-grado, 40,9% y solo 21,6% con nivel primario. Otra característica es el porcentaje de liderazgo, que componen 25,4% de la muestra.

Los encuestados 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 es variado teniendo su mayor concentración (44%) en el período de 1 a 5 años.

Gran parte de los encuestados 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 el 18,5%. 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 un 58%.

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 del nivel superior o postgrado.

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

La edad de los entrevistados 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%.

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 colaboradores en actividades de liderazgo.

## 7.2. VARIABLES DE ENDOMARKETING

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

### 7.2.1. Análisis de las variables de endomarketing

El Cuadro VII.1 presenta los valores de frecuencia de cada una de las variables de endomarketing.

**Cuadro n° VII. 1. Frecuencia de las variables de endomarketing**

Variables de marketing interno	(1) <sup>1</sup>	(2)	(3)	(4)	(5) <sup>2</sup>	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 respecto a 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%



<b>Variables de marketing interno</b>	<b>(1)<sup>1</sup></b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)<sup>2</sup></b>	<b>Total</b>
5. El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se especifica lo que se espera de ellos.	22	58	147	301	157	685
	3,2%	8,5%	21,5%	43,9%	22,9%	100%
6. Las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas.	19	75	83	352	158	687
	2,8%	10,9%	12,1%	51,2%	23%	100%
7. Soy remunerado de acuerdo con la media del sector.	70	146	99	261	96	672
	10,4%	21,7%	14,7%	38,8%	14,3%	100%
8. La empresa ofrece oportunidades de pagos extras.	59	83	91	237	208	678
	8,7%	12,2%	13,4%	35%	30,7%	100%
9. Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago.	38	90	116	308	138	690
	5,5%	13%	16,8%	44,6%	20%	100%
10. Si el empleado desea, puede solicitar el cambio de función.	35	88	165	294	97	679
	5,2%	13%	24,3%	43,3%	14,3%	100%
11. La organización se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados.	31	103	111	327	106	678
	4,6%	15,2%	16,4%	48,2%	15,6%	100%
12. Tengo libertad de tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad.	33	75	88	327	168	691
	4,8%	10,9%	12,7%	47,3%	24,3%	100%
13. Conozco los resultados de mi sector de trabajo.	13	25	44	317	288	687
	1,9%	3,6%	6,4%	46,1%	41,9%	100%
14. Conozco los resultados de mi empresa.	26	46	103	365	153	693

<b>Variables de marketing interno</b>	<b>(1)<sup>1</sup></b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)<sup>2</sup></b>	<b>Total</b>
	3,8%	6,6%	14,9%	52,7%	22,1%	100%
15. Conozco los valores de mi empresa.	20	30	89	282	238	659
	3%	4,6%	13,5%	42,8%	36,1%	100%
16. Los cambios que van a ocurrir en la organización son comunicados con antelación.	40	160	145	258	79	682
	5,9%	23,5%	21,3%	37,8%	11,6%	100%
17. La organización divulga internamente las actividades que desarrolla en la comunidad empresarial.	48	153	184	227	77	689
	7%	22,2%	26,7%	32,9%	11,2%	100%
18. El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la organización y solo después para los clientes.	96	188	183	152	59	678
	14,2%	27,7%	27%	22,4%	8,7%	100%
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%	8,5%	9%	56,1%	22,9%	100%

<sup>1</sup> Discordancia total

<sup>2</sup> Concordancia total

Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

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 y 20.

El dato puede ser confirmado en el Cuadro VII.2 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 VII.2. 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 n° VII. 2. Estadística descriptiva del endomarketing**

	<b>N</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>Mean</b>	<b>Standard Deviation</b>
La empresa se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los colaboradores	678	1	5	3,55	1,068
Se el colaborador 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	691	1	5	3,76	1,085
Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de los Colaboradores	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 antelación.	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 colaboradores es claro y se especifica lo espera de ellos.	685	1	5	3,75	1,005
La empresa ofrece oportunidades de pagos extras.	678	1	5	3,67	1,267
Las actividades y las responsabilidades de los nuevos colaboradores 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	689	1	5	3,91	1,108
Recibo información respecto a 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 realizado por el autor.

La última pregunta de la encuesta trataba la forma cómo los colaboradores se perciben en la empresa. Los resultados indicaron que un 40% de los colaboradores 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%).

También, el análisis individual de las empresas indicó que hay diferencias en relación a la percepción de los colaboradores (Cuadro VII.3). En la Empresa A los colaboradores 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, se dividen entre una inversión a largo plazo y un ser humano.

**Cuadro nº VII. 3. Cómo los colaboradores 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 realizado por el autor.

La percepción de los colaboradores 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 porcentajes elevados en las alternativas de costes y dificultad de administración, lo que demuestra que el discurso de reconocer el colaborador como recurso estratégico, o por lo menos como un parcerero, es una realidad.

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

En la Empresa C, los colaboradores se dividen en lo que podría ser explicado, en parte, por los datos recogidos en la investigación cualitativa que indicó que los colaboradores 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 colaboradores. Además, conforme destacado por el gerente de talento humano en la entrevista, es una empresa que puede ser una puerta de entrada para el crecimiento profesional de sus colaboradores.

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 colaboradores son reconocidos como recurso estratégico. Incluso, en la Empresa B, el gerente de marketing confirmó que muchas veces los colaboradores 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 endomarketing

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 talento humano y, por último, la orientación al cliente, según se muestra en la Tabla nº VII.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 . Todas ellas tienen proyectos específicos y dan gran importancia a la efectividad de la comunicación.

**Tabla nº VII. 12. Estadística descriptiva de los factores de endomarketing**

	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 realizado por el autor.

Comparando las medias de los dos sectores, por medio de la técnica ANOVA, el factor de comunicación interna tampoco expresó alguna 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 talento humano. La Tabla VII.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 endomarketing, pero las realizan con frecuencia con sus colaboradores.

**Tabla n° VII. 13. Estadística descriptiva de los factores de endomarketing 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 realizado por el autor.

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 talento humano 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 colaboradores a respecto de las actividades son distintas? Son preguntas



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 departamento de marketing.

**Tabla n° VII. 14. Estadística descriptiva de los factores de endomarketing 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 talento humano	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 realizado por el autor.

Los resultados demuestran que las acciones que son desarrolladas por las empresas, en general, tienen impacto positivo y son reconocidas por los colaboradores. 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 endomarketing 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 endomarketing. Esto significa que los índices de concordancia con los factores no presentaron variación significativa entre hombres y mujeres o entre los colaboradores 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 VII.4. Los colaboradores con postgrado presentaron un índice de concordancia mayor en los factores de comunicación interna y en las prácticas de talento humano, mientras que la orientación al cliente fue más puntuada por los colaboradores con menor grado de formación.

En relación a la antigüedad, se constata que los colaboradores con más antigüedad o permanencia en la empresa tienen un índice de concordancia mayor con las afirmaciones. La mayor puntuación en este aspecto es para los colaboradores que tienen entre 10 y 15 años de antigüedad. 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 colaborador fueran mucho peores, lo que da lugar a un reconocimiento de lo que se está haciendo en la actualidad.

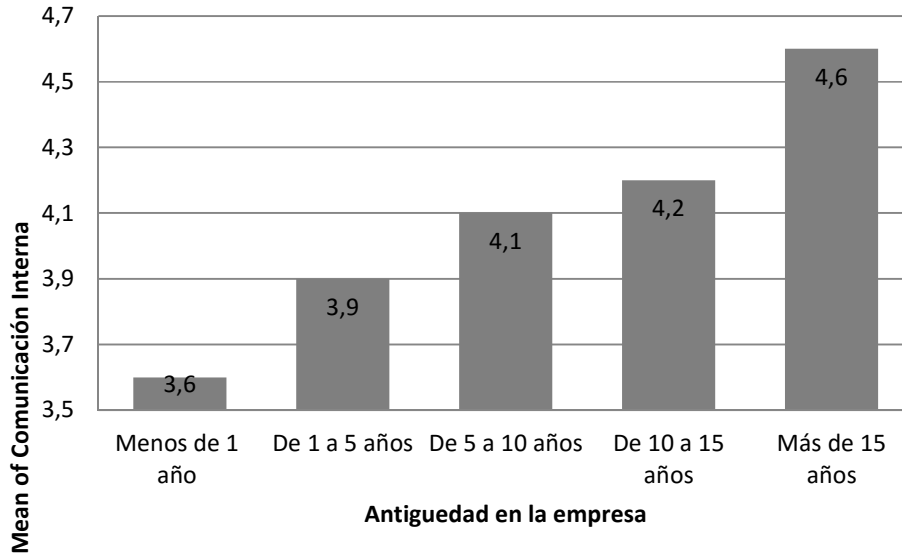
**Cuadro n° VII. 4. Variables demográficas y los factores de marketing interno**

Variables demográficas		Orientación al cliente	Prácticas de talento humano	Comunicación interna
Formación	Descripción	Con el menor grado de formación	Colaboradores con pos-grado	Colaboradores 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 colaboradores con 10 a 15 años.	Los más jóvenes y los colaboradores 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 realizado por el autor.

El Gráfico VII.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 n° VII. 3. Media de comunicación interna y tiempo de empresa**



Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

El cargo de liderazgo presentó diferencias significativas en el factor de comunicación interna y prácticas de talento humano y, en esta característica demográfica, los jefes presentan un índice de concordancia mayor de los otros colaboradores. 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 tema, 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 VII.5. La variable que se destaca es “Me sentiría culpable en dejar la organización ahora”, pues tiene más de 50% de los entrevistados en las alternativas de dis acuerdo o dis acuerdo completamente.

**Cuadro n° VII. 5. Frecuencia de las variables de compromiso organizacional**

<b>Variables de compromiso organizacional</b>	<b>(1)<sup>1</sup></b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)<sup>2</sup></b>	<b>Total</b>
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

<b>Variables de compromiso organizacional</b>	<b>(1)<sup>1</sup></b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)<sup>2</sup></b>	<b>Total</b>
	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 realizado por el autor.

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 VII.15, demuestra que hay una desviación estándar (1,16) considerable en cuatro variables: “Debo mucho a la organización”, “Me sentiría culpable en dejar la organización ahora”, “Yo no dejaría la organización ahora porque tengo una obligación moral con las personas que aquí están” y “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 colaboradores de las empresas investigadas sea difícil asumir esta sumisión, de cierta forma con compromiso moral, con la empresa.

**Tabla n° VII. 15. Estadística descriptiva del compromiso organizacional**

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
La organización tiene un significado personal muy grande.	694	1,00	5,00	4,0173	,93342
En la organización yo me 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
Debo mucho a la organización.	682	1,00	5,00	3,2375	1,16074
Me sentiría culpable en dejar la organización ahora.	687	1,00	5,00	2,6798	1,16280
No dejaría la organización porque tengo una obligación moral con las personas que aquí están.	689	1,00	5,00	2,8940	1,16842
Me percibo emocionalmente ligado a la organización.	689	1,00	5,00	3,5980	1,07673
Percibo una fuerte integración con la organización.	680	1,00	5,00	3,7279	1,00417
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 realizado por el autor.

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 colaboradores 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 VII.13. Así como en el endomarketing, 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 en 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 n° VII. 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 realizado por el autor.

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



**Tabla n° VII. 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 realizado por el autor.

Este análisis indica que el sector no es un factor relevante para determinar el grado de compromiso de los colaboradores 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 en sus aspectos de gestión, según se observa en el apartado 3.3.

Considerando estos factores, es 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 VII.19, o sea, en las cinco empresas investigadas el compromiso afectivo es superior afectivo/nomativo, que a su vez, es superior al normativo, de acuerdo con lo expuesto en la Tabla VII.18, se constatan diferencias entre las empresas.

**Tabla n° VII. 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 realizado por el autor.

Las empresas A y D tienen los mayores índices de compromiso afectivo. Las empresas A y E 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 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 VII.18 son significativas al nivel de 0,00 según el test ANOVA. En la Tabla VII.19. se presenta, 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 n° VII. 19. Test de medias del compromiso afectivo y las empresas**

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 realizado por el autor.

