



Universidad Autónoma del Estado de México

Centro Universitario UAEM Ecatepec

Endomarketing y su relación con el
Compromiso Organizacional: caso de una
empresa de comercio especializado y servicios
financieros del municipio de Ecatepec de
Morelos

TESIS

Que para obtener el Título de:
Licenciada en Administración

Presenta:

Marlen Díaz Pérez

Asesora: M. en A. Laura Edith Alviter Rojas

Revisores:

Dr. en A. Carlos Robles Acosta

Dra. Zugaide Escamilla Salazar



Ecatepec de Morelos, Estado de México, Febrero de 2023

índice

Resumen	12
Introducción	13
Capítulo I. Marco Metodológico	16
1.1 Planteamiento del Problema	17
1.2 Objetivos de Investigación	22
1.2.1 Objetivo General.....	22
1.2.2 Objetivos específicos.....	22
1.3 Hipótesis	23
1.4 Justificación	24
1.5 Metodología	26
1.5.1 Tipo y diseño de Investigación	26
1.5.2 Muestra.....	27
1.5.3 Instrumento de recolección de datos	27
1.5.4 Procedimiento de recolección de datos	30
1.5.5 Técnicas de análisis	30
Capítulo II. Marco Teórico.....	32
2.1 Antecedentes del Endomarketing	33
2.2 Definición del Endomarketing	37
2.3 Importancia del Endomarketing	43
2.4 Beneficios del Endomarketing.....	45
2.5 Modelos del Endomarketing.....	46
2.5.1 Modelo de Marketing Interno de Berry.....	47
2.5.2 Modelo de Marketing Interno de Grönroos	48
2.5.3 Modelo de Gestión de Marketing de Servicios de Tansuhaj, Randall y McCullough.....	50
2.5.4 Modelo de Marketing Interno de Lings.....	52
2.5.5 Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed.....	55
2.5.6 Relación entre marketing interno y externo Bansal, Mendelson y Sharma.....	57

2.5.7 Modelo de Marketing Interno de Ahmed, Rafiq y Saad	59
2.5.8 Modelo de Marketing Interno de Bohnenberger	62
2.6 Antecedentes del Compromiso Organizacional	65
2.7 Definición del Compromiso Organizacional	68
2.8 Importancia del Compromiso Organizacional	72
2.9 Consecuencias del Compromiso Organizacional.....	75
2.10 Modelos del Compromiso Organizacional	77
2.10.1 Modelo de Compromiso Organizacional de Steers.....	78
2.10.2 Modelo de Compromiso Organizacional de O'Reilly y Chatman	80
2.10.3 Modelo de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen	81
2.10.4 Modelo de Compromiso Organizacional en el lugar de trabajo de Meyer y Herscovitch	84
2.11 Dimensionalidad de los modelos multidimensionales del Compromiso Organizacional.....	87
Capítulo III. Relación entre Endomarketing y Compromiso Organizacional	90
3.1 Estudios Empíricos del Endomarketing y Compromiso Organizacional	91
3.1.1 Caruana y Calleya (1998).....	91
3.1.2 Bohnenberger (2005).....	92
3.1.3 Ching-Sheng y Hsin-Hsin (2007)	94
3.1.4 Torres (2014).....	95
3.1.5 Zegarra (2014).....	96
3.1.6 Araque, Sánchez y Uribe (2017).....	98
3.1.7 Goncalves (2017)	99
3.1.8 Paz (2018)	101
3.1.9 Hernández et al. (2019)	102
3.1.10 Luna y Martínez (2019).....	103
3.1.11 Salazar (2020)	104
3.1.12 Chirinos (2021)	105
Capítulo IV. Resultados	106

4.1 Caracterización de la muestra	107
4.2 Confiabilidad y descriptivos.....	111
4.3 Variables sociodemográficas	115
4.3.1 Comparación por género	115
4.3.2 Comparación por edad	116
4.3.3 Comparación por escolaridad.....	118
4.3.4 Comparación por estado civil	119
4.3.5 Comparación por antigüedad laboral.....	120
4.3.6 Comparación por área laboral	122
4.4 Correlación entre el Endomarketing y Compromiso Organizacional .	123
Discusión	126
Conclusión	133
Referencias.....	136
ANEXO	156

Índice de figuras y tablas

Figura 1 <i>Modelo de Marketing Interno de Berry</i>	48
Figura 2 <i>Modelo de Marketing Interno de Grönroos</i>	50
Figura 3 <i>Modelo de gestión de marketing de servicios de Tansuhaj, Randall y McCullough</i>	52
Figura 4 <i>Modelo de Marketing Interno de Lings</i>	54
Figura 5 <i>Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed</i>	56
Figura 6 <i>Modelo de la relación entre marketing interno y externo Bansal, Mendelson y Sharma</i>	58
Figura 7 <i>Modelo de Marketing Interno de Ahmed, Rafiq y Saad</i>	61
Figura 8 <i>Modelo de Marketing Interno de Bohnenberger</i>	64
Figura 9 <i>Modelo de Compromiso Organizacional de Steers</i>	80
Figura 10 <i>Modelo de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen</i>	83
Figura 11 <i>Modelo de Compromiso Organizacional en el lugar de trabajo de Meyer y Herscovitch</i>	86
Tabla 1 <i>Ficha Técnica Cuestionario de Marketing Interno</i>	28
Tabla 2 <i>Ficha Técnica Escala de Compromiso Organizacional</i>	29
Tabla 3 <i>Definiciones del Endomarketing o Marketing Interno</i>	42
Tabla 4 <i>Beneficios del Endomarketing</i>	45
Tabla 5 <i>Definiciones del Compromiso Organizacional</i>	71
Tabla 6 <i>Consecuencias del Compromiso Organizacional</i>	77
Tabla 7 <i>Dimensiones de los modelos multidimensionales del Compromiso Organizacional</i>	87
Tabla 8 <i>Composición de la muestra por Género</i>	107
Tabla 9 <i>Composición de la muestra por rango de Edad</i>	108
Tabla 10 <i>Composición de la muestra por Escolaridad</i>	108

Tabla 11	<i>Composición de la muestra por Estado Civil</i>	109
Tabla 12	<i>Composición de la muestra por Antigüedad laboral</i>	109
Tabla 13	<i>Composición de la muestra por Área laboral</i>	110
Tabla 14	<i>Coeficientes de confiabilidad Alpha de Cronbach y estadísticos descriptivos</i>	115
Tabla 15	<i>Comparación entre mujeres y hombres con respecto al Endomarketing y Compromiso Organizacional</i>	116
Tabla 16	<i>ANOVA de Endomarketing y Compromiso Organizacional con respecto a la edad</i>	117
Tabla 17	<i>ANOVA de Endomarketing y Compromiso Organizacional en cuanto al nivel de estudios terminados</i>	118
Tabla 18	<i>ANOVA de Endomarketing y Compromiso Organizacional en relación con el estado civil</i>	120
Tabla 19	<i>ANOVA de Endomarketing y Compromiso Organizacional respecto a la antigüedad laboral</i>	121
Tabla 20	<i>ANOVA de Endomarketing y Compromiso Organizacional con relación al área laboral</i>	123
Tabla 21	<i>Coeficientes de Correlación Pearson</i>	125



Resumen

El propósito de esta investigación es analizar la relación entre el Endomarketing y el Compromiso Organizacional en los trabajadores de una empresa de comercio especializado y servicios financieros. Razón por la cual, se utilizó un estudio de tipo descriptivo – correlacional en el 2022, con una muestra de 121 empleados (59 varones y 62 mujeres) a quienes se les aplicó dos instrumentos el cuestionario de Marketing Interno de María Bohnenberger (2005) y la escala del Compromiso Organizacional de Herman Littlewood (2020). Los resultados indican que existe una correlación positiva media y significativa entre el Endomarketing y el Compromiso Organizacional ($r = .55^{**}$ con $p < 0.01$), por lo que la hipótesis principal fue aceptada. En este sentido, cuando las organizaciones tratan a los empleados como clientes internos y ven los puestos de trabajo como productos internos éstos comercializarán trabajos que merezcan la pena ser comprados para atraer, capacitar, integrar, motivar y retener a empleados de calidad; provocando que los empleados se sientan identificados, además de que adopten los objetivos e intereses de la organización en la que laboran, para lograr las metas organizacionales.

Palabras clave: Endomarketing, Compromiso Organizacional.



Introducción

Actualmente la globalización, el desarrollo tecnológico y el crecimiento económico están orientando a las organizaciones a valorar mejor a sus empleados, con el fin de elevar la producción y mejorar la productividad. Por lo que, las empresas inmersas en un mercado cada vez más competitivo se ven en la necesidad de encontrar ventajas diferenciadoras que sean sostenibles en el transcurso del tiempo las cuales, permitan implementar nuevas herramientas que vinculen a los trabajadores con la organización para dar cumplimiento con la misión y visión planteadas (Rivas, 2017; Loli et al., 2015; Zegarra, 2014).

Es así que el Endomarketing o Marketing Interno funciona como una alternativa para aumentar el compromiso de los empleados con la organización, así como, la satisfacción de los clientes; así mismo, es la filosofía que trata a los empleados como clientes internos de la organización, cuyo propósito es “vender” la idea de negocio a los empleados con la intención de atraer, motivar y retener a los trabajadores valiosos evitando así altos índices de rotación. Por otra parte, el Compromiso Organizacional se refiere al grado de identificación y a los vínculos afectivos que tienen los empleados respecto al lugar en el que laboran, además de la integración que tienen los trabajadores no sólo con los objetivos de la empresa sino también con sus objetivos personales (Ortiz y Canchanya, 2019; Rivas, 2017; Bohnenberger, 2005).

Debido a lo anterior, se desarrolló un estudio de tipo descriptivo – correlacional y el diseño utilizado fue no experimental transeccional o transversal, a fin de analizar la relación que existe entre el Endomarketing



y el Compromiso Organizacional en los trabajadores de una empresa de comercio especializado y servicios financieros.

Del mismo modo, se exploraron las diferencias entre los demográficos: género, edad, escolaridad, estado civil, antigüedad y área laboral para obtener una visión más profunda del comportamiento o la percepción en una muestra de 121 participantes (59 hombres y 62 mujeres) respecto a ambos constructos. Así mismo, se aplicaron dos instrumentos válidos y confiables: el cuestionario de Marketing Interno de María Bohnenberger (α .93) y la escala del Compromiso Organizacional de Herman Littlewood (α .87).

El interés de esta investigación se centra en entender la naturaleza de la relación entre el Endomarketing y Compromiso Organizacional, además, se pretende dar un aporte teórico a una de las ramas de la ciencia en este caso a la Administración, siendo esta investigación un precedente para estudios posteriores que ayuden a reforzar, así como, a entender la importancia de aplicar ambos constructos y de esta manera contribuya a mejorar la prestación de servicios al igual que, a la producción de bienes que beneficien a la población.

En tanto, esta investigación se encuentra estructurada en cuatro apartados de la siguiente manera:

Capítulo I. Marco Metodológico, en el cual, se describe el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, los objetivos de la investigación tanto general como específicos, se identifican las hipótesis, justificación, la metodología empleada que comprende: tipo y diseño de investigación,



muestra, instrumento de recolección de datos, procedimiento de recolección de datos y las técnicas de análisis.

Capítulo II. Marco Teórico, en el que se analizan las conceptualizaciones del Endomarketing y el Compromiso Organizacional, abarcando sus antecedentes, definiciones, importancia, beneficios y modelos expuestos en relación a cada variable.

Capítulo III. Relación entre el Endomarketing y Compromiso Organizacional, en este apartado se presentan algunos estudios empíricos que preceden a esta investigación realizados hasta el momento.

Capítulo IV. Resultados, aquí se visualiza el análisis de descriptivos, la caracterización de la muestra, la confiabilidad del instrumento empleado, la revisión de las variables sociodemográficas, así como los coeficientes de correlación entre ambas variables y se contrastan las hipótesis utilizando los métodos estadísticos pertinentes.

Por último, se discuten los resultados a la luz de la literatura revisada y se presentan las conclusiones del estudio, resumiendo que existe una relación positiva media y significativa entre ambos constructos por lo que, al desarrollar prácticas de Endomarketing dentro de la organización e implementar estrategias basadas en la comunicación interna, prácticas de recursos humanos y orientación al cliente, se desarrolla una influencia positiva en el Compromiso Organizacional.

Capítulo I. Marco Metodológico

“Encargados y jefes de taller
saben mejor que nadie que sus
propios conocimientos y destreza
personal están muy por debajo de
los conocimientos y destreza
combinados de todos los hombres
que están bajo su mando”

Frederick Winslow Taylor





Este capítulo tiene como objetivo dar a conocer el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, al igual que, los objetivos de la investigación tanto general como específicos, se establecen las hipótesis y la justificación de la investigación. Además, se presenta la metodología empleada para dar respuesta a la pregunta e hipótesis planteadas, así mismo, se describe el tipo y diseño de investigación, la muestra, el instrumento de recolección de datos, así como, el procedimiento y las técnicas de análisis para recabar y analizar los datos.

1.1 Planteamiento del Problema

Actualmente a causa de la globalización y al entorno cada vez más competitivo, las organizaciones experimentan diversos cambios provocando la búsqueda de alternativas que construyan una ventaja competitiva sostenible y además permitan consolidarse y mantenerse vigentes en el transcurso de los años. Si bien es cierto el marketing generalmente es utilizado para captar, satisfacer y fidelizar clientes, por el contrario, pocas veces es orientado al cliente interno, ignorando que el principal cliente para nuestra organización es nuestro propio empleado (Bohnenberger, 2005; Rodríguez y Chávez, 2020).

De ahí que, para mantenerse dentro del mercado, las organizaciones deben ser competitivas no basta solo con ofrecer al cliente productos y/o servicios de calidad, sino también se debe tomar en cuenta las necesidades de sus trabajadores. Las empresas deben prestar especial atención en su talento humano para poder alcanzar sus objetivos e idear nuevas formas de motivar y retener, a fin de que los colaboradores hagan suya la visión de la organización. Es por ello, que las empresas se preocupan en adoptar una



gestión eficiente del talento humano para mejorar sus niveles de eficiencia y competitividad (Chirinos, 2021; Salazar, 2020).

Por ende, Alzate et al. (2015) y López y Dondero (2019) recalcan que actualmente los recursos humanos son una de las mayores bases para una organización y la obtención de una ventaja competitiva, además se reconoce que se han convertido en el capital importante dentro de las mismas, por esta razón, cada día las organizaciones trabajan en satisfacer todas sus necesidades, con el fin de que los trabajadores se comprometan y desarrollen mejor sus actividades. No obstante, existen en la actualidad empresas que desafortunadamente están equivocadas debido a que, consideran que con remunerar bien al personal y no satisfacer todas sus necesidades, estos estarán comprometidos.