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

No ocurrió lo mismo en la Empresa B, donde los gerentes esperaban un nivel de compromiso más elevado y el resultado se presentó como uno de los más bajos. No se puede afirmar que los colaboradores no estén comprometidos, pues en el factor afectivo y, en el afectivo/normativo, el grado de concordancia es superior a 0,3, 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 colaboradores. Como esto será analizado en el próximo apartado, los comentarios serán hechos con el estudio de estas variables. Los gerentes de la Empresa D son conscientes del

nivel de compromiso de sus colaboradores, pues afirmaron que ellos estarían comprometidos con la empresa, como 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 colaboradores 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 gerentes de esta empresa también acreditan que los colaboradores están comprometidos.

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

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

En general, la investigación demuestra que las variables demográficas no presentan diferencias significativas en los factores de compromiso, y si así fuera, son poco expresivos y aislados.

El Cuadro VII.6 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 indica que, de manera general, no hay distinciones entre el nivel de compromiso de los hombres o de las mujeres en las empresas investigadas.

Las variables edad y estado civil mostraron diferencias solo en el compromiso afectivo. Significa que los colaboradores 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 la tarea 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 colaboradores sin cargo de liderazgo y 4,48 para los colaboradores con cargo. Diferencia similar ocurrió en el componente afectivo/normativo (3,50 para colaboradores sin tareas de liderazgo y 3,90 con tareas de liderazgo). Una de las razones puede ser el reconocimiento que las empresas hacen a este grupo de colaboradores y las promociones internas que son efectuadas. La política de valorización de los colaboradores, identificada en la investigación cualitativa, identificó que la prioridad para cubrir cargos de gestión es nutrirse de los colaboradores que ya están en la empresa. Consecuentemente existe el reconocimiento expreso por el compromiso de los colaboradores que ocupan cargos de liderazgo.

**Cuadro n° VII. 6. Variables demográficas y los factores de compromiso organizacional**

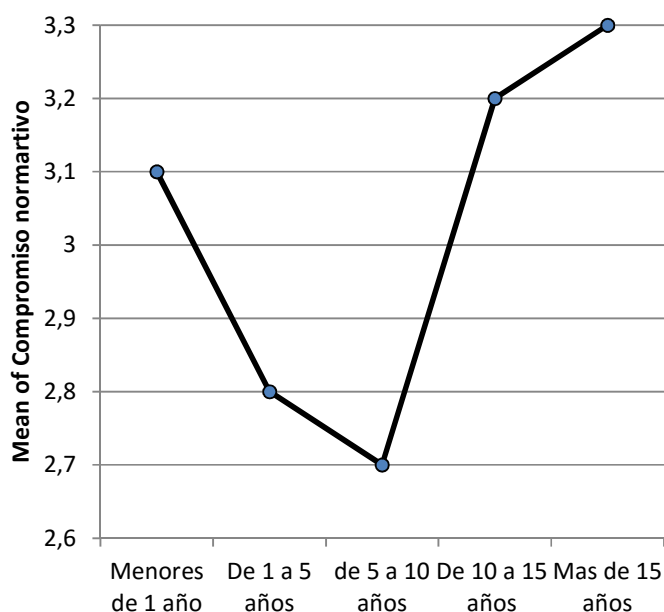
Variables demográficas		Compromiso		
		Afectivo	Afec/ normat	Normativo
Edad	Descripción	Cuánto mayor la edad mayor el compromiso		
	Índice de significación	0,049	No significativo	No significativo
Formación	Descripción	Cuánto mayor la formación mayor el compromiso	Los colaboradores con pos grado y con 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		Colaboradores con mayor y menor tiempo de empresa.
	Índice de significación	0,000	No significativo	0,000

Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

La variable formación se mostró significativa para el componente afectivo y afectivo/normativo. Los colaboradores 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 colaboradores 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 colaboradores 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 VII. 4. Después de 10 años de trabajo en la misma empresa el compromiso normativo aumenta nuevamente, por las razones ya citadas, pues el colaborador es grato por todo que la empresa hizo por él.

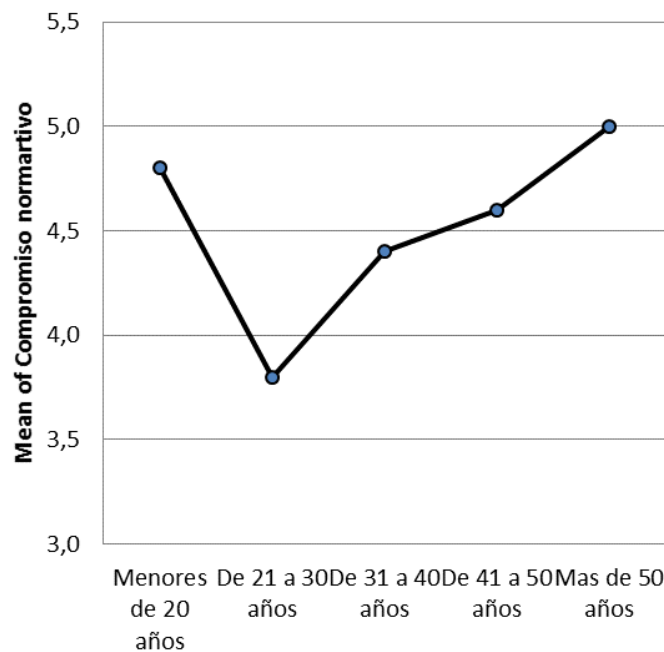
**Gráfico n° VII. 4. Compromiso normativo y tiempo en la empresa**



Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

Examinando el tiempo de empresa se puede identificar que en la medida que pasa el tiempo, el compromiso afectivo aumenta. Meyer y Allen (1997) establecen que la probabilidad del compromiso afectivo aumenta con el paso del tiempo, una vez que las experiencias positivas con la empresa tienden a ser mayores. El Gráfico VII. 5 demuestra que el compromiso baja un poco cuando el colaborador tiene de 1 a 5 años de permanencia en la empresa y después se eleva continuamente.

**Gráfico n° VII. 5. Compromiso afectivo y antigüedad en la empresa**



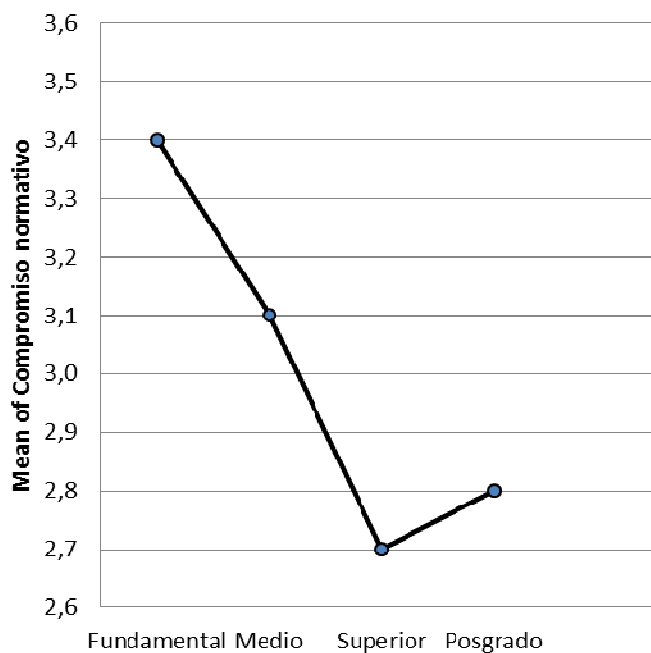
Fuente: análisis de los datos realizado por el autor

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 antigüedad en la empresa. En lo que se refiere a la formación, se constata que los colaboradores 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, como se puede ver en el Gráfico VII. 6.

**Gráfico n° VII. 6. Compromiso Normativo y la escolaridad de la Empresa A**



Fuente: análisis de los datos realizado por el autor

En relación al tiempo de trabajo en la empresa que tienen los colaboradores 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 colaboradores con menos de 1 año también se muestran comprometidos en grado superior a la media. La preocupación son los colaboradores que tienen entre 1 y 5 años de antigüedad, 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 colaboradores. 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 VII. 7. Así, en la Empresa C, se puede describir los colaboradores 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 colaboradores 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 nº VII. 7. Variables demográficas y compromiso organizacional de la Empresa C**

Variables demográficas		Compromis		
		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 posgrado	Los colaboradores 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 colaboradores con más de 15 años
	Índice de significación	0,000	0,000	0,000

Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

Otra característica importante del Cuadro VII.7, es la tarea de liderazgo, pues tiene diferencias significativas en los tres factores de compromiso organizacional. Todavía el

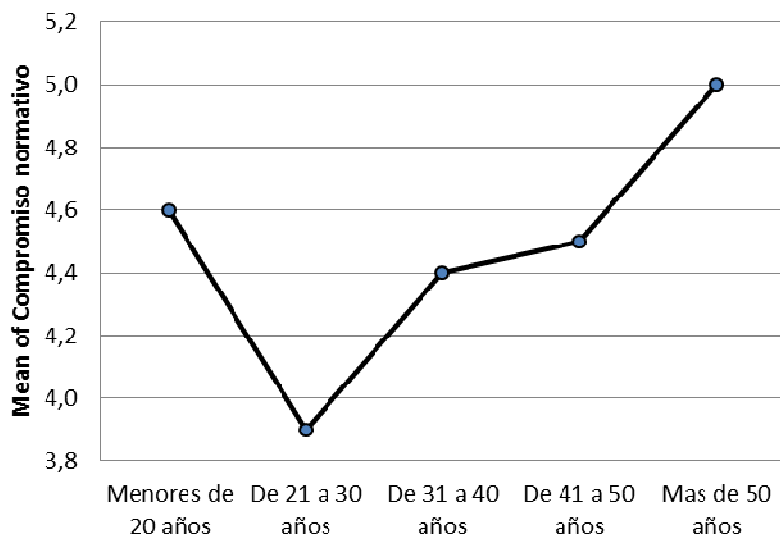
compromiso afectivo es lo que tiene el mayor grado de concordancia con las variables presentadas.

El tiempo de permanencia en la empresa también destaca, pues presenta diferencias significativas e indica que los colaboradores 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 gerente de talento humano, como el gerente de marketing, apuntaron a los colaboradores 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 gerente de talento humano, todos los colaboradores son percibidos como comprometidos con la organización. La edad se presentó como una característica que puede influir en el nivel de compromiso. En el componente normativo, por ejemplo, los colaboradores más jóvenes destacan como los más comprometidos.

Sin embargo, los más veteranos destacan en el componente afectivo, de acuerdo con lo que está representado en el Gráfico VII. 7. Se confirma que todos los colaboradores están comprometidos, siendo los más comprometidos los que tienen más de 50 años.

**Gráfico n° VII. 7. Compromiso afectivo y edad de la Empresa D**



Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

En la Empresa E, las diferencias más significativas están centradas en el tiempo de permanencia en la empresa. Destacan los colaboradores con más tiempo de empresa (más de 15 años) y los que tienen menos tiempo (menos de 1 año).

Los colaboradores que ejercen cargos de liderazgo también presentaron un nivel de compromiso afectivo/normativo mayor que el de los otros colaboradores.

Este estudio de perfil individual de cada una de las empresas que participaron en la investigación reveló un aspecto muy importante del compromiso conectado al tiempo de trabajo en la empresa. El análisis general indicó que los colaboradores con más tiempo y los que tienen menos tiempo son más comprometidos, y estos resultados se repiten en tres de las empresas estudiadas.

Los colaboradores que tienen entre 1 y 5 años de empresa son los menos comprometidos. ¿Será un período muy difícil para los colaboradores? ¿Será que es un período que promueve un cuestionamiento por parte de los colaboradores con la organización?

¿Después de 5 años las expectativas están más atendidas? Hay algunas preguntas importantes que podrán ser mejor investigadas en otro estudio, pues esta investigación indicó diferencias significativas de compromiso organizacional en esta característica demográfica. Además, conforme lo establecido en el apartado 7.1.1, estos colaboradores representan, en media, un 40% de todos los colaboradores de las empresas investigadas, lo que significa que casi la mitad de ellos están encuadrados en esta categoría.



## CAPÍTULO VIII

### 8. CORRELACIÓN ENTRE EL ENDOMARKETING Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Con el objetivo de confirmar las hipótesis propuestas en el capítulo IV se presentan 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 temas, 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, se realizó la correlación de los dos temas 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. Cuánto más próximo al extremo, mayor es la correlación (negativa o positiva).

Así, la hipótesis principal del estudio “Hay una correlación positiva entre el endomarketing y el compromiso organizacional” fue confirmada con un índice de 0,660, como muestra el Cuadro VIII. 1.

**Cuadro n° VIII. 1. Correlación entre el endomarketing y el compromiso organizacional**

		Endomarketing	Compromiso organizacional
Endomarketing	Pearson Correlation	1	,660**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	699	699
Compromiso organizacional	Pearson Correlation	,660**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	699	699

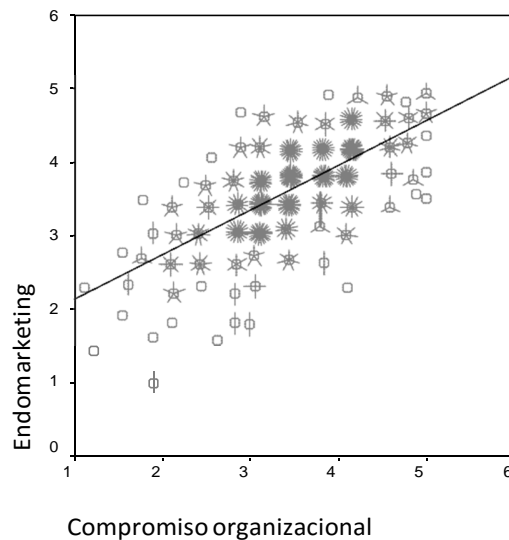
\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

La mayoría de los autores no definen cuál es exactamente el grado de correlación considerado bajo, medio o moderado (Mestre, 1997; Garson, 2004; Malhotra, 2008), mientras Stevenson (1981) presenta algunas indicaciones respecto al índice. Para él, los valores próximos a 1, presentan un relacionamiento perfecto positivo, valores próximos a 0,70 presentan una relación positiva moderada; resultados con 0,00 presentan ausencia de relacionamiento y, por otro lado, valores próximos a - 0,70 presentan una relación negativa moderada y valores próximos a -1 presentan una relación perfecta negativa.

Considerando las recomendaciones de Stevenson, el grado de correlación del compromiso organizacional y el endomarketing es moderado de acuerdo con lo que se demuestra también el en Gráfico VIII. 1.

**Gráfico n° VIII. 1. Correlación entre el endomarketing y compromiso organizacional**



Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

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 endomarketing.



La hipótesis H1a “Hay asociación positiva entre el entre el componente afectivo del compromiso organizacional y el endomarketing” fue también confirmada, con un índice de significación de 0,000, de acuerdo con lo que demuestra el cuadro VIII.2.

**Cuadro n° VIII. 2. Correlación entre el compromiso afectivo y el endomarketing**

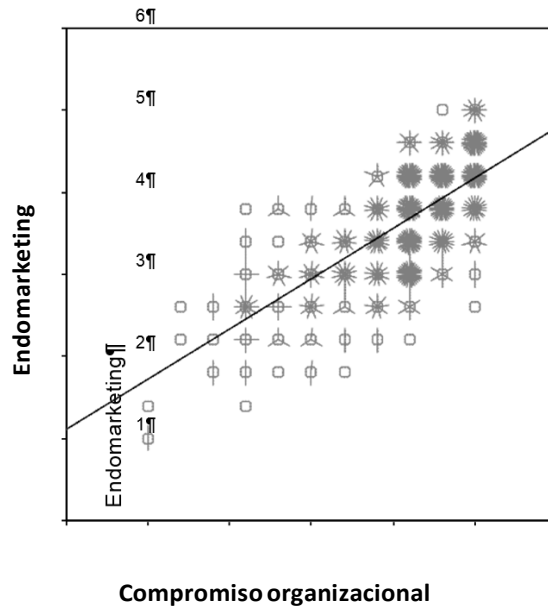
		Endomarketing	Compromiso afectivo
Endomarketing	Pearson Correlation	1	,737**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	699	699
Compromiso afectivo	Pearson Correlation	,737**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	699	699

\*\*· Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Comparando el Gráfico VIII.1 con el Gráfico VIII.2, se constata que la correlación del compromiso afectivo con el endomarketing es mayor que el compromiso organizacional como un todo. Lo que indica que otros componentes podrán presentar una correlación menor.

Es necesario considerar dos aspectos fundamentales: el primero es que el componente afectivo es el que trae los mayores resultados para la organización (Riketta, 2002) y, el segundo, es que muchas de las actividades desarrolladas por el endomarketing, como la capacitación, el reconocimiento y la comunicación, son factores que ya habían presentado correlación positiva en otros estudios, de acuerdo a lo expuesto en el apartado 3.3.

**Gráfico n° VIII. 2. Correlación entre el componente afectivo del compromiso organizacional y el endomarketing**



Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

El Gráfico VIII. 2 indica que los colaboradores más comprometidos afectivamente son también los que tienen el mayor grado de concordancia con las actividades de endomarketing 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 endomarketing que son desarrolladas.

Considerando estos dos aspectos se puede concluir que las actividades desarrolladas en el endomarketing contribuyen de forma significativa al compromiso afectivo de los colaboradores 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 endomarketing” fue confirmada con un nivel de significación de 0,000, de acuerdo con lo indicado en el cuadro VIII.3.

La correlación entre los dos puntos fue 0,452 con un nivel de significación 0,000. Por otro lado, a pesar de que la correlación presenta un elevado nivel de significación, la asociación es débil, como sugiere Stevenson (1981).

**Cuadro n° VIII. 3. Correlación entre el compromiso normativo y el endomarketing**

		Endomarketing	Compromiso organizacional
Endomarketing	Pearson Correlation	1	,452**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	699	696
Compromiso organizacional	Pearson Correlation	,452**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	699	696

\*\*.

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

Por otro lado, la hipótesis H1c que supone que “Hay una asociación nula o negativa entre el componente instrumental del compromiso organizacional y el endomarketing” no fue confirmada. Además, es importante considerar que el componente instrumental no fue indentificado en las empresas investigadas.

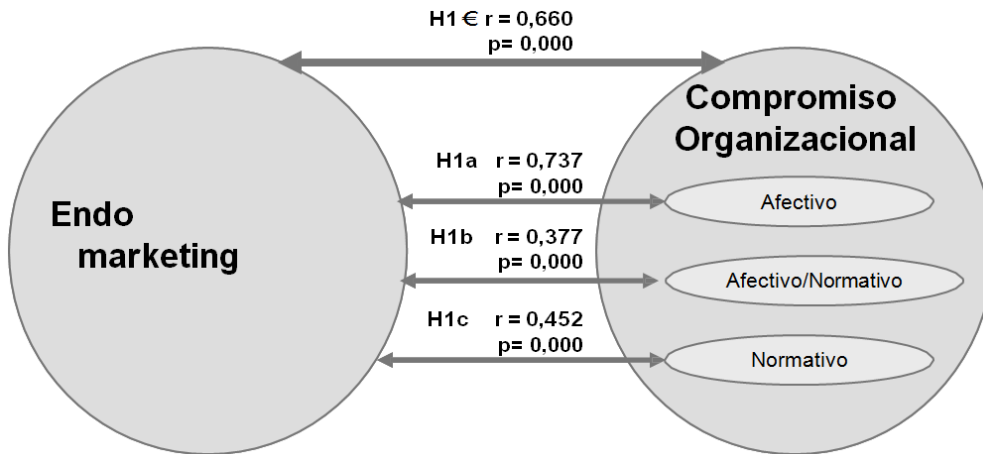
La no confirmación de la Hipótesis H1c y la débil correlación presentada por la Hipótesis H1b, puede ser explicada en parte por la adecuación de los factores originales de la escala de Allen y Meyer para el contexto estudiado. Es preciso considerar que las variables que construyen el componente instrumental, originalmente propuesto por los autores, fueron excluidas para ajustar más el instrumento de medición.

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 endomarketing.

El tercer componente encontrado en esta investigación, normativo/afectivo, también presentó débil asociación con el compromiso organizacional, 0,377 con un índice de significancia de 0,000.

Finalmente, se puede afirmar que hay una correlación positiva entre los componentes de compromiso organizacional y el endomarketing, de acuerdo a lo que se presenta en la Figura VIII.1.

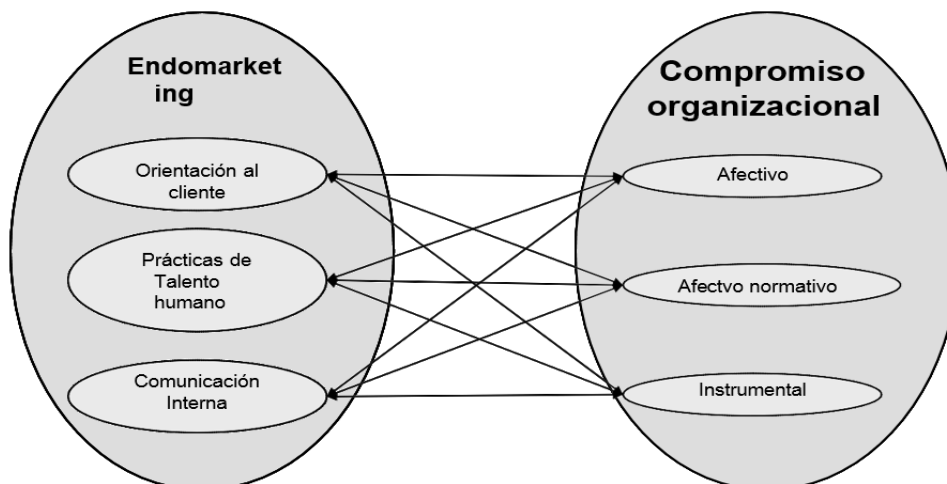
Figura n° VIII. 1. Hipótesis del estudio



Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

Considerando que fueron encontradas diferencias de correlación entre los componentes del compromiso organizacional y el endomarketing, se abrió una posibilidad de la existencia de correlaciones específicas entre los factores y los componentes de endomarketing, según sugiere la figura VIII.2.

**Figura n° VIII. 2. Relaciones posibles entre los factores de endomarketing y los componentes de compromiso organizacional**



Prácticas de Talento humano

Fuente: Análisis de los datos realizado por el autor.

Un estudio detallado de estos componentes puede contribuir a elevar el compromiso organizacional de los colaboradores en la empresa. Los análisis son descritos a continuación.

## 8.2. CORRELACIONES ENTRE LOS FACTORES DE ENDOMARKETING Y LOS COMPONENTES DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Para facilitar el entendimiento y la interpretación de los datos, los factores de endomarketing 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 endomarketing presentaron una correlación positiva con un índice de significación de 0,000 con el componente afectivo, como se presenta en el Cuadro VIII.4.

Por otra parte, el factor “Prácticas de Talento humano”, 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 (Meyer y Allen, 1997).

Estas prácticas están relacionadas a diversos aspectos que tradicionalmente ya están presentes en empresas que administran de forma estratégica su talento humano. Tratándose de endomarketing estas prácticas (como por ejemplo el reclutamiento, selección, capacitación, *empowerment*, pagos, entre otras) son aún más importantes.

**Cuadro n° VIII. 4. Factores de endomarketing y compromiso organizacional afectivo**

<b>Factores de endomarketing</b>	<b>Datos</b>	<b>Afectivo</b>
Orientación al Cliente	Correlación de Pearson	0,465
	Índice de Significación	0,000
Prácticas de Talento humano	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 realizado por el autor.

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 endomarketing, puede estar despertando un sentimiento de pertenencia a la organización, una vez que el colaborador 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.

Finalmente, 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 colaboradores es un punto de partida para generar el compromiso (Lobos, 1993; Brum, 1998; Mowday, 1998).