De modo que, la filosofía de las organizaciones productivas, políticas y sociales han cambiado con el transcurso del tiempo, para algunas de ellas el cliente primordial es el empleado, si este se halla insatisfecho muy probablemente no se ofrecerán productos o servicios de calidad los cuales, cubran las necesidades y expectativas del mercado externo (Hernández et al., 2008).

Además, se debe agregar que si los empleados no se comprometen con la empresa provocará la disminución de la eficacia de la organización, mientras que unos empleados comprometidos y calificados es poco probable que renuncien o acepten contratarse por otras empresas; de esta manera, no se invierte en costos de rotación y no se requiere de la supervisión puesto que, reconocen la relevancia y el valor de unir sus propias metas con las de la organización considerando a ambas a nivel personal (Soberanes y De la Fuente, 2009).



Por consiguiente, Alcántara et al. (2014) refiere que las empresas de la industria restaurantera se enfrentan a grandes desafíos, debido a que todos los días surgen nuevos competidores tanto en establecimientos como en servicios y si no se cuenta con empleados comprometidos con los objetivos de la organización, es complicado subsistir en el negocio.

Por lo que, es necesario crear un ambiente de trabajo idóneo con el objeto de que los trabajadores cada mañana al levantarse se sientan motivados y dispuestos a alcanzar los objetivos organizacionales, a su vez las organizaciones deben incentivarlos y reconocerles de cierta forma su buen desarrollo en la realización de sus actividades (Huamán, 2021).

Es así que, Bohnenberger (2005) señala que son varias las organizaciones e investigadores que han aceptado la importancia del Marketing Interno como una alternativa para aumentar el compromiso de los empleados no solo con la organización, sino también con la satisfacción de los clientes.

Para efectos de esta investigación, se decidió enfocar el estudio a una empresa de comercio especializado y servicios financieros enfocada al mercado masivo, la cual fue fundada en la Ciudad de México y es líder en Centroamérica. La compañía cuenta con diversas sucursales para satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciendo servicios a todos los niveles socioeconómicos de la población mexicana enfocándose principalmente a las clases sociales menos favorecidas.

Sin embargo, hasta este momento no existe evidencia alguna que permita demostrar el nivel de percepción que tienen sus empleados acerca de las prácticas de Endomarketing y de Compromiso Organizacional, así como de la posible relación entre ambos constructos, además de la ausencia de



análisis que proporcionen una visión más profunda sobre el comportamiento que tienen los trabajadores de acuerdo a su género, edad, escolaridad, estado civil, antigüedad y puesto laboral los cuales, contribuyan a la toma de decisiones más eficientes, al igual que al desarrollo de estrategias.

En atención a la problemática expuesta, el Endomarketing o Marketing Interno se encarga de fortalecer las relaciones internas de la empresa con la concepción del cliente, consiguiendo que los empleados posean una visión compartida sobre la organización a la que pertenecen, integrando metas, resultados, productos, servicios y mercados en los que actúa; generando la calidad de los productos, así como, la productividad de los colaboradores (Canales, 2009).

Del mismo modo, Alzate et al. (2015), indican que el Endomarketing se ha comenzado a poner en práctica en varias empresas alrededor del mundo, produciendo sentimientos de pertenencia puesto que, son un conjunto de estrategias encaminadas a “vender” la empresa a los propios empleados que la componen.

En ese mismo contexto, Matías y Maguiña (2015) expresan que el Marketing Interno contempla al trabajador como un cliente interno de la organización, en tal sentido lo que se pretende es “vender” la idea de negocio a los empleados, para conseguir que los miembros de la empresa se sientan identificados y comprometidos con la visión empresarial, es decir, que se “pongan la camiseta”, dando como resultado la calidad en el servicio, un ambiente deseable de trabajo, así como también la incrementación de su motivación, participación y su orgullo de pertenencia con la empresa.



Por lo tanto, la importancia que tiene el Compromiso Organizacional para el personal de recursos humanos radica esencialmente a que tiene un impacto directo en las actitudes y conductas de los empleados. De ahí que, a mayor compromiso menor ausentismo, además de una baja rotación de personal; provocando una productividad respectivamente alta, así como también puntualidad en los empleados. Las personas comprometidas se encaminarán hacia las metas y perderán menos tiempo durante su jornada de trabajo (Betanzos y Paz, 2007; Hellriegel y Slocum, 2004).

Así, las preguntas de investigación que se plantean en este estudio son:

¿El Endomarketing tiene una relación directa con el Compromiso Organizacional en una empresa de comercio especializado y servicios financieros?

Además de indagar si ¿existen diferencias significativas en la percepción del Endomarketing y Compromiso Organizacional considerando el género, edad, escolaridad, estado civil, antigüedad y puesto laboral?



1.2 Objetivos de Investigación

1.2.1 Objetivo General

Analizar la relación que existe entre el Endomarketing y el Compromiso Organizacional en los trabajadores de una empresa de comercio especializado y servicios financieros.

1.2.2 Objetivos específicos

- 1) Medir el nivel de Endomarketing y Compromiso Organizacional que prevalece en trabajadores de una empresa de comercio especializado y servicios financieros.
- 2) Encontrar las diferencias que existen entre los trabajadores varones y mujeres, respecto a la percepción del Endomarketing y Compromiso Organizacional.
- 3) Establecer las diferencias en la percepción que manifiestan los trabajadores, considerando su rango de edad sobre el Endomarketing y Compromiso Organizacional.
- 4) Analizar las diferencias existentes entre los trabajadores, de acuerdo a su nivel de estudios, con relación a la percepción del Endomarketing y Compromiso Organizacional.
- 5) Identificar las diferencias que presentan los trabajadores, según su estado civil, referente a la percepción del Endomarketing y Compromiso Organizacional.
- 6) Examinar las diferencias que emergen de la percepción entre los trabajadores, en función a su antigüedad laboral, de conformidad con el Endomarketing y Compromiso Organizacional.



- 7) Indagar las diferencias que inciden entre los trabajadores, a partir del tipo de puesto que tiene en la organización, en virtud a la percepción del Endomarketing y Compromiso Organizacional.

1.3 Hipótesis

A partir de los aportes de las investigaciones sobre las variables caso de esta investigación se plantean las siguientes hipótesis:

H₁: El Endomarketing se relaciona positivamente con el Compromiso Organizacional.

H₂: Son las mujeres quienes determinan diferencias significativas con respecto al Endomarketing y Compromiso Organizacional.

H₃: Hay diferencias estadísticamente significativas en los trabajadores, considerando su rango de edad, con respecto a su percepción del Endomarketing y Compromiso Organizacional.

H₄: Existen diferencias estadísticamente significativas en los trabajadores, de acuerdo con su nivel de estudios, en relación con su percepción del Endomarketing y Compromiso Organizacional.

H₅: Hay diferencias estadísticamente significativas en los trabajadores, según su estado civil, en cuanto a su percepción del Endomarketing y Compromiso Organizacional.

H₆: Los trabajadores que tienen una antigüedad media dentro de la organización muestran diferencias significativas, de acuerdo a su percepción del Endomarketing y Compromiso Organizacional.

H₇: Existen diferencias estadísticamente significativas en los trabajadores, a partir del tipo de puesto que tienen en la organización, en virtud a su percepción del Endomarketing y Compromiso Organizacional.



1.4 Justificación

Trinidad (2016) enfatiza que reemplazar a un empleado cuesta casi 1.5 veces la remuneración de un año. Además, se ha descubierto que las empresas con empleados altamente comprometidos muestran utilidades significativamente más altas a los accionistas. Debido a lo anterior, es crucial que las organizaciones practiquen el Marketing Interno, esto es, tratar a los empleados como clientes, al igual que desarrollar sistemas y beneficios que satisfagan sus necesidades.

Por lo que, Hernández et al. (2008) recalca que ninguna organización tendrá éxito sin el apoyo de su activo intangible “empleado”. Así mismo, Torres (2014) sostiene que los empleados comprometidos constituyen una ventaja competitiva; de ahí, la necesidad de implementar el Marketing Interno.

Por tanto, en el entorno empresarial las investigaciones relacionadas con el Marketing Interno tienen un impacto relevante, debido a que el éxito de la empresa está sujeto en gran medida del recurso humano que posee, por ello tienen que establecer diversas estrategias planificadas que apoyen el desarrollo de sus trabajadores, desde luego esto se logrará si se analiza el Marketing Interno y el compromiso por parte de los empleados hacia la propia empresa (Salazar, 2020). Además de que el Marketing Interno garantiza e inculca a los empleados una cultura empresarial alineada con los valores y actitudes orientados al cliente final (Hernández et al., 2008).

Para la organización caso de estudio de esta investigación los resultados serán de gran apoyo para la generación del éxito organizacional, ya que, dependiendo del nivel de Endomarketing y Compromiso Organizacional se podrán desarrollar estrategias que mejoren la calidad de vida de los



empleados reforzando su pertenecía con la organización, así como la creación de sentimientos de compromiso y reconocimiento, los cuales se verán reflejados en: estabilidad laboral, disminución del ausentismo, en la puntualidad del personal, el aumento de la productividad, la reducción de la rotación del personal así mismo, desempeñaran su trabajo de forma más eficiente y con calidad, además de tener comportamientos extra-rol, entre otros beneficios.

Por otra parte, en el ámbito académico hay estudios que abordan la relación entre el Endomarketing y Compromiso Organizacional a nivel internacional, pero muy poco se ha estudiado la relación de ambos tópicos desde el ámbito nacional, por lo que esta investigación es un esfuerzo por contribuir al mejor entendimiento de estos constructos, su relación y consecuencias. Es así que de los 49 estudios encontrados hasta el momento, los cuales prestan atención a ambos constructos 40 son de Perú (Amiel, 2021; Bonilla y Lachira, 2021; Chaname, 2021; Chirinos, 2021; Huamán, 2021; Belleza, 2020; Chapoñan y Villalobos, 2020; Fernández, 2020; Paz et al., 2020; Rodríguez y Chávez, 2020; Salazar, 2020; Vera, 2020; Alarcón y Huamán, 2019; Carbajal y Alvarado, 2019; Flores, 2019; Gómez, 2019; Guevara, 2019; Hernández et al., 2019; Maximiliano, 2019; Puscan, 2019; Quispe, 2019; Salvador, 2019; Cabrera y Mojalott, 2018; Córdova y Pinto, 2018; Medina, 2018; Morales, 2018; Palomino, 2018; Paz, 2018; Churquipa, 2017; Espejo, 2017; Eyzaguirre, 2017; Garay, 2017; Huamanhorque, 2017; Morales, 2017; Quiroz, 2017; Trinidad, 2016; Escalante, 2015; Matías y Maguiña, 2015; Torres, 2014; Zegarra, 2014), 1 de Colombia (Araque et al., 2017), 1 de Venezuela (Goncalves, 2017), 2 de Bolivia (Fuentes, 2015, 2009), 1 de Ecuador (Rivas, 2017), 1 de España (Ruiz, 2013) ,1 de Brasil (Bohnenberger, 2005) y 2 de México (Luna y Martínez, 2019; Hernández et al., 2008).



Así mismo, se pretende dar un aporte teórico a una de las ramas de la ciencia en este caso a la Administración, siendo esta investigación un precedente para estudios posteriores que ayuden no sólo a reforzar y a entender la importancia de aplicar ambos constructos, sino también que contribuya a mejorar la prestación de servicios, así como, la producción de bienes que beneficien a la población.

1.5 Metodología

1.5.1 Tipo y diseño de Investigación

El presente estudio es una investigación con un enfoque cuantitativo, puesto que, se utilizó la recolección de datos para probar las hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico a fin de, establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Hernández et al., 2014). Igualmente, es de tipo descriptivo debido a que, permite detallar e identificar características demográficas, formas de conducta, actitudes y comportamientos concretos del universo investigado, también, descubre y comprueba la asociación entre las variables de esta investigación (Behar, 2008).

Así mismo, se realizó una investigación correlacional en virtud de averiguar el grado de asociación que existe entre el Endomarketing y Compromiso Organizacional, además de descubrir cómo se comportan las variables objeto de estudio (Hernández et al., 1991).

Por último, el diseño de la investigación fue no experimental cuantitativo - transeccional o transversal, dado que, los datos fueron recolectados en un momento único y los estudios se realizaron sin la manipulación deliberada



de las variables observando los fenómenos en su ambiente natural para posteriormente ser analizados (Hernández et al., 2014).

1.5.2 Muestra

El tipo de muestreo que se empleó en la presente investigación es no probabilístico por conveniencia, debido a la proximidad y accesibilidad que se tiene con los participantes, permitiendo así aplicar los cuestionarios de manera voluntaria, además, de ser una forma más fácil y económica para esta investigación (Gallardo, 2017; Muñoz, 2016; Otzen y Manterola, 2017).

Dicho lo anterior, la muestra fue aplicada a las sucursales de una empresa de comercio especializado y servicios financieros ubicadas en el municipio de Ecatepec de Morelos, Estado de México, la cual, se conformó por 121 trabajadores de los cuales 59 son hombres y 62 son mujeres.

1.5.3 Instrumento de recolección de datos

Los instrumentos que se utilizaron para el desarrollo de la investigación (Anexo 1) fueron el cuestionario de Marketing Interno, de María Cristina Bohnenberger, compuesto por 21 ítems distribuidos en tres dimensiones el cual, ha venido manejando un coeficiente Alfa de Cronbach para la orientación al cliente de 0.7352, prácticas de recursos humanos de 0.8962 y comunicación interna de 0.7973 (ver tabla 1). En cambio, en esta investigación el Alfa de Cronbach obtenido en la escala de Endomarketing fue excelente (α .93), por lo que el instrumento para este constructo es válido y confiable.



Donde se considera que la confiabilidad en términos psicométricos implica que el instrumento genere resultados similares cuando se repite su aplicación en las mismas circunstancias y con las mismas personas.

Tabla 1

Ficha Técnica Cuestionario de Marketing Interno

Marketing Interno				
Autor:	María Cristina Bohnenberger			
Procedencia:	Universidad de la Islas Baleares			
País:	España			
Año:	2005			
Versión:	Original en idioma español			
Ítems:	21 ítems			
Duración:	15 minutos (aproximadamente)			
Objetivo:	Percepción del Marketing Interno			
Dimensiones:	Contiene 3 dimensiones:	Núm. reactivos	Ítems	Alfa de Cronbach:
	✓ Orientación al cliente	5	1,7,15,22,32	0.7352
	✓ Prácticas de recursos humanos	12	3,6,10,14,17,21,24,27,30,34,36,39	0.8962
	✓ Comunicación interna	4	5,12,19,38	0.7973
Escala Likert puntajes asignados:	1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Indeciso, ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo			

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, la escala de Compromiso Organizacional, de Herman Frank Littlewood Zimmerman, constituida por 19 ítems distribuidos en tres dimensiones, fue validado mediante el coeficiente Alfa de Cronbach por lo que su obtuvo para el compromiso afectivo un $\alpha = 0.922$, para el compromiso de continuación un $\alpha = 0.768$ y finalmente para el compromiso



normativo un $\alpha = 0.659$ (ver tabla 2). En cuanto a la escala general de Compromiso Organizacional para esta investigación se alcanzó un Alfa de Cronbach bueno de 0.87, demostrando así una aceptable validez y confiabilidad.

Tabla 2

Ficha Técnica Escala de Compromiso Organizacional

Compromiso Organizacional				
Autor:	Herman Frank Littlewood Zimmerman			
Procedencia:	IPN, México			
País:	México			
Año:	2020			
Versión:	Original en idioma español			
Ítems:	19 ítems			
Duración:	10 minutos (aproximadamente)			
Objetivo:	Percepción del Compromiso Organizacional			
Dimensiones:	Contiene 3 dimensiones:	Núm. reactivos	Ítems	Alfa de Cronbach:
	➤ Compromiso afectivo	9	2,9,16,23,26,29,33,37,40	0.922
	➤ Compromiso de continuación	7	4,11,18,25,28,31,35	0.768
	➤ Compromiso normativo	3	8,13,20	0.659
Escala Likert puntajes asignados:	1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Indeciso, ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo			

Fuente: elaboración propia

En ambos casos los resultados fueron calificados en base a la escala Likert de cinco puntos, los cuales, permitieron expresar en términos de frecuencia la periodicidad de los enunciados establecidos y oscilan desde totalmente en desacuerdo (1) para el menor valor, hasta totalmente de acuerdo (5) para la mayor valoración.



1.5.4 Procedimiento de recolección de datos

En primer lugar, se contactó a los gerentes generales de cada sucursal de la empresa de comercio especializado y servicios financieros para, explicarles el propósito del estudio, al tiempo que se les solicitó su colaboración para aplicar a sus empleados un cuestionario sobre el Endomarketing y Compromiso Organizacional.

Ya autorizada la aplicación de este se requirió hacer un calendario de aplicación con la fecha y horario para no entorpecer las actividades de los trabajadores.

Para la contestación del instrumento se llevó a cabo de manera presencial en el centro de trabajo para lo cual, se requirieron 25 minutos aproximadamente, por otra parte, se les explicó a los participantes el objetivo de dicha aplicación al igual que, se les solicitó su aprobación en la participación de esta investigación, mediante un consentimiento informado.

1.5.5 Técnicas de análisis

Una vez que los datos fueron codificados se procedió a analizarlos; y debido a la naturaleza descriptiva de este estudio se apoyó del paquete estadístico SPSS en su versión 20 aplicando los siguientes estadísticos:

- 1) Análisis descriptivo: a fin de obtener medias y desviaciones estándar de las variables estudiadas.
- 2) Análisis de frecuencias: con el objetivo de revisar el comportamiento de las variables sociodemográficas y determinar medidas de tendencia central.



- 3) Análisis Inferencial: con el propósito de determinar diferencias entre medias con base en la prueba t de Student, ANOVA y Post Hoc de Tukey, así mismo, para la correlación entre el Endomarketing y Compromiso Organizacional se empleó el coeficiente de Pearson el cual, analiza la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Se le conoce también como “coeficiente producto-momento”. El coeficiente varía entre -1.00 y +1.00 donde: -1.00 = correlación negativa perfecta y +1.00 = Correlación positiva perfecta.

Capítulo II. Marco Teórico

“Coordinar es conectar, unir y
armonizar todos los actos y
todos los refuerzos”

Henri Fayol





Este capítulo tiene como propósito examinar los conceptos y hallazgos de las investigaciones relevantes sobre los constructos de Endomarketing y Compromiso Organizacional; a fin de, entender mejor la relación que existe entre cada uno de ellos para concebir de forma más clara el estudio correlacional que se llevó a cabo.

2.1 Antecedentes del Endomarketing

El Marketing Interno es un tópico interdisciplinario que ha sido investigado por expertos en marketing y, en menor grado, por expertos de recursos humanos. Las primeras investigaciones se asentaron a causa de una gradual preocupación por mejorar la gestión del personal y servicios al cliente (Bohnenberger et al., 2019).

Por su parte, Grönroos (1990b) expuso que el concepto de Marketing Interno surgió por primera vez en la literatura sobre el marketing de servicios, posteriormente fue adoptado por la literatura sobre gestión de servicios y, por último, se consideró valioso para el marketing industrial.

Similarmente, en investigaciones pasadas Ahmed y Rafiq (2000, 2002) manifestaron que, el concepto de Marketing Interno se propuso por primera vez a mediados de la década de 1970 como una alternativa para brindar un servicio de alta calidad uniforme el cual, era un problema importante en el área de servicios. Su premisa básica era “para tener clientes satisfechos, la empresa también debe tener empleados satisfechos”, y esto podría conseguirse tratando a los trabajadores como clientes, es decir, empleando los principios del marketing en el diseño del trabajo y motivación de los empleados.



Así mismo, analizaron que el desarrollo y evolución del concepto tuvo tres fases diferentes pero estrechamente enlazadas: 1) fase de motivación y satisfacción de los empleados, marca el surgimiento del concepto manifestando que las raíces del Marketing Interno se centran en los esfuerzos por mejorar la calidad del servicio; 2) fase de orientación al cliente, estipula que se requiere de personal que responda a las necesidades de los clientes para aprovechar las oportunidades que genera hacia la organización; y 3) fase de ampliación del concepto de Marketing Interno: implementación de la estrategia y gestión del cambio, la cual describe más explícitamente el papel del Marketing Interno visualizándolo como una herramienta y/o procedimiento que ayuda a implementar estrategias para el logro de los objetivos de la organización. En adelante, el concepto fue experimentado importantes desarrollos y su aplicación no se restringe solo en el área de servicios, puede emplearse en diferentes tipos de organizaciones para facilitar la ejecución de cualquier estrategia organizacional (Ahmed y Rafiq, 2000, 2002).

Por otro lado, tras la indagación sobre el término de Endomarketing o Marketing Interno sus orígenes se remontan en el año 1976 con Berry et al. cuando por primera vez lo relacionaron con la producción de servicios de alta calidad. Para estos autores, “el Marketing Interno se preocupa por poner a disposición productos internos (empleos) que satisfagan las necesidades de un mercado interno vital (empleados) al tiempo que satisfacen los objetivos de la organización” (como se citó en Bohnenberger et al., 2019, p. 8).

Más tarde Berry (1981) fue el primero que definió el Marketing Interno como “ver a los empleados como clientes internos, ver los trabajos como productos internos y luego esforzarse por ofrecer productos internos que



satisfagan las necesidades y deseos de estos clientes internos mientras se abordan los objetivos de la organización” (p. 34).

Luego en 1986 Filipo (como se citó en Bohnenberger, 2005), visualizo al Marketing Interno como la fortaleza que poseen los ejecutivos de marketing para poner en práctica sus estrategias de marketing y de esta forma desarrollar una noción interna de orientación al cliente.

En los años 90 Grönroos (1990b) señalo que el Marketing Interno se enfoca en cómo obtener y retener a los empleados orientados a los clientes, además, es una filosofía de gestión en donde la dirección debe crear, fomentar continuamente, así como, mejorar la comprensión y la valoración de las funciones de los empleados en la organización.

Posteriormente en el año de 1991 surgió un nuevo argumento, el cual describió que el programa de Marketing Interno puede utilizar los mismos conceptos y elementos del programa de marketing externo convencional, así mismo, se reconoció la posibilidad de aplicar lo que actualmente se conoce como la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, comunicación y distribución) dentro del programa de Marketing Interno (Piercy y Morgan, 1991).

Simultáneamente Berry y Parasuraman (1991) declararon que primero se debe implementar el Marketing Interno antes del marketing externo, especialmente en empresas de servicios, en el cual el servidor (empleado) puede ser comprado antes del servicio. Un año más tarde los autores afirmaron que los clientes cuando compran un servicio en realidad están comprando a las personas, a su vez, puntualizan que un servicio es una actuación, por tanto, no se puede separar la actuación de las personas, en



este sentido una empresa que ofrece servicios será tan buena como lo sea su personal. Así mismo, refieren que el Marketing Interno es la “filosofía de tratar a los empleados como clientes internos y es la estrategia de dar forma a los productos de trabajo para que se ajusten a las necesidades humanas” (Berry y Parasuraman, 1992, p. 25).

Por su lado, Foreman y Money (1995) argumentaron que el primer paso para comprender la naturaleza del marketing dentro de las organizaciones es mediante la premisa de considerar a la empresa como un mercado formado por un grupo heterogéneo de empleados - clientes. De igual manera, en el mismo año se contempló que el Marketing Interno puede aplicarse a través de un modelo como un proceso o mecanismo para la gestión integrada orientada al mercado (cliente), es decir, la gestión para el cambio (Varey, 1995).

En cambio, Varey y Lewis (1999) realizaron una retrospectiva del tema, revelaron la necesidad de aplicar el concepto de Marketing Interno en toda la organización operando como un “mercado libre”, esto es, no limitar su aplicación solo en los departamentos de marketing o recursos humanos, su fundamento se basa en que el mercado interno está orientado a alcanzar objetivos, los cuales fomentan la creación de valor organizacional, generando mejoras continuas en el rendimiento empresarial y la calidad laboral de todos los empleados por tanto, debe aplicarse el Marketing Interno a toda la organización.

En el año 2000, Ahmed y Rafiq identificaron cinco elementos principales del Marketing Interno, los cuales son: “1) Motivación y satisfacción de los empleados, 2) Orientación al cliente y satisfacción del cliente, 3) Coordinación e integración interfuncional, 4) Enfoque de marketing para lo



anterior y 5) Implementación de estrategias corporativas o funcionales específicas” (p. 453). De acuerdo con los autores sugieren que los criterios enumerados anteriormente deben ser tomados en cuenta al proponer una nueva definición acerca del tópico para ser tomada en serio puesto que, dichos elementos ayudan a definir claramente las instancias del Marketing Interno.

En los últimos años, la importancia del Marketing Interno es reconocida por diversos autores, el tema continúa fortaleciéndose marcando la asociación del Marketing Interno con diversas disciplinas tales como: compromiso organizacional (Caruana y Calleya, 1998), el papel del Marketing Interno sobre la cultura corporativa de una empresa manufacturera (Hogg et al., 1998), calidad en el servicio (Lings, 1999), el marketing interno como estrategia para el desarrollo de relaciones con el propósito de renovar el conocimiento (Ballantyne, 2000, 2003), satisfacción y fidelidad de los clientes externos (Bansal et al., 2001), satisfacción de los empleados y el desempeño organizacional (Ahmed y Rafiq, 2003), satisfacción laboral y el compromiso organizacional (Ching-Sheng y Hsin-Hsin, 2007), la gestión de los recursos humanos (Lings y Greenley, 2010) son algunos de los más conocidos.

2.2 Definición del Endomarketing

Para comprender mejor el tópico de Endomarketing se presentan las siguientes definiciones propuestas por diversos autores.

Berry (1981) definió al Marketing Interno como: “ver a los empleados como clientes internos, ver los trabajos como productos internos y luego esforzarse por ofrecer productos internos que satisfagan las necesidades y



deseos de estos clientes internos mientras se abordan los objetivos de la organización” (p. 34).

Para Grönroos (1990a) el concepto básico del Marketing Interno establece que el mercado interno, formado por los empleados, se motiva mejor, con el fin de lograr el desarrollo de una mentalidad de servicio y actuaciones orientadas al cliente, recurriendo a un enfoque activo, muy parecido al del marketing tradicional, en el que se recurre internamente y de forma coordinada a una amplia gama de actividades que son similares a las que se utilizan en el marketing externo. (p. 217)

En 1992, Berry y Parasuraman lo denominan como: atraer, motivar y retener empleados calificados a través de productos de trabajo que satisfagan sus necesidades. El marketing Interno es la filosofía de tratar a los empleados como clientes internos y es la estrategia de dar forma a los productos de trabajo para que se ajusten a las necesidades humanas. (p. 25)

Según Ahmed y Rafiq (2000) el Marketing Interno es un esfuerzo planificado que utiliza un enfoque similar al marketing para superar la resistencia organizacional al cambio y para alinear, motivar, coordinar e integrar funcionalmente a los empleados hacia la implementación efectiva de estrategias corporativas y funcionales para lograr la satisfacción del cliente a través de un proceso de creación de empleados motivados y orientados al cliente. (p. 454)

Más tarde en el año 2003, Brum expresa que el Marketing Interno es: “un proceso vertical de comunicación, que ocurre de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba” (p. 42).



Para el año 2007, Stanton et al. lo visualizan como “la idea en que una organización de servicios debe ver a sus empleados como clientes a los que les vende empleos de contacto con el cliente” (p. 314).

Otra definición de Marketing Interno es marcada por Lovelock y Wirtz (2009) donde indica que son las “actividades dirigidas internamente a los empleados para capacitarlos, motivarlos e infundirles un enfoque en el cliente” (p. 630).

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

Kotler y Keller, en el año 2012 mencionan que es: “un elemento de marketing holístico que consiste en la tarea de contratar, capacitar y motivar a los empleados idóneos que quieren atender bien a sus clientes” (p. 21).

En cambio, para Kotler y Armstrong (2013) el Marketing Interno significa la “orientación y motivación de los empleados que tienen contacto con los consumidores y personas de apoyo al servicio para que trabajen como equipo y provean satisfacción al cliente” (p. 210).

Para Alcántara et al. (2014) el Marketing Interno se plantea como: una estrategia para mejorar la calidad de vida de los empleados, fortaleciendo



su pertenencia a la empresa, generando procesos de comunicación efectivos, incrementando la colaboración y el trabajo en equipo para lograr el grado de satisfacción laboral que pueda transformar a las organizaciones.

De acuerdo con Alzate et al. (2015) expresan que consiste en “diversas actividades comunicativas para promocionar los valores de la marca, imagen corporativa e identidad corporativa de la empresa entre sus propios empleados” (p. 38).

Jiménez y Gamboa (2016) reconocen al Endomarketing como una “acción de apoyo a las demás tareas de la organización, la cual está caracterizada por ofrecer a cada uno de los colaboradores una información clara, coherente, a tiempo y por los medios adecuados” (p. 11).

Por otra parte, García et al. (2018) definen al Endomarketing como: “una estrategia de mercadeo que busca satisfacer las necesidades del cliente interno para orientarlo y motivarlo a ofrecer mayor calidad en su trabajo de modo que logre la satisfacción del cliente externo y como resultado el éxito empresarial” (p. 69).

Villa y Gómez (2018) entiende al Endomarketing como: “la estrategia empresarial orientada a favorecer la fidelización del cliente interno de la empresa tiene como principal objetivo generar el sentido de pertenencia entre sus colaboradores” (p. 149).