### 8.2.2. Factores de marketing interno y el componente afectivo/normativo.

La correlación de los componentes de endomarketing y el compromiso afectivo/normativo es prácticamente nula, como se vé en el Cuadro VIII.5.

El factor relacionado a las “Prácticas de Talento humano” es lo que más se correlaciona con el compromiso normativo, por otro lado, “la orientación al cliente”, presenta una correlación débil (0,226), cerca a nula.

**Cuadro n° VIII. 5. Factores de endomarketing y compromiso organizacional afectivo/normativo**

Factores de endomarketing	Datos	Afectivo/Normativo
Orientación al Cliente	Correlación de Pearson	0,226
	Índice de Significación	0,000
Prácticas de Talento humano	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 realizado por el autor.

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 talento humano que pueden contribuir al desarrollo de este tipo de compromiso.

### 8.2.3. Factores de endomarketing y compromiso normativo

El compromiso normativo está compuesto por variables que describen la dependencia con la empresa, pues los colaboradores reconocen que deben mucho a la empresa, se sentirían culpables de dejarla, o porque piensan que tienen una obligación moral con las personas que en ella están. El Cuadro VIII.6 demuestra que hay una correlación moderada entre el factor Prácticas de Talento humano y baja en orientación al cliente y comunicación interna.

**Cuadro n° VIII. 6. Factores de endomarketing y compromiso organizacional normativo**

Factores de endomarketing	Datos	Normativo
Orientación al Cliente	Correlación de Pearson	0,371
	Índice de Significación	0,000
Prácticas de Talento humano	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 realizado por el autor.

Nuevamente se constata que las Prácticas de Talento humano presentan una correlación mayor que los otros ítems, lo que también corrobora las investigaciones realizadas, pues, de acuerdo con lo citado en otros apartados, mantuvo los aspectos originalmente destacados en el componente normativo.

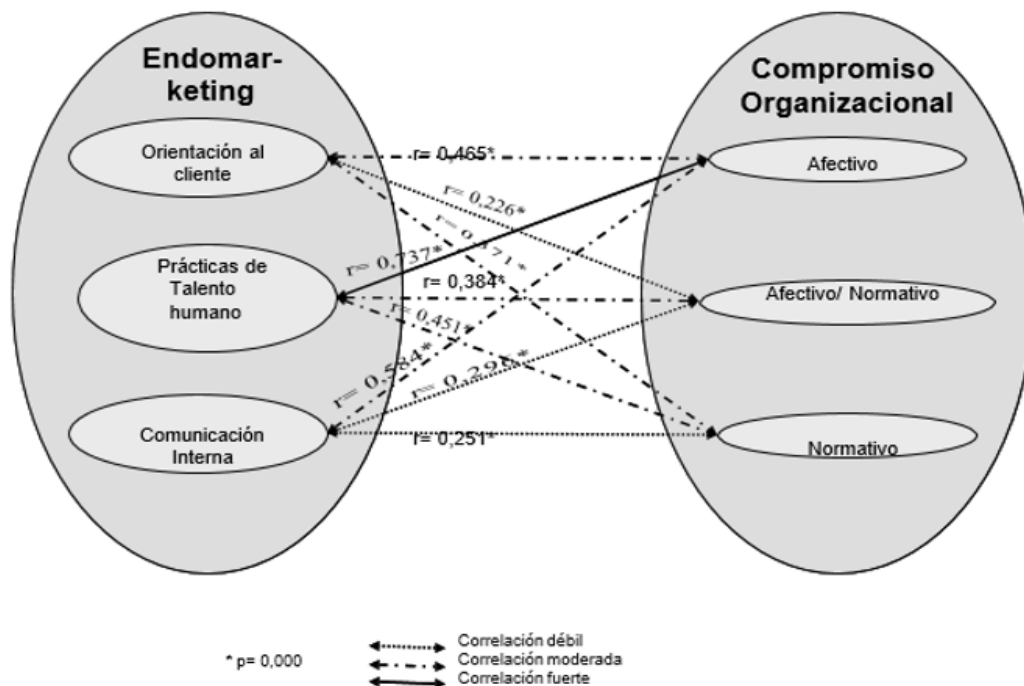


Un aspecto que destaca, es la débil correlación, incluso la más baja, del factor de comunicación interna, pues los estudios anteriores demuestran que este factor presenta una correlación positiva más fuerte. El análisis individual de las empresas, que será hecho en el próximo capítulo, explicará este ítem.

Se puede concluir que hay una correlación positiva entre los factores de endomarketing y los componentes de compromiso organizacional. Así, hay dos puntos que destacan: el factor afectivo del compromiso organizacional y las prácticas de talento humano por parte del endomarketing.

La Figura VIII.3, presenta una sinopsis de todas las correlaciones encontradas. A pesar de que algunos factores de endomarketing contribuyen poco, ninguno presenta correlación nula y, tampoco, negativa.

**Figura n° VIII. 3. Correlaciones entre los factores de endomarketing y los componentes de compromiso organizacional**



Fuente: análisis de los datos realizado por el autor

A continuación se presentan 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 ENDOMARKETING Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE CADA EMPRESA**

En la siguiente secuencia se presentan el análisis individual de las empresas, considerando su filosofía de gestión, sus prácticas de endomarketing y los resultados encontrados en los datos cuantitativos.

#### **8.3.1. Análisis de la Empresa A**

De una forma general, los colaboradores 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 endomarketing propuestas (3,8142). Aunque las actividades de endomarketing desarrolladas por la empresa sean hechas por departamentos independientes (talento humano y marketing) los resultados son positivos y percibidos por los colaboradores.

Los tres factores de endomarketing mantienen una correlación positiva con los tres componentes de compromiso organizacional, aunque las prácticas de talento humano y el compromiso afectivo presenten la mayor de ellas (Cuadro VIII.7).

**Cuadro n° VIII. 7. Factores de endomarketing y componentes del compromiso organizacional de la Empresa A**

Factores de endomarketing	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 Talento humano	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 realizado por el autor.

De hecho, las actividades referidas a las “Prácticas de Talento humano” son algo destacado en esta empresa que busca constante innovación en esta área, como se verifica en la entrevista. Por otro lado, las actividades relacionadas a la Orientación al cliente y la Comunicación Interna son recientes, como fue constatado en la entrevista cualitativa.

También es importante considerar que la Empresa A tiene un efectivo programa de gestión de calidad y busca, desde hace mucho tiempo, ofrecer un servicio de calidad diferenciado. Esta acción revela dos aspectos: en primer lugar es necesario considerar que esta preocupación está poco conectada al reconocimiento de los colaboradores como clientes internos. De acuerdo a lo expuesto en el capítulo 6, los gerentes buscan ofrecer un buen lugar de trabajo, pero aún no visualizan a los colaboradores como sus clientes, lo que es también comprobado por la forma como los colaboradores 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 colaborador en relación a la satisfacción del cliente externo. Para que esto sea una realidad, algunas herramientas de endomarketing son utilizadas de forma involuntaria, pero necesaria, para alcanzar los objetivos de la organización.

Así, a pesar de que la empresa no presenta un sistema de endomarketing estructurado e implantado, los resultados pueden ser percibidos a partir de acciones aisladas hechas por el departamento de marketing, con el proceso de comunicación interna; por el departamento de talento humano, con sus prácticas avanzadas de talento humano, y, por último; por el departamento de calidad, con la difusión de procesos relacionados a la satisfacción del cliente externo.

Adicionalmente, los trabajos ejecutados presentan resultados que podrían ser mejores, si la empresa actuara de forma estratégica y visualizara a sus colaboradores como clientes internos.

### **8.3.2. Análisis de la Empresa B**

El grado de compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa B es el más bajo (3,2516) de las empresas investigadas, y el grado de concordancia con las actividades de endomarketing es de 3,4485, también uno de los más bajos.

Así como la Empresa A, la Empresa B destaca en el componente afectivo y las prácticas de talento humano. 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 alguna.

**Cuadro n° VIII. 8. Factores de endomarketing y compromiso organizacional de la Empresa B**

Factores de endomarketing	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 Talento humano	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 realizado por el autor.

La mayoría de los colaboradores de esta empresa se percibe como un ser humano y, después, como una inversión a largo plazo. Es necesario considerar que estos colaboradores son administrados por una filosofía paternalista y las actividades propuestas tienen el objetivo de hacer que los colaboradores se sientan bien, pero no tienen la preocupación de reconocerlos como clientes internos.

Todavía, los factores de endomarketing 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 endomarketing ya ejecutadas.

Una investigación más profunda podría ayudar a identificar las razones de las diferencias de percepción de las herramientas de endomarketing utilizadas. Puede ocurrir que los

colaboradores 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 endomarketing. 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 talento humano 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 únicas. 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 colaboradores de la empresa C se ve influido por su tiempo de permanencia en la empresa, los colaboradores que están en la empresa desde hace más de 15 años son los más comprometidos.

El análisis comparativo de los dos temas de este estudio, presentado en el Cuadro VIII.9, demuestra una asociación más fuerte en el factor de comunicación interna (0,735) no sólo 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 gerente de talento humano, y el gerente de marketing, todos los días los colaboradores de la empresa empiezan su trabajo con la lectura de un informativo general. La información está disponible en las pantallas de todos los ordenadores y es la primera imagen que surge cuando se encienden. Está claro para los gerentes que no es posible obligar su lectura, pero una disposición

adecuada de las novedades y una presentación estimulante contribuyen para que la lectura sea realizada.

**Cuadro n° VIII. 9. Factores de endomarketing y compromiso organizacional de la Empresa C**

Factores de endomarketing	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 Talento humano	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 realizado por el autor.

Es útil destacar que, para esta empresa, muchas actividades que son desarrolladas bajo la filosofía del endomarketing no están contempladas en la revisión de la literatura, lo que corrobora 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 colaboradores, 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 colaborador como cliente interno. Está claro que los colaboradores de la línea

de frente reciben toda la información para la ejecución de su tarea y también para que estén motivados. Aunque ésta no es una preocupación general.

Las actividades de talento humano 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 gerente de talento humano y el gerente de marketing. Es fundamental aclarar 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 fundamentalmente importante desarrollar un trabajo con los colaboradores con menos tiempo de empresa, para que ellos estén más comprometidos.

#### **8.3.4. Análisis de la Empresa D**

El proceso de endomarketing 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 colaboradores. Así como en la Empresa A, la empresa tiene un Sistema de Gestión de Calidad implantado desde los años 90 y viene trabajando y capacitando a sus ejecutivos y supervisores, de forma general, para un trabajo de calidad, respetando todos los individuos, en especial los colaboradores 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 colaboradores que busca, continuamente, su satisfacción. Esta preocupación con la satisfacción del cliente interno es expuesta por los colaboradores cuando ellos se perciben como clientes internos, como se apunta en el capítulo 7.2.1. La encuesta demuestra que más de la mitad de los colaboradores (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 VIII.10, señala que hay una correlación positiva significativa entre el componente afectivo y los tres factores de endomarketing. Es importante reflejar que, a pesar de que las actividades relacionadas a las “Prácticas de Talento humano” y “Orientación al Cliente” no constan en un plan de endomarketing, 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 al colaborador como un recurso estratégico.

**Cuadro n° VIII. 10. Factores de endomarketing y compromiso organizacional de la Empresa D**

Factores de endomarketing	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 Talento humano	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 realizado por el autor.