Para Castañeda (2019) visualiza al Endomarketing como: “el conjunto de métodos y técnicas que, puestos en marcha en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, al incluir el interés tanto de sus clientes como de sus propios colaboradores” (p. 187).

Endomarketing



En suma, el Endomarketing se define como (tabla 3):

Tratar a los empleados como clientes internos y ofrecerles productos internos (trabajos) que satisfagan sus necesidades y deseos, mediante la implementación efectiva de estrategias que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones fomentando procesos de comunicación afectivos, además de atraer, capacitar, integrar, motivar y retener empleados calificados orientados al cliente de modo que, permita la satisfacción del cliente externo.



Tabla 3

Definiciones del Endomarketing o Marketing Interno

Elementos	Autor	Berry (1981)	Grönroos (1990a)	Berry y Parasuraman (1992)	Ahmed y Rafiq (2000)	Brum (2003)	Stanton et al. (2007)	Lovelock y Wirtz (2009)	Regalado et al. (2011)	Kotler y Keller (2012)	Kotler y Armstrong (2013)	Alcántara et al. (2014)	Alzate et al. (2015)	Jiménez y Gamboa (2016)	García et al. (2018)	Villa y Gómez (2018)	Castañeda (2019)	Total
Tratar a los empleados como clientes internos y ofrecerles productos internos (trabajos) que satisfagan sus necesidades y deseos		✓		✓			✓		✓						✓			5
Atraer, capacitar, integrar (sentido de pertenencia), motivar y retener empleados calificados				✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓		9
Implementación efectiva de estrategias empresariales				✓	✓											✓	✓	4
Estrategias propias del marketing que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones		✓						✓	✓						✓			4
Aborda los objetivos de la organización		✓																1
Actuaciones orientadas al cliente		✓			✓			✓		✓	✓				✓		✓	7
Satisfacción del cliente externo					✓				✓		✓				✓			4
Crear valor (éxito) para la empresa									✓						✓			2
Crear mejor clima organizacional									✓									1
Mayor grado de lealtad y compromiso									✓									1
Proceso de comunicación afectivos						✓						✓	✓	✓				4
incremento de la colaboración y trabajo en equipo											✓	✓						2
Promocionar los valores, imagen e identificación corporativa													✓					1

Fuente: elaboración propia



2.3 Importancia del Endomarketing

Cada empleado constituye una pieza fundamental para la organización, el líder que usualmente suele ser el gerente general necesita percatarse de que sus colaboradores no solo deben ser individuos con habilidades, valores, sentimientos y problemas, sino también clientes que, al saber escucharlos, satisfacer sus deseos y necesidades permitirá aumentar la satisfacción de los clientes externos; por lo tanto, los gerentes o administradores se han visto en la necesidad de crear estrategias para incrementar las relaciones sociales en la organización, además de formar empleados íntegros (Huamán, 2021; Medina, 2018; Villa y Gómez, 2018).

De acuerdo con Castañeda (2019) expresa que es preciso dejar claro que, las organizaciones se construyen de adentro hacia afuera, por tanto, para dar respuesta a las exigencias de los clientes externos como primer paso es indispensable atender las necesidades y exigencias de los clientes internos. De modo que, el Endomarketing es importante puesto que, gestiona a los empleados y desarrolla programas internos de acción, que permiten atraer, seleccionar, capacitar y retener buenos empleados, los cuales se sientan motivados a preservar una conducta favorable en su trabajo, así pues, las organizaciones harán que esos empleos sean interesantes y satisfactorios (Stanton et al., 2007; Grönroos, 1990a).

Del mismo modo, ayuda a mantener una fuerza laboral identificada con la organización, con su filosofía, sus valores y que se encuentren motivados y comprometidos con los objetivos de la gerencia para intensificar así su fidelidad y pertenencia con la empresa (Alzate et al., 2015).



Caridad et al. (2018), Córdova y Pinto (2018), Jiménez y Gamboa (2016) y Alzate et al. (2015) indican que el Endomarketing ofrece la oportunidad de que las organizaciones crezcan a través de equipos de trabajo comprometidos adoptando su filosofía organizacional, forjando procesos de comunicación afectivos, enfocados en brindar a todos los colaboradores información clara, coherente, a tiempo y por los medios adecuados; permitiendo de esta manera conocer los proyectos y logros de cada departamento, adicionalmente, contribuye a desarrollar empleados satisfechos que se sientan libres de expresar sus sentimientos y pensamientos de forma organizada.

Por otra parte, Hernández et al. (2019) argumentan que cualquier inversión en Endomarketing siempre será menos costosa en comparación de tener empleados descontentos, que conducen a clientes externos insatisfechos. En otras palabras, la satisfacción de los clientes externos depende de las acciones de los clientes internos de la organización, por ello, es necesario motivar, coordinar e integrar a los empleados en la implementación de estrategias de marketing de la empresa. Esto generará que el cliente externo se sienta satisfecho con el producto o servicio que recibe provocando que el cliente vuelva a adquirirlo además de recomendarlo, favoreciendo así la conexión entre el cliente interno y el externo, situación que se transformará en éxito empresarial (Ferrel y Hartline, 2012; Villa y Gómez, 2018).

De igual forma, permite que las organizaciones logren que sus trabajadores tengan un compromiso voluntario y sólido, de ahí que, se convierta en un elemento clave mediante el cual, se generen ventajas competitivas sostenibles y duraderas en el tiempo (Hernández et al. 2008).



2.4 Beneficios del Endomarketing

A continuación, en la tabla 4 se presentan los beneficios del Endomarketing tanto para la empresa como para el cliente interno (trabajadores).

Tabla 4

Beneficios del Endomarketing

Beneficios para la empresa	Beneficios para el cliente interno
<ul style="list-style-type: none"> • “Fortalece la pertenencia hacia la empresa.”^a • “Genera procesos de comunicación afectivos.”^a • “Incrementa la colaboración y trabajo en equipo.”^a • Promociona los valores de la marca, imagen e identidad corporativa entre los empleados de la organización.^a • “Ayuda a todos los empleados a entender y aceptar sus roles para implementar estrategias de marketing.”^f • “Genera empleados motivados orientados al cliente.”^f • “Ofrece satisfacción a los clientes externos.”^f • “Incremento de la rentabilidad.”^K • “Reducción de costos de capacitación de nuevo personal y gastos por prestaciones que se desprenden de la liquidación de los empleados que renuncian.”^K • “Coordinación en las diferentes áreas de la organización.”^b 	<ul style="list-style-type: none"> • “Mejora la calidad de vida.”^a • “Genera buen clima organizacional.”^K • “Satisfacción en el trabajo.”^h • “Reconocimiento por sus iniciativas.”^K • “Trabajadores motivados y felices.”^C • “Aprendizaje más eficiente y eficaz.”^C • “Percibe un ambiente laboral armonioso.”ⁱ • “Sentimiento de compromiso con la empresa.”ⁱ • “Encuentra sentido a lo que hace.”ⁱ • “Reconoce la importancia de sus aportes.”^d • “Evita el estrés.”ⁱ • “Sentimiento de integración.”ⁱ • “Automotivación.”^K • “Se mantiene comunicado.”ⁱ • “Identificarse con la organización.”ⁱ • “Salud mental.”^h • “Obtiene una remuneración justa.”^h



Beneficios para la empresa	Beneficios para el cliente interno
<ul style="list-style-type: none"> • “Desarrollo y correcta implementación de los planes y estrategias.”^b • “Proporciona mejores relaciones laborales entre gerencia y empleados.”^j • Fortalece la cultura corporativa.ⁱ • “Mejora las ventas y utilidades.”ⁱ • “Reduce la rotación, ausentismo y fuga de talentos.”ⁱ • “Reduce el nivel de conflictos.”ⁱ • “Genera mayor proactividad y lealtad por parte del cliente interno.”ⁱ • “Aumenta la productividad.”ⁱ • Calidad de trabajo (mejores productos o servicios).^j • “Impulsa el compromiso del personal hacia la marca.”^g 	<ul style="list-style-type: none"> • “Seguridad.”^h • “Libertad de expresar sus sentimientos y pensamientos.”^e • “Sentido de pertenencia.”^C

Nota. ^a Alzate et al. (2015, p. 37). ^b Apaza (2019, p. 251). ^c Castañeda (2019, p. 186). ^d Caridad et al. (2018, p.1015). ^e Córdova y Pinto (2018, p. 13). ^f Ferrel y Hartline (2012, p. 338). ^g García et al. (2018, p. 75). ^h Jiménez y Gamboa (2016, p. 14). ⁱ Medina (2018, p. 43). ^j Trujillo et al. (2021, p. 278). ^k Villa y Gómez (2018, p. 153).

2.5 Modelos del Endomarketing

Para comprender y explicar mejor el Endomarketing, se muestran algunos modelos teóricos que se han propuesto en el transcurso del tiempo los cuales, se presentan a continuación por orden cronológico.



2.5.1 Modelo de Marketing Interno de Berry

Berry (1981) en su modelo contempla a los empleados como clientes internos y a los puestos de trabajo como productos internos, lo que se pretende es atraer y retener a los mejores empleados posibles para conseguir un óptimo trabajo de ellos, de modo que, al satisfacer las necesidades y deseos de los clientes internos a la par se logrará la satisfacción de los clientes externos transformándose en una ventaja competitiva (Figura 1).

En base al modelo para lograr la satisfacción de los empleados y desarrollar actitudes orientadas al cliente lo que, a su vez, conducirá a una mejor calidad del servicio percibida, así como a clientes satisfechos y a una ventaja competitiva en el mercado, es indispensable aplicar tres requisitos fundamentales: tratar a los empleados como clientes, a los trabajos como productos, además de involucrar y hacer partícipes a los empleados.

Por otra parte, Berry plantea que el marketing también es aplicable en el intercambio que se efectúa entre los empleados y las organizaciones. Así mismo, refiere que los empleados compran y abandonan sus trabajos, por tanto, la idea de tratar a los trabajadores como clientes requiere considerar a los puestos de trabajo como productos, en otras palabras, es necesario tomar en cuenta las necesidades y deseos del “cliente” así como, intentar diseñar productos que sean atractivos para los “clientes” con el fin, de fomentar la compra, el desempeño y desalentar el abandono de los puestos de trabajo.

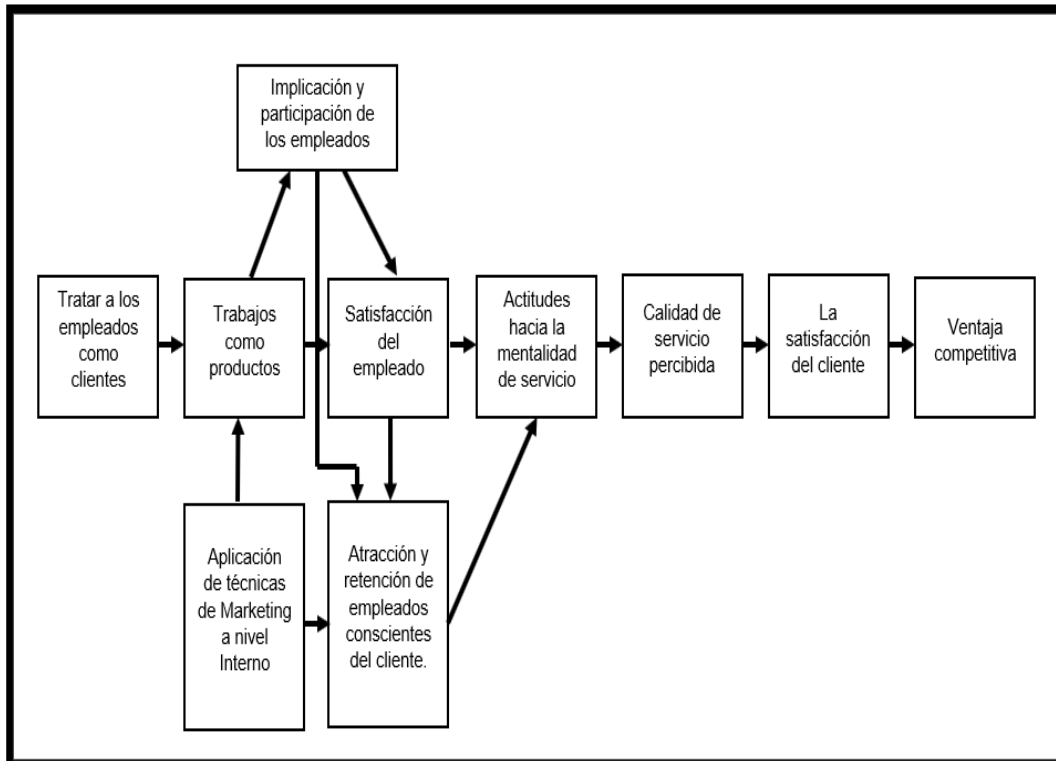
En este sentido, al reconocer el trabajo como un producto esto implica adoptar un nuevo enfoque de gestión de recursos humanos el cual, propicie



la aplicación interna de técnicas de marketing a fin de atraer y retener a los empleados en la organización.

Figura 1

Modelo de Marketing Interno de Berry



Nota. De Internal Marketing Tools and concepts for customer-focused management (p.14), por P. K. Ahmed, y M. Rafiq, 2002, Butterworth-Heinemann.

2.5.2 Modelo de Marketing Interno de Grönroos

El modelo de Grönroos (1985) parte de la idea de que los empleados deben ser conscientes de los clientes y estar orientados a las ventas a fin de aprovechar las oportunidades que brinda el marketing interactivo, lo cual conlleva a una mejor calidad del servicio, a un incremento de ventas y, por tanto, a mayores ganancias (Figura 2).