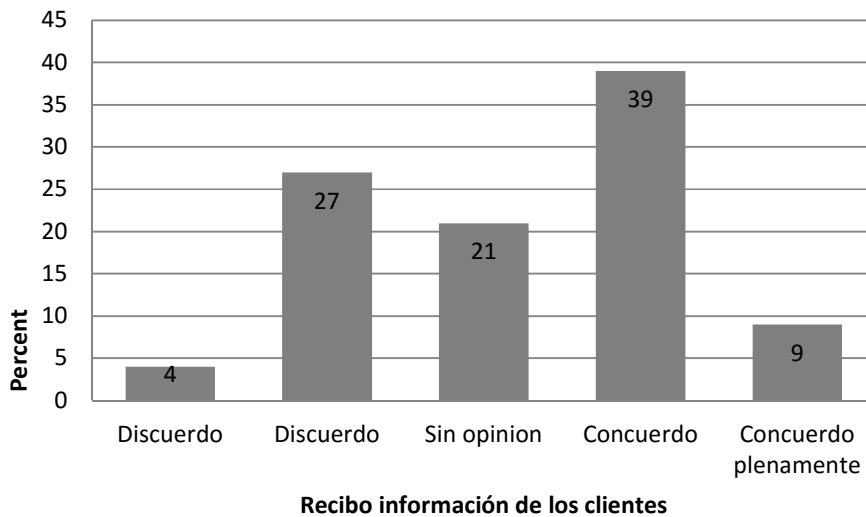
Por otro lado, las actividades actualmente propuestas por la empresa no exhiben una correlación con el compromiso afectivo/normativo. El compromiso normativo se muestra correlacionado positivamente, de forma moderada, con el factor de Orientación al Cliente y las Prácticas de Talento humano.

Es necesario recordar que el departamento de marketing no está presente en la rutina de la empresa aún así, 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 departamento de talento humano y la filosofía de reconocer al colaborador como un cliente y, por otro lado, el desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad, que trabaja con los conceptos de satisfacción del cliente externo.

Esto puede ser observado a través de dos variables del endomarketing: “Sé lo que los clientes esperan de los productos y servicios ofrecidos por la empresa” y “Recibo información respecto a los clientes de la empresa”.

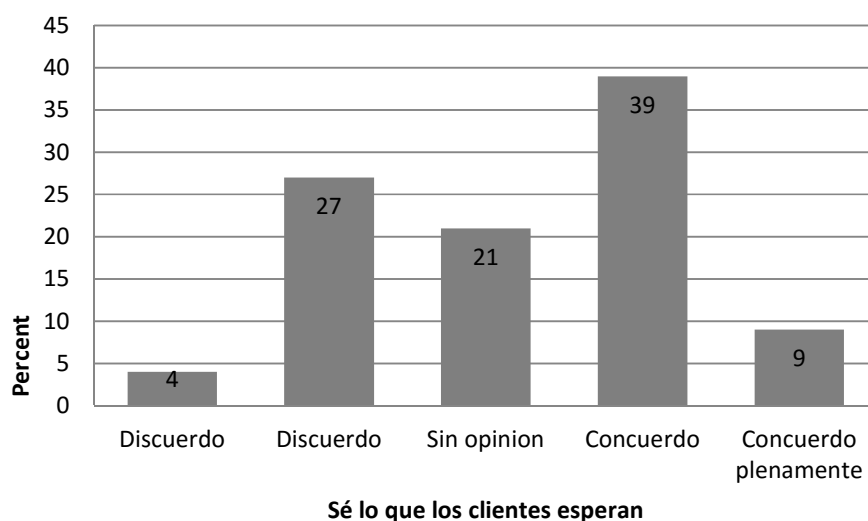
Los gráficos VIII.3 y VIII.4 muestran esta diferencia claramente. Mientras, un 85% de los colaboradores concuerda que saben lo que los clientes esperan de los productos y servicios ofrecidos, solamente un 48% concuerda que reciben información acerca de los clientes de la empresa.

**Gráfico n° VIII. 3. Variable “Recibo información respecto a los clientes de la empresa”**



Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

**Gráfico n° VIII. 4. Variable “Sé lo que los clientes esperan de los productos y servicios ofrecidos por la empresa”**



Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

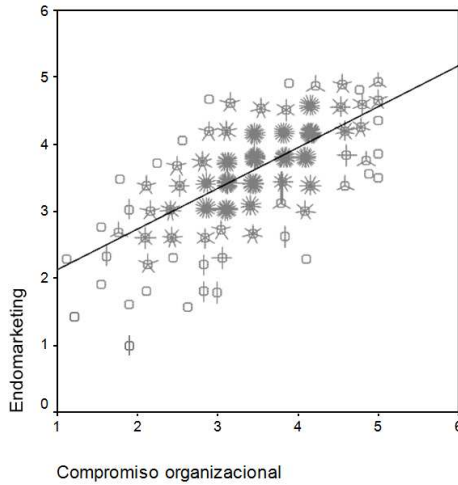
Se debe considerar que la Empresa D es del sector de manufactura y el conocimiento del cliente puede no ser tan relevante como en el sector de servicios, siendo innegable que en el sector de manufactura el conocimiento del cliente podría contribuir con el desarrollo mayor del compromiso afectivo con la empresa.

Aún es preciso considerar que un departamento de marketing alejado del departamento de producción, la mayoría de las veces, contribuye aún más para el proceso de individualización de los departamentos 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 colaboradores y en el grado de concordancia con las actividades de endomarketing. La correlación de los dos puntos fue moderada, índice de 0,663, con un índice de significación de 0,000. El Gráfico VIII.5 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 endomarketing.

**Gráfico n° VIII. 5. Relación entre el endomarketing y el compromiso organizacional de la Empresa E**



Fuente: análisis de los datos realizado por el autor.

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 influir en 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 colaboradores que no son comprometidos, principalmente si el objetivo de la empresa es elevar el compromiso de los colaboradores.

Se observó también que las Prácticas de Talento humano presentan correlación fuerte con el compromiso afectivo y moderado con el compromiso afectivo/normativo y normativo. El Cuadro VIII.11 muestra también que los demás factores también tienen correlación con los tres componentes del compromiso, aunque con menor intensidad.

**Cuadro n° VIII. 11. Factores de endomarketing y compromiso organizacional de la Empresa E**

Factores de endomarketing	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 Talento humano	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 realizado por el autor.

Se debe considerar que en esta empresa, el 74,6% de los colaboradores son vistos como seres humanos. El concepto de cliente interno aún no está claro y los colaboradores, 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 endomarketing y el compromiso organizacional, son analizados en este apartado con el objetivo de verificar las similitudes y las diferencias entre ellos.

El Cuadro VIII.12 presenta la relación entre cada uno de los componentes del endomarketing con el compromiso afectivo de cada una de las empresas.

Se percibe que las prácticas de talento humano 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 talento humano son realizadas en las empresas. Así, este resultado comprueba lo que fue encontrado en investigaciones anteriores que predice la asociación de las prácticas de talento humano 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 información compartida por medio de varias fuentes de comunicación.

**Cuadro n° VIII. 12. Componentes del endomarketing y el compromiso afectivo**

Componentes de endomarketing	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 Talento humano	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 realizado por el autor.

El Cuadro VIII.13 exhibe las correlaciones de los componentes de endomarketing con el compromiso afectivo/normativo, con destaque para las asociaciones del componente prácticas de talento humano. Este 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 n° VIII. 13. Componentes del endomarketing y el compromiso afectivo/normativo**

Componentes de endomarketing	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 Talento humano	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 realizado por el autor.

Por último, el Cuadro VIII.14 expone las correlaciones de los componentes del endomarketing 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 y 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 por el colaborador como un cliente interno.

**Cuadro n° VIII. 14. Componentes del endomarketing y el compromiso normativo**

Componentes de endomarketing	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 Talento humano	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 realizado por el autor.



## CAPITULO IX

### 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 responde directamente al objetivo principal, es la asociación positiva entre el endomarketing y el compromiso organizacional. Esto significa que en la medida en que se implanta un sistema de endomarketing 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 e instrumental) y los factores que componen el endomarketing (la orientación al cliente, las prácticas de gestión del talento humano y la comunicación interna) en las empresas estudiadas, se observa que el componente afectivo y las prácticas de gestión del talento humano se destacan positivamente, por presentar el mayor grado de concordancia en sus variables individuales y la mayor correlación.

Otro aspecto importante es que el endomarketing no es solo una gestión avanzada de la administración del talento humano, sino una gestión estratégica del talento humano 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 colaborador como uno de los clientes de la empresa y consecuentemente, las técnicas y herramientas utilizadas por el departamento de marketing, pueden ser utilizadas en el contexto interno.

Además, considerando que el endomarketing influye positivamente en el compromiso organizacional y que éste, a su vez, genera una ventaja competitiva sostenible para la empresa, se puede decir que el endomarketing contribuye a la construcción de una ventaja competitiva y lo hace principalmente por dos de sus factores: las prácticas de gestión de talento humano y la orientación al cliente. Al final son estos parámetros los que tienen un mayor grado de correlación con el compromiso organizacional.

La responsabilidad del éxito del endomarketing y su consecuente repercusión en el compromiso organizacional, no recae exclusivamente en un departamento o área operativa de las organizaciones sino, más bien, requiere de un enfoque holístico donde confluyan los recursos y capacidades que sean coherentes y pertinentes para el fin.

A partir de estas consideraciones, el objetivo principal de esta investigación fue logrado, así como los objetivos que buscaban la correlación entre los dos temas estudiados.

### **9.1.1. Conclusiones del endomarketing**

La investigación reveló diversos aspectos relacionados con el endomarketing, principalmente algunas diferencias entre lo que las empresas hacen y lo que la bibliografía recomienda.

Es necesario recordar que, en Bolivia, las empresas tienen pocas referencias con relación a la implantación del endomarketing y la mayor parte de la literatura disponible refuerza la idea de que el endomarketing es, esencialmente, un eficaz proceso de comunicación interna. Así, las empresas suelen desarrollar un proyecto de endomarketing en base a sus conocimientos, en asesorías especializadas o en las acciones desarrolladas por el departamento de marketing.

Se identificó que las variables que componen el proceso de endomarketing 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 talento humano y las que se relacionan con las actividades de orientación al cliente.

La investigación empírica confirmó que la base de todo el proceso es la creencia de que el colaborador 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 endomarketing presentadas.

A partir de la investigación se puede sugerir también que el responsable por su ejecución debe ser el departamento de talento humano. La literatura ofrece también como alternativas, la coordinación realizada por el departamento de marketing, por un departamento independiente o, incluso, por la alta dirección de la empresa. Por otro lado, después de entrevistar a los gerentes de las empresas, se evidenció que la coordinación hecha por el gerente de talento humano tiene más facilidad para alcanzar los objetivos propuestos, dado que la filosofía es más acorde con la ya detallada por algunos autores y recogida en el segundo capítulo, además de que se mueve en el segmento que conoce y tiene mayor relación con los colaboradores. Para ilustrar esta aseveración, conviene destacar que el proceso de endomarketing es coordinado por el gerente de talento humano en cuatro de las cinco empresas investigadas.

Se constató también que una gestión estratégica de talento humano incluye diversas acciones del endomarketing, pero si no existe la filosofía de gestión orientada al cliente, sea interno o externo, el proceso no es efectivo.

Así mismo, es incuestionable que el departamento de marketing deba contribuir con diversas prácticas y con el conocimiento del cliente externo para implantar este proceso. Además, el departamento de marketing es el responsable de la actuación de la empresa en el ambiente externo y así tiene la información necesaria para los colaboradores.

El estudio en las empresas investigadas indicó que, en general, el departamento de marketing trabaja poco con los colaboradores. En la mayoría de los casos son acciones aisladas realizadas individualmente o en conjunto con el departamento de talento humano. Sin embargo, los resultados encontrados en las empresas investigadas, aunque pequeños, son positivos.

Las empresas que destacan en este sentido, son las que tienen el departamento de marketing más involucrado en el ambiente interno.

En relación a las herramientas, se constató que los dos primeros grupos (prácticas de talento humano y comunicación interna) son contemplados en gran parte de las empresas, mientras la diferencia 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 colaboradores saber quiénes son los consumidores de la empresa, lo que quieren y lo que la empresa ofrece. Además, en este grupo están insertas las variables que reconocen al colaborador 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. El desarrollo de actividades no tradicionales que propone la literatura también ha sido interesante. Se verificó la aplicación de un conjunto de actividades culturales que tiene básicamente dos objetivos: valorizar el talento artístico de los colaboradores y promover acciones sociales en este asunto. Así también ocurre con propuestas de un conjunto de actividades deportivas dentro del proyecto de endomarketing. Parte de estos desvíos pueden ser explicados por la débil divulgación de esta herramienta en Bolivia, así como por la necesidad de las empresas de desarrollar proyectos en esta área y considerar al endomarketing 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 regularidad 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 endomarketing, desarrolla más actividades en esta área que el sector de servicios, que a su vez conoce conceptualmente el tema, reconoce su importancia, pero tiene mucha dificultad en transformar los conceptos en prácticas que son percibidas por los colaboradores.