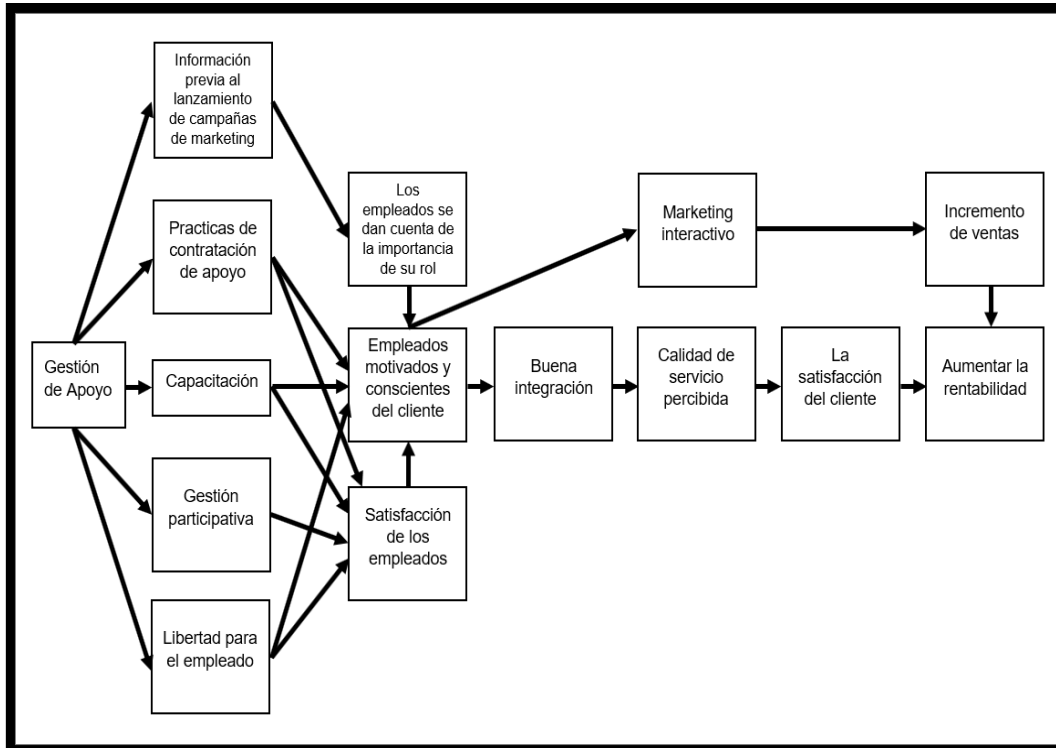
Así pues, de acuerdo con el modelo la conciencia del cliente en los empleados se puede desarrollar mediante una gestión de apoyo, el cual se centre en una serie de mecanismos relacionados a las prácticas de reclutamiento de personal, la capacitación, la gestión participativa, la libertad de los empleados y la información previa al lanzamiento de las campañas de marketing, los cuales contribuyan a aumentar la motivación de los empleados.

En lo que respecta a la satisfacción de los empleados se espera que aumente con la gestión participativa debido a que, permite que los empleados tengan más control sobre su trabajo durante la prestación de servicios de modo que, puedan sacar provecho de las interacciones entre los empleados de contacto y los clientes provocando que los empleados estén más motivados y orientados al cliente lo que, a su vez, conducirá a una buena integración y calidad de servicio percibida.

Por otra parte, los empleados deben mantenerse informados sobre cualquier cambio necesario en las estrategias, así como, de las campañas de marketing antes de introducirlas en el mercado externo, con el fin de que los empleados comprendan y sean conscientes de la importancia de su participación en la toma de decisiones, en el proceso de producción y prestación de servicios.

Figura 2

Modelo de Marketing Interno de Grönroos



Nota. De *Internal Marketing Tools and concepts for customer-focused management* (p. 16), por P. K. Ahmed, y M. Rafiq, 2002, Butterworth-Heinemann.

2.5.3 Modelo de Gestión de Marketing de Servicios de Tansuhaj, Randall y McCullough

El modelo desarrollado por Tansuhaj et al. (1988) establece que la gestión de marketing de servicios debe incorporar las funciones de marketing interno y externo, de modo que, genere actitudes y comportamientos mucho más positivos en los clientes. Así pues, al relacionar las actividades del Marketing Interno encaminadas a la contratación, formación, motivación, comunicación y retención de los empleados, estas influirán en las actitudes y comportamientos de estos, las cuales repercutirán en las actividades del



marketing externo provocando el aumento de la percepción de calidad, lealtad y satisfacción por parte de los clientes externos (Figura 3).

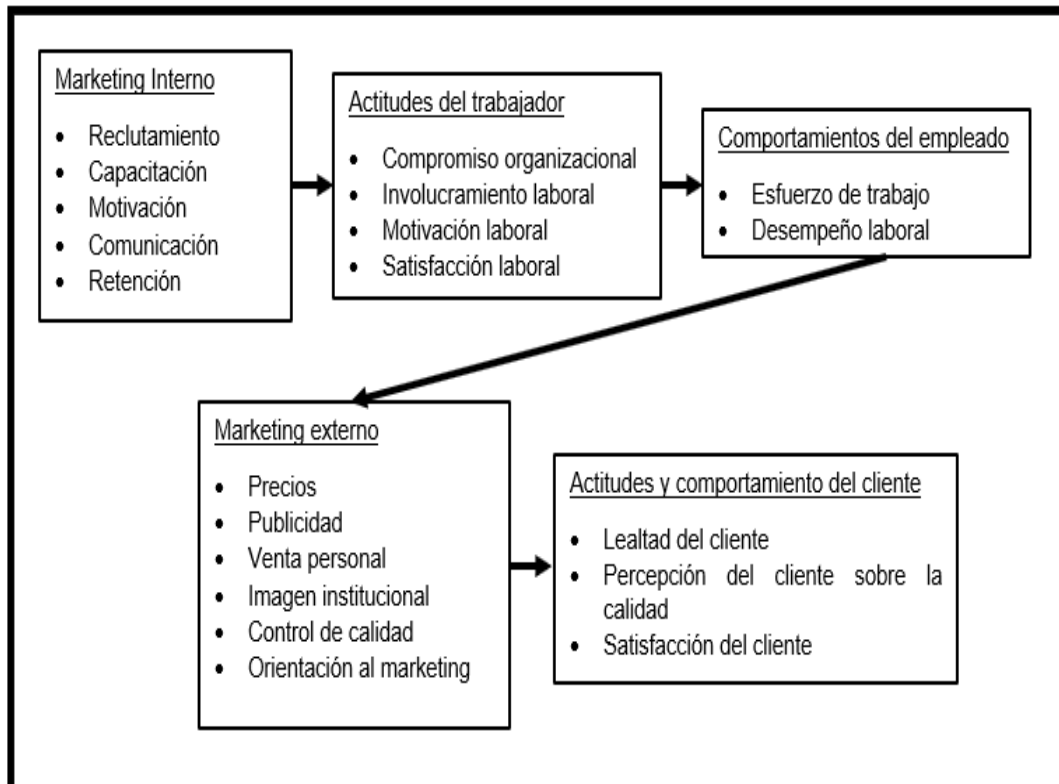
Por lo tanto, un programa completo de Marketing Interno se compone de: un proceso de contratación y selección meticuloso de candidatos calificados; un programa de formación, el cual brinde un panorama global de la organización desarrollando habilidades y conocimientos claramente definidos; estrategias de motivación, que estimulen el desempeño de los empleados; comunicación interna, la cual permita conocer las necesidades y deseos de los empleados, y por último, la retención de empleados, mediante programas de remuneración competitivos y atractivos.

En consecuencia, al contar con un buen programa de Marketing Interno este repercutirá en mejorar las actitudes de los empleados, aumentando así la satisfacción, la participación, la motivación en el trabajo y el Compromiso Organizacional, de igual forma, influye en el comportamiento de los empleados provocando niveles más altos de esfuerzo y desempeño laboral el cual, repercutirá sobre las actividades del marketing externo, puesto que, los empleados son quienes tienen contacto directo con los clientes externos y por ende, de ellos depende la calidad de servicio que perciban los consumidores.

De ahí que, un programa de marketing externo eficaz trae consigo la mejora de las actitudes y el comportamiento de los clientes externos reflejándose en la percepción de la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y su fidelidad hacia la empresa, dando lugar a una mejora en el desempeño de la organización mediante el incremento de la cuota de mercado, las ventas, la rentabilidad y otros ratios financieros.

Figura 3

Modelo de gestión de marketing de servicios de Tansuhaj, Randall y McCullough



Nota. De "A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions" (p. 33), por P. Tansuhaj, D. Randall, y J. McCullough, 1988, *The Journal of Services Marketing*, 2(1).

2.5.4 Modelo de Marketing Interno de Lings

El modelo presentado por Lings (1999) tiene como objetivo identificar las actividades concretas que realiza la empresa en la prestación de servicios, así como a los clientes y sus proveedores internos, además de distinguir las interacciones no solo del mercado interno sino también con los clientes externos, evaluando la calidad del servicio proporcionado en dichas interacciones (Figura 4).



En este sentido, como primer punto se debe mentalizar a todos los departamentos de la empresa de que contribuyen en la calidad de los servicios que perciben los clientes externos, aun cuando las actividades que desarrollan estén muy alejadas de los consumidores. A continuación, cada departamento identificará a los demás departamentos y/o clientes externos a los que apoya u ofrece un servicio, para posteriormente recopilar toda la información identificando a los clientes internos, los proveedores y las transacciones entre ellos; después se creará un mapa donde se refleje dicha información, el cual, será verificado por todos los departamentos para que comprueben si han identificado y comprendido lo que producen y a quien se lo proporcionan.

De esta forma, los empleados obtienen una visión más completa de la empresa, además, pueden observar en forma de diagrama como son parte de la cadena de departamentos que aportan valor al cliente externo. Una vez verificada la información contenida en el mapa de proveedores y clientes internos, los colaboradores deben analizar los procesos que realizan para elaborar un plano de servicio de las actividades que desempeña cada departamento, de este modo, pueden detectar aquellas áreas en las que se repiten los esfuerzos o existen cuellos de botella que generen retrasos entre los departamentos, a fin de rediseñar los procesos de los departamentos que permitan satisfacer las necesidades del cliente interno y externo

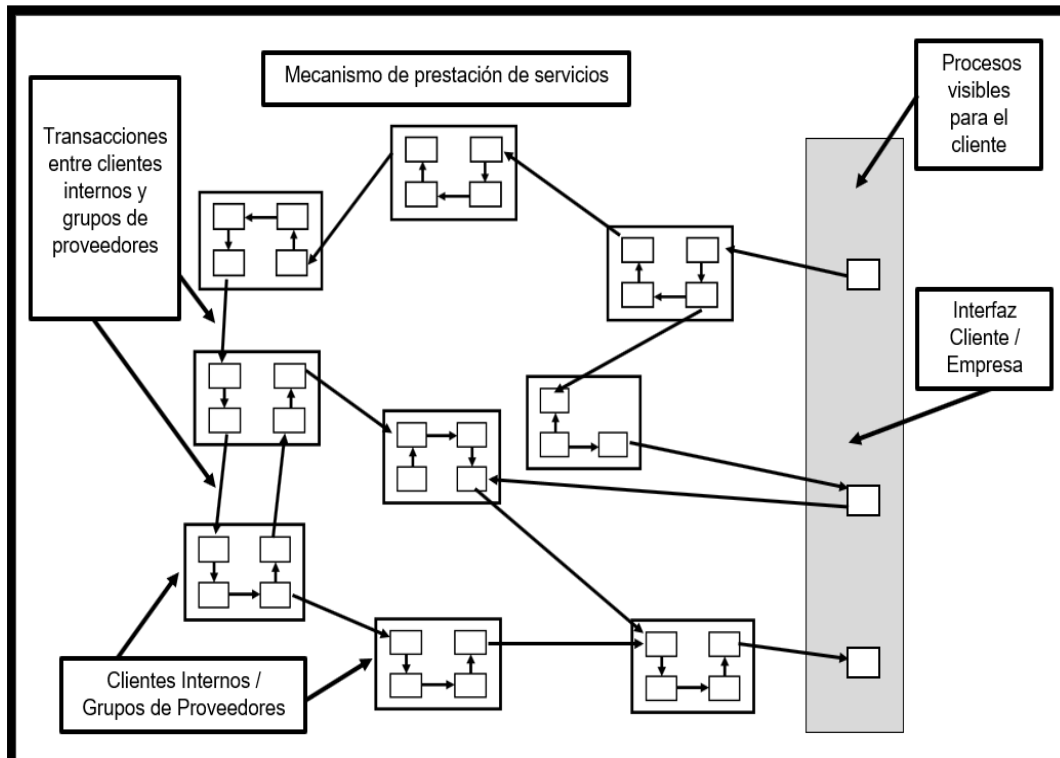
Así pues, esos planos de servicios departamentales se unirán para generar el esquema de Marketing Interno de toda la organización, de esta forma se podrán observar las áreas donde se duplican esfuerzos, así como, aquellas transacciones ineficientes entre clientes internos y proveedores, para finalmente medir la calidad de servicio en esas transacciones y realizar los



cambios oportunos que permitan satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos.

Figura 4

Modelo de Marketing Interno de Lings



Nota. De "Managing service quality with internal marketing schematics" (p. 456), por I. Lings, 1999, *Long Range Planning*, 32(4).

Las ventajas del modelo de Lings son:

- ❖ Desarrolla una visión holística de la organización.
- ❖ Mide la calidad del servicio.
- ❖ Rediseño proactivo de los procesos.
- ❖ Se centra en el cliente externo.
- ❖ Transforma la calidad del servicio externo en objetivos departamentales.



- ❖ Motiva a los empleados a cumplir con la estrategia de satisfacción del cliente.
- ❖ Aumenta la satisfacción de los empleados.

Cabe destacar que, la aplicación de este modelo constituye una ventaja competitiva y sostenible, debido a que, trata de asegurar la satisfacción del cliente interno integrando continuamente la calidad al producto o servicio cuando este circula por la empresa a fin de que, el cliente externo este satisfecho. De igual manera, garantiza que cada departamento y cada empleado actúe como proveedor y cliente trabajando de manera conjunta para dar respaldo a la estrategia y a los objetivos de la empresa. Además, los competidores no podrán copiar fácilmente las actividades de Marketing Interno adoptadas por la organización.

2.5.5 Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed

El modelo de Rafiq y Ahmed (2000) surge al combinar los enfoques desarrollados y los constructos ya existentes en la literatura de Marketing Interno. Los autores distinguieron el desarrollo y evolución del concepto en tres fases: Fase 1: motivación y satisfacción de los empleados, Fase 2: orientación al cliente y Fase 3: implementación de la estrategia y gestión del cambio, las cuales, se encuentran implícitas dentro de su modelo propuesto. No obstante, las asociaciones propuestas requieren comprobarse empíricamente (Figura 5).