Se observa que el endomarketing es un tema interdisciplinario que involucra a todos los departamentos de la empresa, pero especialmente a los departamentos de talento humano y marketing.

Finalmente, cabe destacar que el endomarketing no es lo mismo que comunicación interna. Se puede afirmar que la comunicación interna es una de sus principales herramientas. Esta adherencia de la comunicación interna con el proceso de endomarketing puede ser una de las razones que genera, para algunos autores, la igualdad de conceptos. Todavía, el proceso de endomarketing comprende un conjunto mayor de acciones y, esencialmente, una filosofía de gestión orientada a la satisfacción del cliente interno y externo. Así, se concluye 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 responde, de forma específica, a los objetivos establecidos en el capítulo 1 y que se refieren específicamente al endomarketing.

Las conclusiones respecto al compromiso organizacional son contempadas en el próximo apartado.

### **9.1.2. Conclusiones del compromiso organizacional**

La revisión de la literatura indicó que el compromiso organizacional es 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: afectiva, afectiva/normativa y normativa. Lo que ocurrió es que las variables relacionadas al compromiso organizacional no se confirmaron en este estudio. Como ya fue citado, una de las razones, pudo ser la tipología de las empresas investigadas dadas las características de las mismas en términos de su giro de negocio, su tamaño, su nivel de facturación, la solidez y el respaldo institucional con el que cuentan en tre otros aspectos.

Así mismo, como ya fue expuesto anteriormente, el contexto estudiado se exhibe distintamente en la mayoría de las empresas, que aún no reconocen el colaborador 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, que fueron contempladas en esta investigación, es la relación del tiempo de antigüedad en la empresa y el compromiso organizacional. Fue constatado que los colaboradores que tienen entre 1 y 5 años en la empresa son los que presentan el menor grado de compromiso. Los que tienen menos de 1 año y los que tienen más de 5 años son los más comprometidos. Incluso se constata que en la medida en que el tiempo transcurre los colaboradores presentan un grado de compromiso mayor.

También, considerando las variables demográficas, se constató que los colaboradores con cargos de gestión presentan una tendencia de compromiso mayor que los que no lo tienen. Esto también era esperado de cierta forma, pues si el gerente no está comprometido no tendrá condiciones de promover el compromiso con su grupo de colaboradores.

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 capítulo III. El endomarketing abriga diversos antecedentes citados por los autores, entretanto hay otros, como la experiencia en el trabajo, que no son contempladas.

Otra conclusión de gran relevancia es que las empresas que transformaron su discurso en acciones prácticas tienen colaboradores 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 al colaborador como un recurso estratégico para la organización, contribuye moderadamente con el compromiso organizacional de los colaboradores, que a su vez, genera una ventaja competitiva sostenible.

Además, el estudio propone romper definitivamente el paradigma existente, principalmente en Bolivia, de que el endomarketing es lo mismo que comunicación interna. La comunicación, como ya fue expresado anteriormente, es un factor muy importante, pero el endomarketing presupone un conjunto mayor de actividades. Pensar que el endomarketing 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 responsabilidad del departamento de talento humano, aunque necesite del apoyo de otros departamentos, en especial, de marketing; el enfoque holístico de la gestión debe ser considerado también en referencia a quien ejecuta la tarea.

Entender que el endomarketing es una gestión avanzada de talento humano tampoco es lo correcto, pues la premisa básica de filosofía de gestión orientada al cliente debe estar presente. Es posible hacer una gestión avanzada de talento humano sin necesidad de considerar todas las herramientas y los recursos que el endomarketing ofrece. En realidad, es preciso considerar al endomarketing como una gestión de colaboradores con la perspectiva de marketing. Por otro lado, es incontestable que una gestión avanzada de talento humano comprenda 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. El que los colaboradores conozcan y se involucren en

la misión, valores, creencias y principios es importante, siendo necesario que esto sea una realidad en las empresas, pues caso contrario será un discurso más, sin resultados.

Esta investigación señala también recomendaciones para los gerentes de marketing que deben compartir la información acerca de los productos, servicios, clientes, publicaciones y otras actividades realizadas en el ámbito externo con los colaboradores de la empresa. Además de esto, deben estar en contacto con los colaboradores que son responsables de atender las necesidades de los clientes externos.

### 9.3. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Entre las líneas futuras de investigación se sugiere un estudio más profundo de la relación entre el endomarketing y la efectiva orientación al cliente externo, evidenciando, de esta forma, una posibilidad de medir los resultados obtenidos con el desarrollo del endomarketing.

Desde la perspectiva del autor, se plantea desarrollar una investigación del endomarketing a partir de la Orientación al Mercado, dado que ésta, es una orientación de gestión que basa su actividad en la gestión de la información, la diseminación de dicha información y el correspondiente diseño de la oferta, lo cual, se constituye en una actividad propia del talento humano y una fuente inequívoca de ventaja competitiva.

Se recomienda también llevar a cabo estudios más avanzados, quizás con técnicas estadísticas más importantes, para validar el Modelo de compromiso de Allen y Meyer en otras empresas de la región del eje troncal de Bolivia, para verificar si los resultados encontrados se asemejan a este estudio.

La influencia de las variables demográficas en el compromiso organizacional, también debería ser más explorada, para verificar si la información sobre la tarea de liderazgo y tiempo de permanencia en la empresa proceden.

El tema de compromiso organizacional también podría ser relacionado con otros aspectos de gestión de talento humano, en especial, con las teorías de motivación de Herzberg y la de necesidades de Maslow, para verificar la posible asociación entre estos dos.



También se recomienda un análisis más avanzado en el modelo de endomarketing propuesto para verificar si se aplica a otras empresas que incluyan a las del sector primario de extracción dado que Bolivia es un país que vive de su materia prima.

Finalmente, para auditar los resultados del endomarketing, se recomienda una investigación que permita identificar su correlación con la satisfacción del cliente externo y el rendimiento de la organización.

#### 9.4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Las limitaciones del estudio están principalmente relacionadas al número de empresas utilizadas para hacer la investigación; la anuencia por parte de los directivos de las empresas estudiadas en términos de tiempo y disponibilidad es muy restringida para permitir hacer estudios de investigación de orden académico porque no perciben el aporte que les podría significar los resultados obtenidos dado que no creen que tenga repercusiones ni en sus rendimientos operativos y menos en sus rendimientos financieros.

También, es necesario tomar en cuenta, el posible sesgo del autor del estudio respecto a la información recogida en las empresas por las condiciones de tiempo, costo y fundamentalmente la falta de cultura de la investigación interna en las organizaciones estudiadas.

Es importante considerar también que las técnicas estadísticas utilizadas pueden influir en los resultados. Así, a pesar de que el proceso utilizado fue el sugerido por diversos autores quienes indican que el uso de la modelación de ecuaciones estructurales podría traer resultados más fiables, principalmente en lo que se refiere a las asociaciones entre los componentes de endomarketing y los componentes de compromiso organizacional. Considerando estos factores se sugiere que en los próximos estudios sea utilizada la técnica sugerida por Hair (2005) – modelación de ecuaciones estructurales – para hacer las asociaciones entre las variables estudiadas.



## BIBLIOGRAFÍA

ABZARI, M., GHORBANI, H. y MADANI, F. A. (2011). The effect of internal marketing on organizational commitment from market-orientation viewpoint in hotel industry in Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 3(1), p.147-155.

AHMAD, A. y RAINYEE, R. A. (2014). Which is the better predictor of employee turnover intentions: Job satisfaction or organizational commitment? A literature review. *International Journal of Information, Business and Management*, 6(1), p.2-10.

AHMED, P. K. y RAFIQ, M. (2002). Internal Marketing. Tools and concepts for customer-focused management. *Woburn: Butterworth-Heinemann*.

AHMED, P. K. y RAFIQ, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, v. 9, n. 37, p. 1177-1186.

AHMED, P. K., RAFIQ, M. y SAAD, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 9, p. 1221-1241.

AL-HAWARY, S., AL-QUDAH, K., ABUTAYEH, P. M., ABUTAYEH, S. M., y AL-ZYADAT, D. (2013). The impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), p.811-826.

ALI, N. (2012). An exploratory study into the implementation of internal marketing in small insurance brokers in the United Kingdom. *Journal of Financial Services Marketing*, 17(3), p.242-254.

A.M.A.- American Marketing Association (2007). "Marketing Definition", *Journal of Public Policy & Marketing*. Vol. 22, No. 2.

AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. (1993). "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, 14, p. 33-46.

AREND, R. (1994). "The Definition of Strategic Liabilities, and their Impact on Firm Performance", *Journal of Management Studies* 41:6.

ARNETT, D. B., LAVERIE, D. A. y MCLANE, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 43, n. 2, p. 87-96.

ALLEN, N. J. y MEYER, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vacation Behavior*. Vol 49, p.252-276.

BAK, C. A. (1994). Management by team. *Journal of Services Marketing*, v. 8, n. 1, p. 27-37.

BAEK-KYOO B.J. y PARK, S. (2010) Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482-500.

BALLANTYNE, D. (1997). Internal Networks for Internal Marketing. *Journal of Marketing Management*, v. 15, n. 5, p. 354.

BALLANTYNE, D. (2000). The strengths and weaknesses of internal marketing. en Varey, R.J.; Lewis, B.R. (eds.) *Internal marketing: Directions for Management*. London, Routledge.

BALLANTYNE, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 9, p. 1242.

BALLANTYNE, D. (2004). Action research reviewed: a market-oriented approach. *European Journal of Marketing*, v. 38, n. 3, p. 321-338.

BANSAL, H.S.; MENDELSON, M.B. y SHARMA, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, vol 6, p.61-76.

BARNEY, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v.17, n.1, p.99-120.

BARNEY, J. B. (2001). "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes.". *Academy of Management Review*, vol. 26, nº1, p. 41-58.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, Mike y KETCHEN JR., D.J. (2001). The resource- based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*.

BASTOS, A.V.B. y ROCHA, A.S.C. (1999). Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. *XXIII Encuentro Nacional de la Asociacion Nacional de programas de posgrado, Foz do Iguaçu, PR.*

BATESON, J.E.C. (1995). *Managing Services Marketing*. 3 Ed. Orlando: Dryden Press.

BECTON, J. B. y SCHRAEDER, M. (2009). Strategic human resources management: Are we there yet? *The Journal for Quality and Participation*, 31(4), p11-18.

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

BERRY, L. L. y PARASURAMAN, A. (1991). *Competing through quality*. New York: Free Press.

BERRY, L.L. y PARASURAMAN, A. (1992). Services marketing starts from within. *Marketing Management*. Vol.1, num 1, p. 24-34.

BERRY, L.L.; HENSEN, J.S. y BURKE, M.C. (1994). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, Vol.52, num 3 p. 3- 14.

BHATNAGAR, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: Key to retention. *Employee Relations*, 29(6), p.640-663.

BHATTI, W. A.; WARIS, S.; ZAHEER, A., y KASHIF-Ur-Rehman. (2011). The effect of commitment and motivation on human talent and its contribution to organizational performance. *Management & Marketing*, 6(3), p.471-482.

BOHNENBERGER, M.C.O. (2005). Endomarketing 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.

BOSHOFF, C y TAIT, M. (1996). Quality perceptions in the financial services sector: the potential impact of internal marketing. *International Journal of Service Industry Management*. Vol 7, núm 5, p. 5-31.

BRAUNS, M. (2013). Aligning strategic human resource management to human resources, performance and reward. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 12(11), p.1405-n/a.

BRUM, A. M. (1994). Endomarketing: Estrategias de Comunicación interna para empresas que buscan la calidad y competitividad. 2ed. Porto Alegre: Ortiz.

BRUM, A. M. (1998). *Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM.

BURBACH, R. y ROYLE, T. (2010). Talent on demand? *Personnel Review*, 39(4), p.414-431.

CAHILL, D. J. (1995). The managerial implications of the learning organizations: a new tool for internal marketing. *Journal of Services Marketing*, v. 9, n. 4, p. 43- 51.

CAMISON C. y FORES B. (2010). “Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement”, *Journal of Business Research* 63, p.707–715.

CARUANA, A y CALLEYA, P. (1998). The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers. *Internacional Journal of Bank Marketing*. Vol 16, núm 3, p.108-116.

CERQUEIRA, W. (1994). Endomarketing: educación y cultura para la calidad. Rio de Janeiro: Qualitymark.

CHIAVENATO, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*, Pearson Ed. 4ta.

CHURCHILL JR. y Gilbert A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, v. 16, n. 1, p. 64-74.

CLUGSTON, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organization Behavior*. Vol 21, p.477-486.

COLIN, M. (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, v. 80, n. 1, p. 99-105.

COLLINS, B. y PAYNE, A. (1991). Internal Marketing: A new perspective for HRM. *European Management Journal*. Vol 9, num 3, p.261 -269.

CONDUIT, J. y MAVONDO, F.T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*. Vol 51, p.11-24.

COOPER, J. y CRONIN, J.J. (2000) Internal Marketing A Competitive Strategy for the Long-Term Care Industry. *Journal of Business Research*, v. 48.

DAVIS, T.R.V. (2001). Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*. Vol 39, num 2, p.121-130.

DIERICKX, I. y COOL, K. (1989). “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage“. *Management Science*, 35 (12), p. 1504-1513.

DONAVAN, D. T.; BROWN, T. J. y MOWEN, J. C. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, v. 68.

DUNMORE, M. (2003). Inside-out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy. Hardcover.

DURKIN, M y BENNETT, H. (1999). Employee commitment in retail banking: identifying and exploring hidden dangers. *International Journal of Bank Marketing*. Vol 17, núm 3, p.124-134.



ECONOMÍA BOLIVIA. (2009 - 2014). Rankings de empresas bolivianos. *Publicación especial de Quinquenio*. Separata p.28-45.

EWERLIN, D. (2013). The influence of global talent management on employer attractiveness: An experimental study/Der einfluss des global talent managements auf die arbeitgeberattraktivität: Eine experimentelle untersuchung. *Zeitschrift Für Personalforschung*, 27(3), p.279-304.

FEPROCO. (2013). Situación actual del avance académico en Bolivia. *Revista Perspectivas*. Ed. Kipus.

FEIGENBAUM, A.V. (1991). Total Quality Control. 3ª Edition. Singapore: McGraw-Hill Internacional Editions.

FINN, A. y KAYANDE, U. (2004). Scale modification: alternativa approaches and their consequences. *Journal of Retailing*, v. 80.

FLIPO, J.P. (1986). Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies. *European Journal of Marketing*. vol.20, num. 8, p. 5- 15.

FONSECA, C.A.M. y BASTOS, A.V. B. (2002). Criatividad y compromiso organizacional: sus relaciones con la percepcion de desempeño en el trabajo. ENANPAD 2002. Salvador.

FOREMAN, S.K. y MONEY, A.H. (1995). Internal Marketing: concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*. vol 11, p.755-768.

FRAM, E.H. y MCCARTHY, M. S. (2003). From employee to brand champion. *Marketing Management*, v. 12, n. 1, p. 24-30.

FU, W. y DESHPANDE, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a china's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), p.339-349.

GARSON, David G. (2004). PA 765 Statnotes: An Online Textbook. Disponible en <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/statnote.htm>.

GILANINIA, S.; TALEGHANI, M. y BAGHRABAD, M. B. (2013). Impact of internal marketing components on organizational commitment of banks employees. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(10), p.1026-1031

GILLY, M.C. y WOLFINBARGER, M. (1998). Advertising's Internal Audience. *Journal of Marketing*, v. 62.

GILMORE, A. (2000). Managerial interactions of internal marketing. Varey, R.J.; Lewis, B.R. (eds.) *Internal marketing: Directions for Management*. London, Routledge.

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

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

HALES, C. (1994). 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.

HAIR, J.F. (2005). *Analisis Multivariado de Datos*. Mexico: Mc Graw Hill.

HAUSER, J.R.; SIMESTER, D. I. y WERNERFELT, B. (1996). Internal Customers and Internal Suppliers. *Journal of Marketing Research*, v. 33.

HOGG, G.; CARTER, S. y DUNNE, A. (1998). Investing in people: internal marketing and corporate culture. *Journal of Marketing Management*. Vol 14, p.879-895.

HSU, S.; CHANG, H.H.; WU, C. y TSAO, C. (2013). A study of internal marketing, organizational commitment and job performance in the five-star hotels: Locus of control personality traits as a moderator. *Soochow Journal of Economics and Business*, (83), p.43-78.

INE- Instituto Nacional de Estadística. (2014). Estadísticas estructurales de la Industria manufacturera y de servicios en el Estado Plurinacional de Bolivia.

ISMAIL, A.; MOHAMMED, H. A.; SULAIMAN, A. Z.; MOHAMMAD, M. H., y Yusuf, M.H. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 89-107.

IVERSON, R.D.; MCLEOD, C.S. y ERWIN, P. J. (1996). The role of employee commitment and trust in service relationships. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol14, num 3, p. 36-44.

JÄRVI, P. (2000). The Internal Marketing and the Commitment of the Employees When Managing the Customer-Oriented Business. *Academy of business & administrative sciences*.

JOSEPH, W. B. (1996). Internal marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, v. 16, n. 1, p. 54-59.

KHATRI, P.; GUPTA, S.; GULATI, K., y CHAUHAN, S. (2010). Talent management in

HR. *Journal of Management and Strategy*, 1(1), p.39.

KOHLI, A. K. y JAWORSKI, B. J. (1990). Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, v.57, p.53-70.

KOTLER, P. (1998). Administración de marketing: análisis, planeación, implementación y control 2ed. Bogota: Atlas.

KOTLER, P. (2000) Dirección de Marketing. Edición del Milenio. Madrid, Pearson Educación, 2000. Traducción de Pearson Educación, S.A.: Marketing Management. The millennium edition.

KOTLER, P. (2012). Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 40, Issue 1, p.35-52.

KUCHEROV, D. y ZAVYALOVA, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), p.86-104.

LEE, D.; HUNG, L. y CHEN, M. (2012). Empirical study on the influence among corporate sponsorship, organizational commitment, organizational cohesiveness and turnover intention. *Journal of Management and Sustainability*, 2(2), p.43-53.

LEGNICK-HALL M. L. y LENGNICK-HALL C. A. (1999). Expanding customer orientation in the HR function. *Human Resource Management*. V.38, n.3, p.201- 214.

LEVIONNOIS, M. (1992). Endomarketing y gestión de recursos humanos. Madrid: Ed. Diaz. Traducción de Les Éditions D'Organisation, 1987: *Marketing interne et management des hommes*. París.

LIN, S. y LIN, J. S. (2011). Impacts of coworkers' relationships on organizational commitment- and intervening effects of job satisfaction. *African Journal of Business Management*, 5(8), p.3396-3409.

LINGS, I.N. y BROOKS, R.F. (1998). Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing. *Journal of Marketing Management*. Vol 14, p. 325-351.

LINGS, I.N. (1999). Managing service quality with internal marketing schematics. *Long Range Planning*. Vol 32, núm 4, p. 452-463.

LINGS, I. N. (2004). Internal market orientation -Construct and consequences. *Journal of Business Research*, v. 57, n. 4, p. 405-413.

LOBOS, J. (1993). Encantando o cliente: interno e externo. São Paulo: J. Lobos,

LONGENECKER, C.O. y MEADE II, W.K. (1995). Marketing as a Management Style. *Business Horizons*.

LOVELOCK, C. (2015). Marketing de Servicios. Editorial: Addison-Wesley. ISBN: 9786073229326.

MAHANTA, M. (2012). Personal characteristics and job satisfaction as predictors of organizational commitment: An empirical investigation. *South Asian Journal of Management*, 19(4), p.45-58.

MAJEED, A. (2013). Application of business process through talent management: An empirical study. *Journal of Marketing and Management*, 4(2), p.46-68.

MALHOTRA, N. y MUKHERJEE, A. (2003). Analysing the Commitment - Service

Quality Relationship: A Comparative Study of Retail Banking Call Centres and Branches. *Journal of Marketing Management*, v. 19.

MALHOTRA, N. (2008). Investigación de Mercados: una orientación aplicada. ed. Pearson Education.

MEDEIROS, C.A.F.; ALBUQUERQUE, L.G. y MARQUES, G.M. (2004). Compromiso y Desempeño Organizacional: un Estudio de la Estructura de Relacionamiento de los Componentes del compromiso con el Desempeño de las Empresas Hoteleras. ENANPAD. Curitiba.

MEDEIROS, C.A.F. y ENDERS, W.T. (1997). Validação do modelos de conceituação de três componentes do comprometimento de Meyer e Allen. *Analisis*. XXI Encuentro Nacional de la asociación Nacional de programas de posgrado., Foz de Iguaçu, BRASIL.

MEDEIROS, C.A. (1999). Componentes del Compromiso Organizacional. ENANPAD 1999. Foz de Iguaçu.

MELLOR, S. (2001). Employees' nonwork obligations and organizational commitment: a new look at the relationships. *Human Resource Management*. Vol 40, num 2, p. 171-184.

MESTRE, M.S. (1997). Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados. Madrid: Ediciones Pirámide S.A.

MEYER, J. y ALLEN, N.J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, Research and Application. Thousand Oaks: Sage Publications.

MEYER, J.; IRVING y ALLEN, N.J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 19, p. 29-52.

MEYER, J. P y HERSCOVITCH, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general Model. *Human Resource Management Review*. Vol 11, p. 299- 326.

MEYER, J. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*. Vol 61, p.20-52.

MIERES, C. G., SANCHEZ, J. Á. L. y VIJANDE, M. L. S. (2012). Internal marketing, innovation and performance in business services firms: The role of organizational unlearning. *International Journal of Management*, 29(4), p.403-429.

MIRELES, R. D. V.; De LEON, Y. M.; VILLANUEVA, B. R. y DAVILA, P. (2015). Tomasa. Retención del talento humano en pequeñas y medianas empresas: evidencias de México/human talent retention in small and medium enterprises: evidence from Mexico. *Revista Global De Negocios*, 3(4), p.59-67.

MOHAMMAD, S. A. y DJOUHARA A.M.A. (2011). The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation. *The International Journal of Bank Marketing*, 29(4), p.308-332.

MOWDAY, R.T. (1998). Reflections on the study and relevance or organizational commitment. *Human Resource Management Review*. Vol 8, núm. 4, p.357-401.

NAUDÉ, P; DESAI, J y MURPHY, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 9, p. 1205.

NAVES, É.M.R. y COLETA, M.F.D. (2008). Cultura y Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. *Revista de Administração Contemporânea*.

NICKELS, W.G. y WOOD, M.B. (2006). Marketing: relacionamiento, calidad y valor. Mexico: LTC.

NIKBIN, D., SAAD, N. N., y ISMAIL, I. (2010). The relationship between internal marketing and implementation of strategic orientations in malaysian service industry. *International Journal of Business and Management Science*, 3(1), p.17-37.

ODEH, G. R., y ALGHADEER, H. R. (2014). The impact of organizational commitment as a mediator variable on the relationship between the internal marketing and internal service quality: An empirical study of five star hotels in Amman. *International Journal of Marketing Studies*, 6(3), p.142-147.

PALACIOS D. (2002). “La creación de competencias distintivas dinámicas mediante la gestión del conocimiento y su efecto sobre el desempeño: análisis empírico en las industrias de biotecnología y telecomunicaciones” *Tesis Doctoral, Universidad: Jaume I de Catellón, España*.