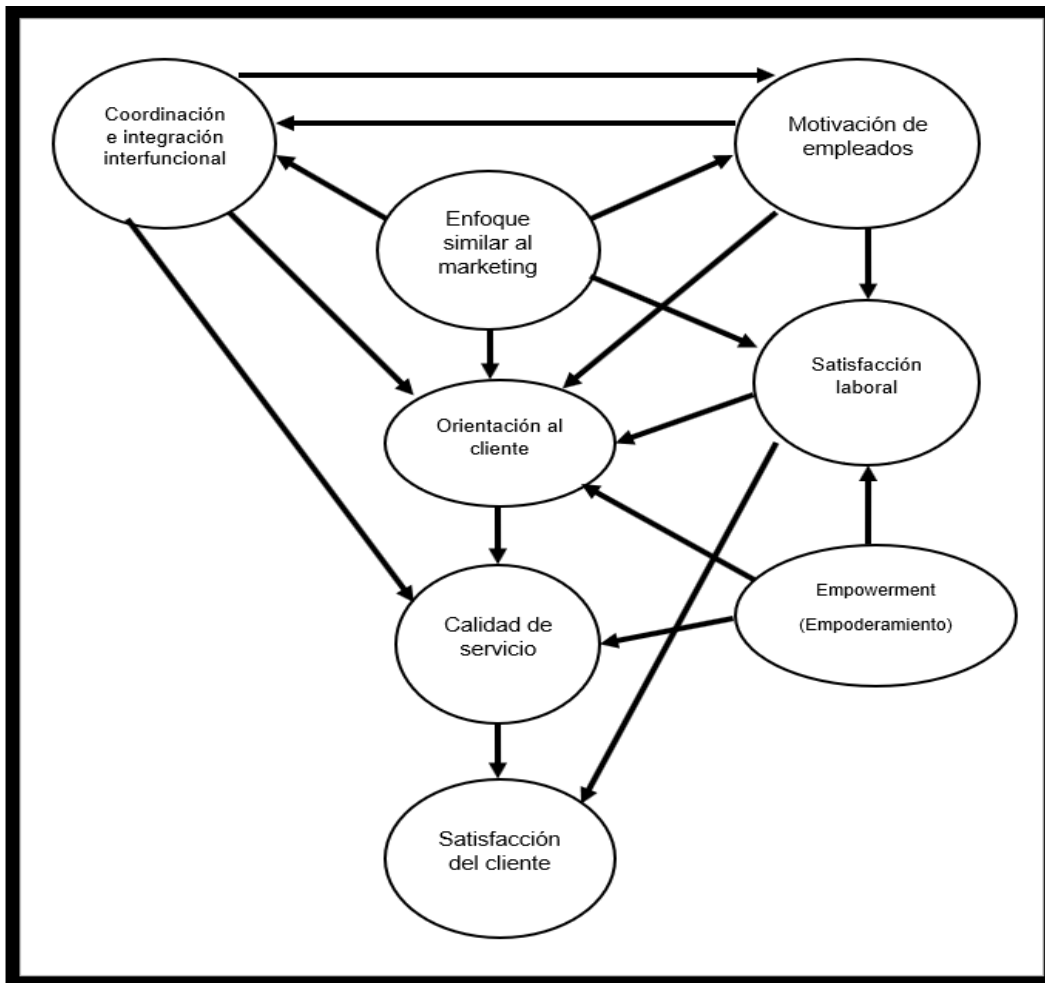
En el centro del modelo se sitúa la orientación al cliente el cual, se concreta al adoptar un enfoque similar al del marketing que, a su vez, permite la motivación de los empleados y la coordinación interfuncional. El enfoque de orientación al cliente muestra su importancia en la literatura sobre marketing



y su contribución para alcanzar la satisfacción del cliente y, por ende, las metas organizacionales.

Figura 5

Modelo de Marketing Interno de Rafiq y Ahmed



Nota. De "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension" (p. 455), por M. Rafiq, y P. K. Ahmed, 2000, *Journal of Services Marketing*, 14(6).

Por otra parte, la integración de la variable de empoderamiento contribuye a alcanzar la satisfacción laboral, la orientación al cliente y la calidad de servicio. Así mismo, de acuerdo con la literatura del Marketing Interno la



satisfacción de los empleados es la pieza clave que permite tener clientes satisfechos, además, se considera uno de los varios factores entre ellos la motivación de los empleados, la orientación al cliente y la mentalidad de venta, los cuales determinan simultáneamente la productividad y la calidad del servicio.

2.5.6 Relación entre marketing interno y externo Bansal, Mendelson y Sharma

El modelo de Bansal et al. (2001) muestra la relación entre las actividades de Marketing Interno y sus efectos sobre el marketing externo (Figura 6). Lo que se pretende alcanzar, es la satisfacción y lealtad de los clientes externos, a partir de las actitudes de los clientes internos, concretamente con: la lealtad a la empresa, la satisfacción en el trabajo y la confianza en la dirección, las cuales, conllevan a comportamientos extra – rol que son dirigidos a los clientes externos. Dichas actitudes del cliente interno se obtendrán mediante seis prácticas clave de Marketing Interno.

En este sentido, los empleados constituyen un papel fundamental en la cadena de servicio – beneficio, así mismo, la gestión de los mercados laborales internos se ha convertido en un elemento clave para lograr y mantener la ventaja competitiva en una organización de servicios, de ahí que, el marketing externo y el mercado laboral interno deban estar asociados. Además, las dos áreas funcionales más importantes de la organización que llevan a las personas al frente de sus preocupaciones disciplinarias son el área de marketing y recursos humanos.



empleados y reducción de las distinciones de status; los cuales, a su vez, fungen como estrategias para alcanzar la satisfacción y fidelidad de los consumidores en torno a el comportamiento de los clientes internos.

Finalmente, los comportamientos de extra-rol de los empleados al ser dirigidos hacia los clientes externos, estos repercutirán positivamente a los procesos de marketing externos, así mismo, sostienen que cuanto más elevado sea el nivel de calidad de servicio percibido, mayor será la satisfacción del cliente externo. No obstante, se requiere de la realización de investigaciones empíricas que permitan comprobar las proposiciones expuestas en su modelo.

2.5.7 Modelo de Marketing Interno de Ahmed, Rafiq y Saad

Los modelos anteriores fueron construidos a partir de fundamentos teóricos; sin embargo, Ahmed et al. (2003) propusieron y además evaluaron empíricamente su modelo (Figura 7). El modelo sugiere la implementación de la mezcla del Marketing Interno, es decir, un conjunto de instrumentos controlables aplicados al interior de la organización, para influenciar a los empleados a que estén motivados y actúen orientados al cliente. Así mismo, establece que la aplicación de la filosofía y herramientas similares al marketing moderan internamente la relación entre el mix del Marketing Interno y las competencias organizacionales, donde estas a su vez, intervienen en la relación entre la mezcla del Marketing Interno y el desempeño empresarial.

Primeramente, en el esquema se muestra que la mezcla del Marketing Interno se utiliza como una herramienta para desarrollar y fomentar competencias en las organizaciones relacionadas específicamente a: la



orientación al cliente / mercado, la satisfacción de los empleados y las competencias específicas / individuales, a fin de, optimizar el desempeño empresarial. No obstante, se ha probado que la orientación al cliente / mercado y las competencias específicas / individuales son elementos muy importantes que inciden en el desempeño empresarial.

En lo que respecta a la mezcla del Marketing Interno se compone de tres factores:

- 1) Mezcla de apoyo a la alta dirección: se refiere al empowerment, liderazgo superior, recompensa estratégica y entorno físico.
- 2) Mezcla de apoyo a los procesos empresariales: el cual aborda la dotación del personal, selección y sucesión, procesos de cambios y sistema de incentivos.
- 3) Mezcla de coordinación interfuncional: en el que se contempla la comunicación interna, coordinación interfuncional y la formación y desarrollo.

De igual manera, el estudio realizado demostró que la mezcla del Marketing Interno está fuertemente relacionada con el desempeño empresarial, especialmente los elementos relacionados con la mezcla de apoyo a la alta dirección y la mezcla de coordinación interfuncional son factores muy importantes para el rendimiento empresarial y son los que más contribuyen en el desarrollo de las competencias organizacionales. Sin embargo, la mezcla de apoyo a los procesos empresariales no contribuye significativamente al rendimiento empresarial ni en las competencias organizacionales.

Por otra parte, las competencias organizacionales asociadas al comportamiento orientado al mercado y las competencias específicas /

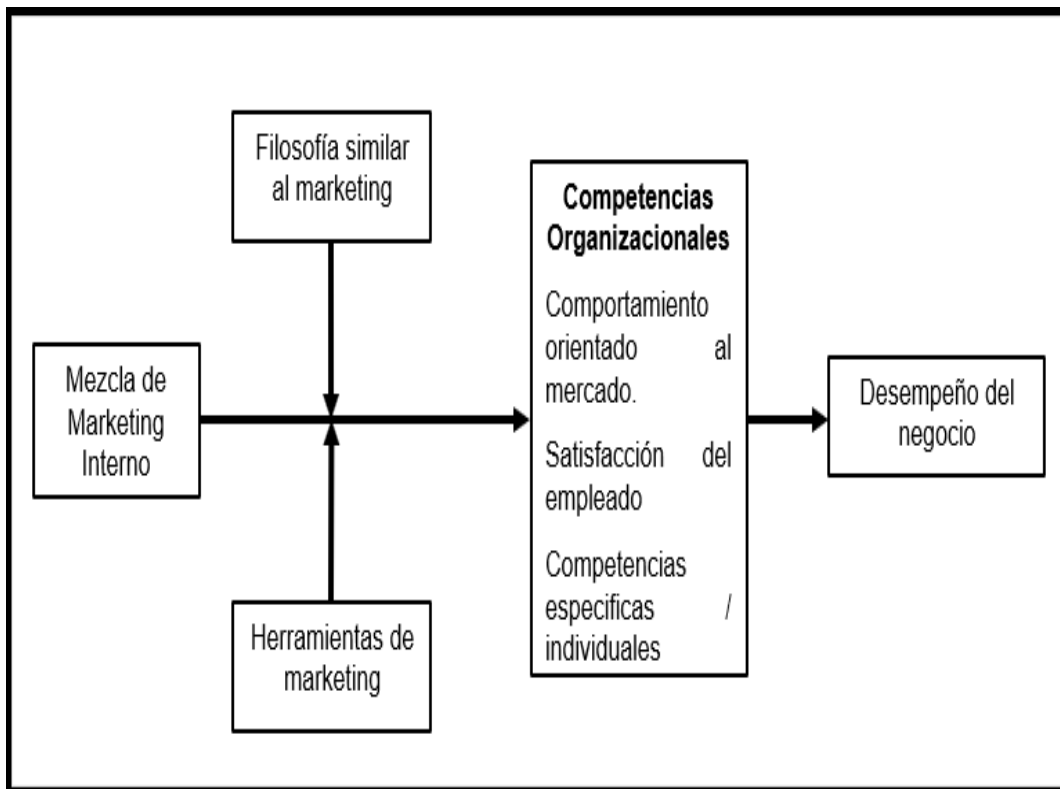


individuales son medidores parciales sobre el rendimiento empresarial y la mezcla del Marketing Interno, en cambio, la satisfacción de los empleados no es un mediador entre la relación de la mezcla del Marketing Interno y el rendimiento empresarial.

Finalmente, los directivos pueden reforzar el efecto que tiene la mezcla de Marketing Interno sobre las competencias organizacionales, por medio de la implementación de una filosofía similar al marketing en los recursos humanos y a la aplicación de herramientas similares al marketing para la aplicación de las estrategias de recursos humanos.

Figura 7

Modelo de Marketing Interno de Ahmed, Rafiq y Saad



Nota. De "Internal marketing and the mediating role of organisational competencies" (p.1226), por P. K. Ahmed, M. Rafiq, y N. M. Saad, 2003, *European Journal of Marketing* 37(9).



2.5.8 Modelo de Marketing Interno de Bohnenberger

El modelo de Bohnenberger (2005) parte de la filosofía de que el empleado es el cliente interno de la organización, de ahí que, las técnicas y herramientas empleadas en el área de marketing pueden ser utilizadas en el ambiente interno, del mismo modo, distingue las variables que componen el proceso de Marketing Interno las cuales, se dividen en tres grupos: la comunicación interna, prácticas de recursos humanos y las actividades de orientación al cliente (Figura 8).

Así mismo, el modelo se encuentra estructurado a partir de cuatro premisas: filosofía de la organización, donde se contempla al empleado como un cliente interno siendo este el elemento principal del modelo; responsabilidad de la conducción del proceso, el cual establece que los responsables de implementar y desarrollar el Marketing Interno son las áreas de marketing y recursos humanos; actividades de Marketing Interno, visualiza las actividades principales que deben integrar el proceso, las cuales fueron ajustadas a la investigación empírica, y por último, las acciones de Marketing Interno, donde se describen cada una de las actividades para implementar el modelo.

Por otro lado, el Marketing Interno es un tema interdisciplinario que involucra a todos los departamentos de la organización, pero principalmente las áreas de recursos humanos y marketing. Así pues, la autora enfatiza que el sector de recursos humanos es el responsable de la implementación y coordinación del Marketing Interno puesto que, tiene más accesibilidad para lograr los objetivos propuestos, debido a la influencia que tiene con las áreas y su relación con los empleados. De la misma forma, el sector de marketing es el responsable de la operación de la empresa respecto al



ambiente externo y además proporciona información indispensable a los empleados.

La autora no propone una definición conceptual de las dimensiones de su modelo; sin embargo, los elementos que integra en el modelo de Marketing Interno permiten pensar que se refieren a:

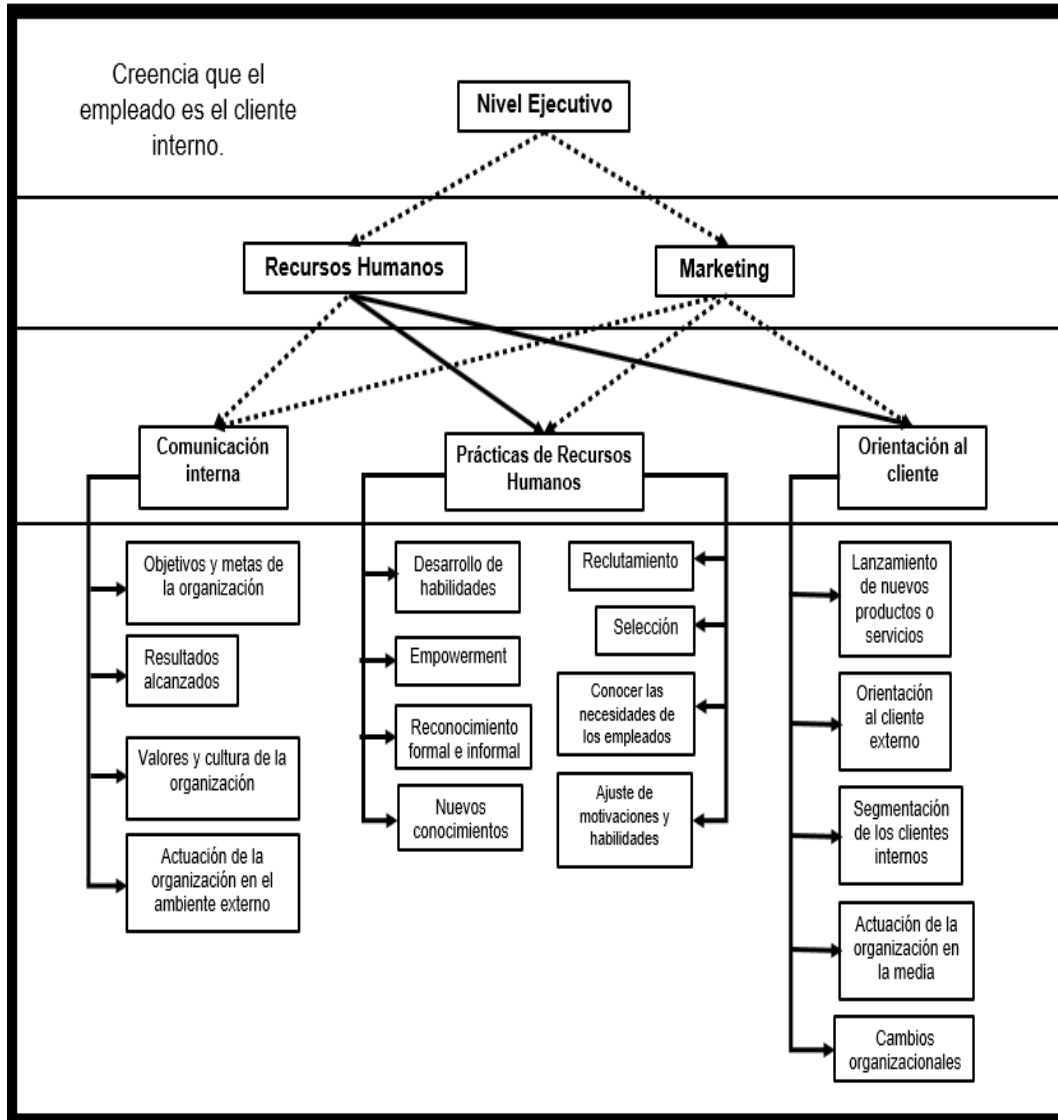
En el caso de las prácticas de recursos humanos integra los procesos ligados a la gestión de las personas, tales como, el reclutamiento de nuevos empleados, programas de remuneración congruentes a su puesto, capacitación del personal el cual, les permita a los empleados desarrollar mejor sus actividades, aumentar sus conocimientos generales y también de los clientes, de modo que, los empleados tengan la libertad de tomar decisiones acordes al perfil del puesto, así como a expresar sus necesidades.