PAPASOLOMOU-DOUKAKIS, I. (2003). Internal Marketing in the UK retail banking sector: rhetoric or reality. *Journal of Marketing Management*, v. 19, n. 1-2, p.197-221.

PATNAIK, K. V. S., y RAO, G. V. (2013). Integrating competency with talent management: gmr experience. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 2(1), p.192-195.

PEPPERS, D y ROGERS, M. (1997). Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age. Currency Doubleday. New York.

PERIS, S.M. y SÁNCHEZ, C.E.M. (1996). Endomarketing y recursos humanos. *Quaderns de Treball*. Univesitat de Valencia. Num 36.



PERIS, S.M. y SÁNCHEZ, C.E.M. (2000). Endomarketing; objeto, instrumentos funcionales y planificación. *Quaderns de Treball*. Univesitat de Valencia. Num 100.

PIERCY, N.F. y MORGAN, N. (1991) Internal Marketing –The missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*. Vol 24, num 2, p. 82-83.

PIERCY, N.F. (1995). Customer Satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employess. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*. Vol 1, p.1355-2538.

PIERCY, N.F. (2002). Market-Led strategic Change: new marketing for new realities. *The Marketing Review*. Vol 2, p. 385-404.

PITT, L.F. y FOREMAN, S.K. (1999). Internal marketing role in organizations: a transaction cost perspective. *Journal of Business Research*. Vol 44, p.25-36.

PORTER, M.E. (2003). Ventaja competitiva: criando e sustentando un desempeño superior. 14ed. Bogota: Campus.

RABBI, F.; AHAD, N.; KOUSAR, T. y ALI, T. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(9), p.208-214.

RAFIQ, M y AHMED, P.K. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*. Vol 9, p.219-232.

RAFIQ, M y AHMED, P.K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*. Vol 14, núm. 6, p.449-462.

RAMAIAH, T. S., y RAUT, R. A. (2014). A study on talent management practices in corporate world. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 3(1), p.766-769.

RIKETTA, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. Vol 23, p.257-266.

ROBBINS, S. y JUDGE, T. (2009). Comportamiento Organizacional. *Pearson Education*. ISBN 978-607- 4442-098-2.

RUEKERT, R.W. y WALKER JR, O.C. (1987). Marketing's Interaction with Other Funcional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*. v. 51, p. 01-19.

RUMELT, R.P. (2009). "Toward a strategic theory of the firm". En Lamb, R. (ed., 1984): Competitive strategic management. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, p. 556-570. SA, Maria y LEMOINE, Claude. En el tema de compromiso organizacional, son los valores individuales que cuentan. Enanpad.

SANCHEZ, F.J.S. (1999). Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas. Madrid: Ediciones Pirámide.

SHEKARY, G. A.; MOGHADAM, S. K. y ADARYANY, N. R., y MOGHADAM, I. H. (2012). The impact of internal marketing on organizational commitment in banking industry through structural equation modeling. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), p.18-28.

SHIBA, S.; GRAHAM, A. y WALDEN, D. (1993). A new American TQM. Portland: Productivity Press.

SIQUEIRA A.C., y COSH A. (2008). “Effects of product innovation and organizational capabilities on competitive advantage: evidence from UK small and medium manufacturing enterprises”, *International Journal of Innovation Management* Vol. 12, No. 2 p.113–137.

STAHL, G.; BJORKMAN, I.; FARNDALE, E.; MORRIS, S. S.; PAAUWEE, J., y STILES, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), p.25-32.

STEVENSON, W.J. (1991). Estadística aplicada a la administración. Traducción Alfredo Alves Mexico.

STRAUGHAN, R.D. y COOPER, M.J. (2002). Managing Internal Markets: A Conceptual Framework Adapted from SERVQUAL. *Marketing Review*, v. 2.

TANSUHAJ, P.; RANDALL, D. y MCCULLOUGH, J. (1988). A services marketing model: integrating internal and external marketing functions. *Journal of Services Marketing*, v. 2, n. 1, p. 39-49.

TSAI, Y. (2014). Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals. *BMC Health Services Research*, 14, p.152.

VAIMAN, V.; SCULLION, H. y COLLINGS, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), p.925-941.

VAREY, R. J. (1995). Internal Marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *Internacional Journal of Service Industry Management*, vol. 6, num. 1.

VAREY, R.J. y LEWIS, B. (1999). A Broadened Conception of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*, v. 33, n. 9, p. 937.

VIVAS-LOPEZ, S. (2014). Talent management and teamwork interaction: Evidence in large Spanish companies. *International Journal of Business*, 19(1), p.30-43.

WERNERFELT B. (1984). "A resource based view of the firm". *Strategic Management Journal*. 5: p.171-180.

WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C. y MCWILLIAMS, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, v. 5, n. 2, p. 301-326.

WRIGHT, P.M. (1998). Introduction: strategic human resource management research in the 21st century. *Human Resource Management Review*.

WRIGHT, P.M.; DUNFORD, B.B. y SNELL, S.A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, v. 27.

WRIGHT, P.M. y BOSWELL, W.R. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*.

WU, M. y LEE, Y. (2011). The effects of internal marketing, job satisfaction and service attitude on job performance among high-tech firm. *African Journal of Business Management*, 5(32), p.12551-12562.

YANG, F.; HUANG, C. y WEI, C. (2015). The relationship between internal marketing, employee well-being, and customer service quality - the service industry in Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 8(2), p.40-57.

YANG, W. H. (2010). Relationships among internal marketing perceptions, organizational support, job satisfaction and role behavior in healthcare organizations. *International Journal*

*of Management*, 27(2), p.235-242.

ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L.L. (1990). *Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press.



## ANEXOS

### Anexo 1

#### ENCUESTA A LOS COLABORADORES

Apreciado colega,

Usted recibe esta encuesta en referencia al compromiso organizacional y endomarketing. Este cuestionario será aplicado en 5 empresas grandes del eje troncal del Estado Plurinacional de Bolivia y es parte de una tesis de doctorado. Lo que usted responda estará contribuyendo a ese trabajo.

Usted no tiene que identificarse y la información que suministre será manejada con total discreción.

Agradecemos su participación y colaboración.

#### ASPECTOS DEL PERFIL DEL ENCUESTADO:

Edad	Tiempo de trabajo en la empresa	Sexo	Estado Civil	Escolaridad	Tiene cargo de liderazgo
(1) Menos de 20 años	(1) Menos de 1 año	(1) Masculino	(1) Soltero	(1) Fundamental	(1) SI
(2) De 21 a 30 años	(2) De 1 a 5 años	(2) Femenino	(2) Casado	(2) Medio	(2) NO
(3) De 31 a 40 años	(3) De 5 a 10 años		(3) Separado	(3) Superior	
(4) De 41 a 50 años	(4) De 10 a 15 años		(4) Viudo	(4) Posgrado	
(5) Más de 50 años	(5) Más de 15 años		(5) Unión Estable		

**Marque la alternativa de acuerdo al grado de concordancia como se expresa:**

(1) Discordo plenamente (2) Discordo (3) Sin opinión (4) Concuero (5) Concuero Plenamente

1	Conozco los resultados de la empresa A.	1) Dis.PI	(2) Disc.	(3) Sin opin.	(4) Conc.	(5) Conc. PI
2	Las metas y los objetivos de la empresa no son divulgados. (R) *	1) Dis.PI	(2) Disc.	(3) Sin opin.	(4) Conc.	(5) Conc. PI
3	Conozco los resultados de mi sector de trabajo.	1) Dis.PI	(2) Disc.	(3) Sin opin.	(4) Conc.	(5) Conc. PI
4	Tengo oportunidad de expresar mis necesidades.	1) Dis.PI	(2) Disc.	(3) Sin opin.	(4) Conc.	(5) Conc. PI
5	Conozco los resultados de mi empresa.	1) Dis.PI	(2) Disc.	(3) Sin opin.	(4) Conc.	(5) Conc. PI
6	Conozco los valores de mi empresa.	1) Dis.PI	(2) Disc.	(3) Sin opin.	(4) Conc.	(5) Conc. PI
7	Los cambios que van a ocurrir en la empresa son comunicados con anticipación.	1) Dis.PI	(2) Disc.	(3) Sin opin.	(4) Conc.	(5) Conc. PI
8	La empresa divulga internamente las actividades que desarrolla en la comunidad empresarial.	1) Dis.PI	(2) Disc.	(3) Sin opin.	(4) Conc.	(5) Conc. PI
9	El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la empresa y solo después para los clientes.	1) Dis.PI	(2) Disc.	(3) Sin opin.	(4) Conc.	(5) Conc. PI
10	La empresa divulga internamente, antes de poner en la media, la publicidad de sus productos o servicios.	1) Dis.PI	(2) Disc.	(3) Sin opin.	(4) Conc.	(5) Conc. PI
11	La organización me capacita para desarrollar mejor mi actividad.	1) Dis.PI	(2) Disc.	(3) Sin opin.	(4) Conc.	(5) Conc. PI
12	Recibo información respecto a los clientes de la empresa.	1) Dis.PI	(2) Disc.	(3) Sin opin.	(4) Conc.	(5) Conc. PI
13	Sé lo que los clientes esperan de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.	1) Dis.PI	(2) Disc.	(3) Sin opin.	(4) Conc.	(5) Conc. PI
14	La empresa ofrece oportunidades para aumentar mi conocimiento de forma general.	1) Dis.PI	(2) Disc.	(3) Sin opin.	(4) Conc.	(5) Conc. PI
15	El proceso de reclutamiento de nuevos colaboradores es claro y se especifica lo que se espera de ellos.	1) Dis.PI	(2) Disc.	(3) Sin opin.	(4) Conc.	(5) Conc. PI
16	Las actividades y las responsabilidades de los nuevos	1) Dis.PI	(2) Disc.	(3) Sin opin.	(4) Conc.	(5) Conc. PI



	colaboradores son claramente definidas.	
17	Soy remunerado de acuerdo con la media del sector.	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI
18	La empresa ofrece oportunidades de pagos extras.	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI
19	Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago.	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI
20	Si el colaborador desea, él puede solicitar el cambio de función.	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI
21	La empresa se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los colaboradores.	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI
22	Tengo la libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad.	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI
23	Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de colaboradores.	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI
24	La organización tiene un significado personal muy grande.	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI
25	Realmente percibo los problemas de la organización como si fuesen míos.	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI
26	Sería muy feliz en dedicar el resto de mi carrera para la organización.	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI
27	En la organización, no me siento como una persona de la casa.	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI
28	No me percibo emocionalmente ligado a la organización.	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI
29	No percibo una fuerte integración con la organización.	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI
30	Conozco los resultados de mi sector de trabajo.	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI
31	Conozco los valores de la empresa A.	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI
32	El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero para los funcionarios de	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI

	la empresa y después a los clientes.	
33	Yo pienso que tendría pocas alternativas si dejase la organización.	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI
34	Si yo resolviese dejar la organización ahora, mi vida se quedaría bastante desestructurada.	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI
35	Aunque lo deseara, sería muy difícil dejar la organización ahora.	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI
36	Una de las pocas consecuencias negativas de dejar la organización sería la escasez de alternativas inmediatas.	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI
37	En la situación actual quedarse en la organización es tanto una necesidad cuanto un deseo.	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI
38	Si yo no hubiese dado tanto a la organización podría considerar la posibilidad de trabajar en otro sitio.	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI
39	Me sentiría culpable en dejar la organización ahora.	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI
40	No dejaría la organización porque tengo una obligación moral con las personas que aquí están.	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI
41	Aunque fuera una ventaja para mi, siento que no sería real dejar la organización ahora.	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI
42	La organización merece mi lealtad.	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI
43	No siento obligación alguna en permanecer en la organización.	1) Dis.PI (2) Disc. (3) Sin opin. (4) Conc. (5) Conc. PI

44. En la empresa soy visto como (marcar solamente una alternativa):

- (1) Una inversión a mediano y largo plazo.
- (2) Un costo a disminuir.
- (3) Como un ser humano.
- (4) Un cliente de la empresa
- (5) Un recurso difícil de administrar.

**Agradecemos su colaboración**