En cambio, la comunicación interna, permite dar a conocer a los empleados la dirección en la que se dirige la organización, así mismo, informa la situación real en la que se encuentra la empresa, además de transmitir sus valores y su cultura.

Por el contrario, la orientación al cliente incorpora todas las herramientas y prácticas relacionadas a los clientes externos proporcionando información a los empleados para que conozcan quienes son los consumidores de la empresa, lo que quieren y lo que la empresa ofrece. También en este grupo se incluyen las variables que reconocen al empleado como un cliente de la organización.

Figura 8

Modelo de Marketing Interno de Bohnenberger



Nota. De *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional* [Tesis de doctorado] (p. 234), por M.C. Bohnenberger, 2005, Repositorio Institucional. UIB. <http://hdl.handle.net/11201/2699>.



2.6 Antecedentes del Compromiso Organizacional

De acuerdo con Meyer y Herscovitch (2001) el compromiso se conceptualiza en dos marcos el unidimensional y multidimensional, así mismo puede adoptar diversas formas: compromiso con las organizaciones, los sindicatos, ocupaciones o profesionales y carreras personales.

El estudio sobre el compromiso desde el enfoque de comportamiento organizativo tiene sus raíces principalmente en el estudio realizado por Porter y sus colegas en el año de 1974 (Fuentes, 2009). Después Mowday et al. (1979) definió el Compromiso Organizacional como la fuerza relativa de la identificación y la participación de un individuo en una organización concreta, de tal forma que se caracteriza por tres factores: “1) una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización; 2) la voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en nombre de la organización; y 3) un fuerte deseo de mantener la afiliación a la organización” (p. 226).

Posteriormente Angle y Perry (1981) abordaron el Compromiso Organizacional en dos subescalas: la primera se refirió al compromiso de valor, el cual está relacionado con la identificación que muestran los empleados hacia la organización, es decir, el orgullo de pertenecer a la organización, la actitud hacia la misma, la preocupación por el destino de la organización y la congruencia de los valores personales con los de la organización; la siguiente subescala fue la de compromiso de permanencia, este no implica ningún vínculo afectivo con la organización, sino más bien una participación calculadora.

Tres años después, Meyer y Allen (1984) identificaron que el Compromiso Organizacional puede dividirse en dos dimensiones: compromiso afectivo



que se refiere a el compromiso caracterizado por sentimientos positivos de identificación, apego e implicación con la organización de trabajo y el compromiso de continuidad el cual, se relaciona con el grado en el que los trabajadores se sienten comprometidos con sus organizaciones en virtud a los costes que consideran que están relacionados a su abandono.

Más tarde, en el año 1986, O'Reilly y Chatman propusieron tres dimensiones del Compromiso Organizacional: El primer factor denominado internalización está constituido por los valores individuales y los de la organización, además, se encuentra estrechamente relacionado con el comportamiento interno y externo y se relaciona con la intención de permanecer dentro de la organización; el segundo factor de identificación o de orgullo de pertenecer a la organización se relaciona con el comportamiento extra reglamentario, la intención de permanencia y la rotación del personal; por último, el factor basado en el cumplimiento solamente se relacionó significativamente con la intención de no permanecer en la organización.

Tiempo después Meyer y Allen (1990, 1991) además del compromiso afectivo y compromiso de continuidad propuestos en su clasificación inicial agregaron un tercer componente, el compromiso normativo argumentaron que son varias las definiciones acerca del Compromiso Organizacional; sin embargo, se pueden manifestar por lo menos tres temas generales: el apego afectivo a la organización, los costes percibidos al abandono de la misma y la obligación de permanecer en ella.

Es así que, los autores conceptualizaron al compromiso en tres enfoques: compromiso afectivo: se refiere al apego emocional, identificación e involucramiento de los empleados con la organización; compromiso de



continuidad o permanencia: se refiere al compromiso basado a los costos que los empleados relacionan con dejar la organización; y finalmente el compromiso normativo: se refiere a los sentimientos de obligación por parte de los empleados de permanecer en la organización. Además, refieren que estos tres enfoques tienen en común que el compromiso es un estado psicológico el cual: a) caracteriza la relación del empleado con la organización y b) tiene implicaciones para la decisión de continuar o no con la organización (Meyer y Allen, 1990, 1991).

Más adelante, Jaros et al. (1993) propusieron una conceptualización multidimensional del Compromiso Organizacional similar a la de Meyer y Allen de 1990 y 1991: compromiso de continuidad que se refiere a los altos costos monetarios, sociales y psicológicos relacionados a la partida, compromiso afectivo, el cual se relaciona con sentimientos de lealtad, afecto, calidez, pertenencia, cariño, felicidad, etc. y compromiso moral que es el grado de vinculación con la organización respecto a la internalización de metas, valores y misiones. También, expresaron que los investigadores de compromiso–rotación han puesto mayor atención en conceptos unidimensionales de compromiso.

Por su parte Meyer y Herscovitch (2001) reafirmaron que los empleados pueden aplicar varios compromisos laborales, además, el compromiso es un constructo multidimensional, refieren que el compromiso tiene una esencia central independientemente del contexto en el que sea estudiado, por lo que sugirieron un modelo general del compromiso laboral, los autores plantearon que el Compromiso Organizacional debería efectuarse en un modelo general en base a, dos proposiciones referente a lo que es el compromiso a) una fuerza que vincula a un empleado con una estrategia para lograr un objetivo; y b) puede ir acompañado de diferentes



mentalidades que desempeñan un papel en la configuración del comportamiento.

De acuerdo con los antecedentes puntualizados anteriormente el Compromiso Organizacional parte de dos enfoques el unidimensional y multidimensional; sin embargo, con el paso de los años se estudia más como un constructo multidimensional conformado por tres elementos de acuerdo con Meyer y Allen convirtiéndose en el enfoque más utilizado. Lo cual, es sustentado por Bohnenberger (2005) dado que concuerda que el modelo propuesto por Allen y Meyer es contemplado uno de los más completos para realizar análisis respecto al Compromiso Organizacional y recomendado por diferentes estudios.

2.7 Definición del Compromiso Organizacional

De acuerdo con diferentes autores se visualizan los siguientes conceptos de Compromiso Organizacional.

Para Mowday et al. (1979) es “la fuerza relativa de la identificación y la participación de un individuo en una organización concreta” (p. 226).

Wiener (1982) lo contempla como “el conjunto de presiones normativas para actuar de forma que se cumplan los objetivos e intereses de la organización” (como se citó en Meyer y Herscovitch, 2001, p. 302).

Según O'Reilly y Chatman (1986) se entiende como “el apego psicológico que siente la persona por la organización; reflejará el grado en que el individuo interioriza o adopta las características o perspectivas de la organización” (p. 493).



Por otra parte, Allen y Meyer (1990) lo visualizan como “un estado psicológico que vincula al individuo con la organización (es decir, hace que la rotación sea menos probable)” (p. 14). En el mismo año Mathieu y Zajac (1990) lo definen como: “Un vínculo o enlace del individuo con la organización” (como se citó en Meyer y Herscovitch, 2001, p. 302).

En 1991 Meyer y Allen definen al Compromiso Organizacional como: un “estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la organización y tiene implicaciones para la decisión de continuar o dejar de ser miembro de la organización” (p.67).

Por su parte, en el 2001 Meyer y Herscovitch lo conceptualizan como una fuerza que une a un individuo a un curso de acción de relevancia para uno o más objetivos. Como tal, el compromiso se distingue de las formas de motivación basadas en el intercambio y de las actitudes relevantes para el objetivo, y puede influir en el comportamiento incluso en ausencia de motivación extrínseca o actitudes positivas (p. 301).

Más adelante Hellriegel y Slocum (2004) lo entienden como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. Es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización y no sólo al trabajo (p.54).

Para Hernández et al. (2008) consideran que son las relaciones entre los empleados de una organización y sus directivos, además de identificar las causas y consecuencias de cada uno de ellos en su quehacer dentro de un marco de gestión estratégico, toma una estructura orientada al



cumplimiento de la misión y la visión empresarial, así como la obtención de beneficios de la organización. (p. 186)

De acuerdo con Robbins y Judge (2009) se trata del “grado en que un empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y desea conservarse como miembro de ésta” (p. 79).

Años más tarde, Gibson et al. (2011) señalan que para ellos significa “sentido de identificación, lealtad y participación que un empleado expresa hacia la organización o unidad de la organización” (p. 179).

En suma, de acuerdo con las definiciones anteriores se puede definir el Compromiso Organizacional como (tabla 5):

Fuerza de identificación, lealtad y participación (actuación) que une al empleado con una organización en concreto, de manera que se cumplan y adopten los objetivos e intereses de la organización para lograr las metas organizacionales, provocando la disminución de rotación, actitudes de satisfacción en el trabajo y la decisión de continuar o dejar de pertenecer a la organización.



Tabla 5

Definiciones del Compromiso Organizacional

Elementos \ Autor	Mowday et al. (1979)	Wiener (1982)	O' Reilly y Chatman (1986)	Allen y Meyer (1990)	Mathieu y Zajac (1990)	Meyer et al. (1993)	Meyer y Herscovitch (2001)	Hellriegel y Slocum (2004)	Hernández et al. (2008)	Robbins y Judge (2009)	Gibson et al. (2011)	Total
Fuerza de identificación y participación (actuación) de un individuo hacia una organización en concreto	✓	✓					✓	✓				4
Vínculo del individuo (empleado) con la organización				✓	✓	✓			✓			4
Grado de identificación de un empleado con una organización en particular										✓	✓	2
Decisión de continuar o dejar de pertenecer a la organización						✓				✓		2
Lealtad y logro de las metas organizacionales								✓		✓	✓	3
Cumplir y adoptar los objetivos e intereses de la organización	✓	✓					✓		✓			4
Disminución de la rotación, actitudes de satisfacción en el trabajo				✓				✓	✓			3
Influye en el comportamiento, ausencia de motivación y actitudes positivas							✓					1

Fuente: elaboración propia



2.8 Importancia del Compromiso Organizacional

Las organizaciones están siendo inducidas a valorizar mejor su capital humano a fin de incrementar la producción y mejorar la productividad, esto debido a la globalización, el desarrollo tecnológico y el crecimiento económico, lo cual, ocasiona que demanden altos niveles de Compromiso Organizacional en sus empleados que en efecto, les permita armonizar las exigencias de la sociedad, es decir, solo con su involucramiento, identificación y su permanencia en la organización, se lograrán los objetivos esperados en las organizaciones (Loli et al., 2015).

Por tanto, la meta de todo director o gerente debería ser que sus trabajadores tengan bien puesta la “camiseta”, en otras palabras, que den todo por su empresa, por ende, es indispensable desarrollar un vínculo que mantenga a un individuo apegado a una organización en concreto a esto se la conoce como Compromiso Organizacional (Arciniega, 2002).

Ciertamente como expresa Soberanes y De la Fuente (2009) el factor humano es una pieza de vital importancia e indispensable para el progreso de las organizaciones, por lo que, no debe dejarse de lado las contribuciones, conceptos, sugerencias, comentarios, resultados e intervenciones procedentes acorde a sus experiencias y saberes. Actualmente el gran desafío de la dirección y gestión de los recursos humanos es desarrollar herramientas útiles, las cuales permitan a los empleados comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo (Edel et al., 2007).



Así pues, hoy en día el Compromiso Organizacional representa un activo importante, puesto que, está estructurado para lograr la misión y visión empresarial; es una herramienta que permite analizar el grado de identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad, su participación y vinculación de los empleados con respecto a su lugar de trabajo (Chiang et al., 2016; Hernández et al., 2008; Edel et al., 2007).

Por su parte Gibson et al. (2011) enfatizan que el Compromiso Organizacional integra tres actitudes: un sentimiento de identificación, participación en las tareas organizacionales y lealtad hacia la empresa. Los individuos que se sienten comprometidos es menos probable que renuncien o acepten otros empleos; de modo que, no se incurre en costos de una alta rotación; de esta forma, los empleados comprometidos y con grandes habilidades requieren de una menor supervisión. Si bien, una estrecha supervisión y una vigilancia rígida consumen tiempo y dinero; a decir verdad, quienes se sienten comprometidos perciben el valor e importancia de integrar las metas individuales y organizacionales pensando en ambas como personales.

A su vez, Rivas (2017) y Soberanes y De la Fuente (2009) argumentan que la lealtad de los empleados hacia la organización en donde laboran se manifiesta por medio del Compromiso Organizacional, cuando los trabajadores están inconformes dentro de esta, tienden a disminuir la eficacia en su desempeño laboral y son más propensos a renunciar a su trabajo. Por lo cual, las organizaciones deben enfocarse en fidelizar a sus empleados y clientes para lograr que sean leales a ella.

De ahí que, los administradores deben desarrollar esquemas de recompensa intrínsecos para integrar las metas personales,



organizacionales y diseñar puestos desafiantes. Solo las empresas capaces de satisfacer las necesidades de sus empleados al ofrecerles oportunidades de logro y al reconocerlos cuando estas sucedan contarán con empleados comprometidos que se adhieran voluntariamente a los objetivos propuestos por la empresa, creando así una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Garay, 2017; Gibson et al., 2011).

Además, el Compromiso Organizacional proporciona a los empleados estabilidad laboral, puesto que impacta en las prestaciones, jubilación, beneficios sociales, así mismo, garantiza cubrir necesidades tanto materiales como psicológicas, beneficiando así a las familias y la economía del país. Por otra parte, la importancia que tiene para el personal de recursos humanos es que repercute directamente en las actitudes y conductas del trabajador cómo: la aceptación de metas, valores y cultura de la organización, pierden menos tiempo durante el trabajo, se disminuye el ausentismo, son puntuales, muestran una productividad relativamente alta, reduce la rotación del personal, entre otros (Soberanes y De la Fuente, 2009; Betanzos y Paz, 2007 y Hellriegel y Slocum, 2004).

En tal sentido, el Compromiso Organizacional es muy significativo, debido a que garantiza que los trabajadores aumenten la productividad, desarrollando condiciones óptimas para la organización que le permitan subsistir dentro de un mundo que se encuentra en constantes cambios. Los empleados con mayor índice de permanencia en una organización y que desempeñan su trabajo más eficiente y de calidad son los que sienten compromiso con la misma. De esta manera, los intereses, objetivos y necesidades tanto de los empleados como de la organización deben estar en armonía para así proporcionar una relación entre empleado-empresa que perdure en el tiempo (Hernández et al., 2018; Betanzos y Paz, 2007).



2.9 Consecuencias del Compromiso Organizacional

Las Consecuencias del Compromiso Organizacional son los resultados esperados de los trabajadores comprometidos, los cuales se ven reflejados en actitudes, comportamientos o acciones que tienen una relación directa o indirecta en el desempeño organizacional.

Las consecuencias citadas por Meyer y Allen (1997) están relacionadas a:

- Retención de los empleados. A las organizaciones les es favorable desarrollar una fuerza laboral estable de empleados comprometidos. Aunque para algunas organizaciones la rotación voluntaria suele ser útil en lugar de ser desfavorable, puesto que, implica renuncias de empleados que se desempeñan inadecuadamente o son disruptivos.
- Desempeño en el trabajo. Aspectos relacionados a los deberes, actividades y logros que forman parte del trabajo, también aquellos que van más allá de la descripción del trabajo. Se pueden analizar varios aspectos del desempeño laboral como: la asistencia al trabajo, desempeño de las tareas asignadas, desempeño extra - rol o ciudadanía organizacional (la voluntad de ir "más allá del llamado del deber"), así mismo su evaluación se pueden extraer de varias fuentes tales como: los propios empleados, sus supervisores, medidas de producción como ventas o cifras de producción.
- Asistencia al trabajo o su inverso Ausentismo. Existen dos tipos de asistencia aquellos en donde los empleados tienen control personal ausencia voluntaria (no tenía ganas de ir a trabajar) y aquellas en las que el empleado tiene poco control la ausencia involuntaria (por ejemplo, ausencia relacionada con la enfermedad).
- Desempeño laboral en el rol. Se utiliza para hacer referencia al desempeño de las características requeridas del trabajo.

Compromiso Organizacional



- Comportamiento de ciudadanía en el trabajo o comportamientos extra-rol. Se refiere a los comportamientos que van más allá del trabajo dictado por la política organizacional y las descripciones de trabajo tales como: proporcionar ayuda adicional a los compañeros de trabajo, ser voluntario en actividades especiales de trabajo, ser considerado con los compañeros de trabajo y los clientes, llegar a tiempo y hacer sugerencias cuando surgen problemas.

Por otro lado, en un estudio realizado por Coronado et al. (2020) se encontraron las siguientes consecuencias del Compromiso Organizacional:

- Implicación en el puesto: identificación e involucración del empleado con la organización y sus actividades.
- Ciudadanía organizacional: comportamientos adicionales para mejorar el lugar de trabajo y el funcionamiento de la empresa.
- Orientación al aprendizaje: convertir la información para dar solución a los problemas e innovación de conocimientos.
- Innovación: el Compromiso Organizacional favorece la producción de productos y servicios de calidad, por tanto, los empleados comprometidos pueden participar más activamente en iniciativas de innovación puesto que, pueden obtener aumentos y mejores puestos.
- Pertenencia a la empresa: los trabajadores comprometidos representan un recurso fundamental para la organización, permitiendo su permanencia en la misma.
- Desempeño: comportamientos de interés y esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Inteligencia emocional: es indispensable para comprender y apropiarse de los objetivos organizacionales.



- Profesionalismo: indispensable para el involucramiento del empleado en el desarrollo de la profesión, uniendo los objetivos, expectativas e interés del trabajador-organización, produciendo eficacia y eficiencia en los trabajadores.
- Manejo de estrés: modera el estrés, disminuye la ansiedad y a su vez es necesario que el trabajo tenga un poco de presión para que no sea aburrido y monótono.

En la tabla 6 se muestran cuáles son las consecuencias en común del Compromiso Organizacional de acuerdo con Coronado et al. (2020), Meyer et al. (2002), Meyer y Allen (1997) y Steers (1977).

Tabla 6

Consecuencias del Compromiso Organizacional

Consecuencias
Comportamientos extra-rol
Desempeño laboral
Manejo de estrés
Retención de los empleados
Absentismo

Nota. Coronado et al. (2020). Meyer et al. (2002). Meyer y Allen (1997). Steers (1977).

2.10 Modelos del Compromiso Organizacional

Entendido el concepto, se debe mencionar que se han creado distintos modelos para la mejor comprensión del Compromiso Organizacional, los cuales se presenten a continuación en orden cronológico:



2.10.1 Modelo de Compromiso Organizacional de Steers

Steers (1977) propuso y además puso a prueba su modelo preliminar acerca de los antecedentes y consecuencias del compromiso de los empleados hacia las organizaciones (Figura 9). Por lo que, el modelo está compuesto de dos apartados: antecedentes y consecuencias del Compromiso Organizacional. El primer componente se basa a partir de una serie de investigaciones previas, las cuales, tras ser examinadas se identificó que las principales influencias se observan en el ámbito laboral; dichas influencias se pueden agrupar principalmente en tres categorías: características personales, características del trabajo y experiencias laborales. Por otro lado, el segundo componente supone que el compromiso provoca distintos resultados conductuales específicos.

Por otra parte, Steers destaca que, antes de poner en práctica el concepto de Compromiso Organizacional es necesario comprender mejor el proceso mediante el cual, se genera el compromiso, así como, la manera en que influye en el comportamiento subsecuente del entorno organizacional. De ahí que, el primer componente del modelo señala que las influencias más importantes hacia el compromiso pueden observarse en tres áreas principales de la vida organizacional así mismo, los resultados de su investigación confirmaron que los tres elementos de antecedentes están significativamente vinculados al compromiso; sin embargo, las experiencias laborales son las que más se asocian al mismo.

Así pues, las características personales, se refieren a aquellas variables que definen al empleado, tales como: edad, las oportunidades de logro, educación, tensión de roles e interés vital central; por otra parte, las características del trabajo contemplan: el desafío del trabajo, las



oportunidades de interacción social y la retroalimentación proporcionada; por último, el compromiso se encuentra influenciado por la naturaleza y la calidad de las experiencias laborales del empleado durante su permanencia en una organización, desarrollando vínculos psicológicos hacia la misma. Algunas experiencias laborales que influyen en el compromiso son: actitudes del grupo hacia la organización, fiabilidad y confiabilidad organizacional, percepción de la inversión e importancia personales en la organización y recompensas o realización de expectativas.

De acuerdo con el análisis de los resultados de la investigación realizada demostró que los antecedentes específicos se relacionan significativamente con el compromiso y que estos se encuentran en las tres categorías generales de antecedentes.

Por el contrario, el segundo componente del modelo se basa en que el compromiso produce diferentes comportamientos específicos. Primeramente, los trabajadores que están muy comprometidos deben tener un fuerte deseo e intención de permanecer en la organización, los cuales se vean reflejados en la retención o rotación de los empleados. Por otro lado, el compromiso se asocia también con la asistencia, debido a que, los empleados altamente comprometidos con los objetivos y que tienen actitudes positivas hacia la organización es probable que posean un fuerte deseo de venir a trabajar y contribuir al logro de los objetivos. Finalmente, el compromiso se relaciona con el desempeño, puesto que, los empleados comprometidos se esforzarán más en su trabajo.

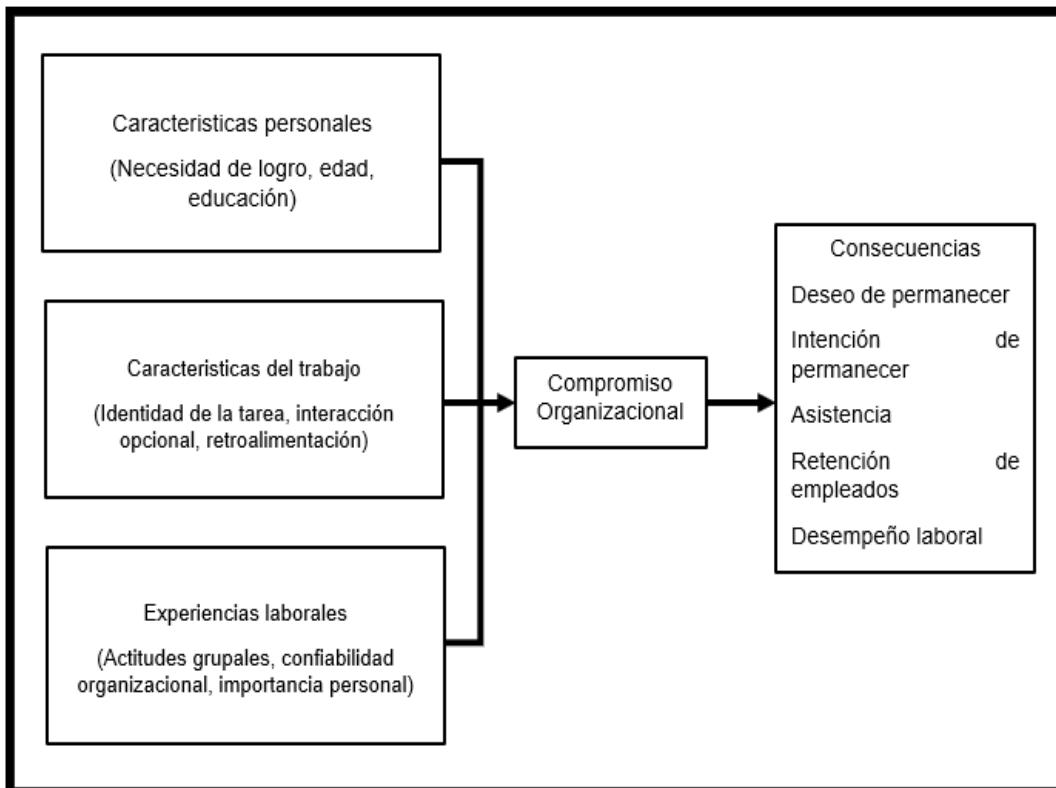
No obstante, debido a que la segunda parte del modelo se formuló de manera exploratoria a causa de la escasez de datos empíricos, los resultados que se obtuvieron solamente apoyaron las consecuencias de



intención y el deseo de permanecer, así como, la rotación real, pero los resultados no fueron decisivos en relación con la asistencia y el desempeño laboral.

Figura 9

Modelo de Compromiso Organizacional de Steers



Nota. De "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment" (p. 47), por R. M. Steers, 1977, *Administrative Science Quarterly*, 22(1).

2.10.2 Modelo de Compromiso Organizacional de O'Reilly y Chatman

En el modelo propuesto por O'Reilly y Chatman (1986) el Compromiso Organizacional se concibe como el apego psicológico que sienten los trabajadores por la organización el cual, reflejará el nivel en el que los



empleados interiorizan o adoptan las características o enfoques de la organización.

Así pues, la base del apego psicológico de un trabajador hacia la organización puede fundamentarse por tres elementos independientes: a) cumplimiento o implicación instrumental, consiste en adoptar actitudes o conductas cuyo propósito es conseguir recompensas concretas; b) identificación o implicación, se basa en el deseo de afiliación, es decir, cuando los empleados se sienten orgullosos de formar parte del equipo, respetando sus valores y logros pero sin adoptarlos como propios; y c) interiorización o implicación, que es la coherencia entre los valores del individuo y la organización, en otras palabras, cuando se asemejan o son iguales los valores de ambos.

Además, los autores distinguen dos clases de comportamientos esenciales en una organización: a) comportamientos intrarreglamentarios, se refieren a los comportamientos exigidos en la descripción del puesto, por ejemplo, puntualidad, respeto al horario de trabajo, cumplimiento de las normas y reglamentos; y b) los actos extrarreglamentarios, los cuales contemplan aquellas acciones que van más allá de lo especificado en la descripción del puesto favorecen a la organización; sin embargo, no benefician a los trabajadores.

2.10.3 Modelo de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen

Meyer y Allen (1991) establecieron un modelo tridimensional del Compromiso Organizacional el cual, está compuesto por las siguientes dimensiones: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo, además resalta las principales variables vinculadas



a los tres componentes (Figura 10). Estos enfoques tienen en común que el compromiso es un estado psicológico, el cual se caracteriza por: la relación entre el empleado y la organización, así como, las implicaciones para la decisión de permanecer o no en la organización.

En base al modelo el compromiso afectivo consiste en el apego emocional de los trabajadores hacia la organización, su identificación e implicación con ella, es el resultante de las experiencias laborales que experimentan los empleados creando sentimientos de comodidad y competencia personal. De modo que, quienes muestran un fuerte compromiso afectivo permanecen en la organización porque quieren hacerlo.

Por otro lado, el compromiso de continuidad se refiere al reconocimiento de los costes relacionados al abandono de la organización, los empleados que se vinculan a la organización con el compromiso de continuidad permanecen en ella porque lo necesitan. En pocas palabras, es el resultado de los costes asociados a la salida como la falta de otras alternativas o apuestas análogas de empleos.

Finalmente, los empleados con un elevado nivel de compromiso normativo permanecen en la organización porque sienten que deben hacerlo, esto es, muestran un sentimiento de obligación para seguir trabajando producto de la interiorización de una norma de lealtad y/o de la obtención de favores que necesiten ser devueltos.

Los autores manifiestan que es apropiado considerar al compromiso afectivo, de continuidad y normativo como componentes en lugar de tipos del compromiso. Por tanto, los estados psicológicos que reflejan los tres

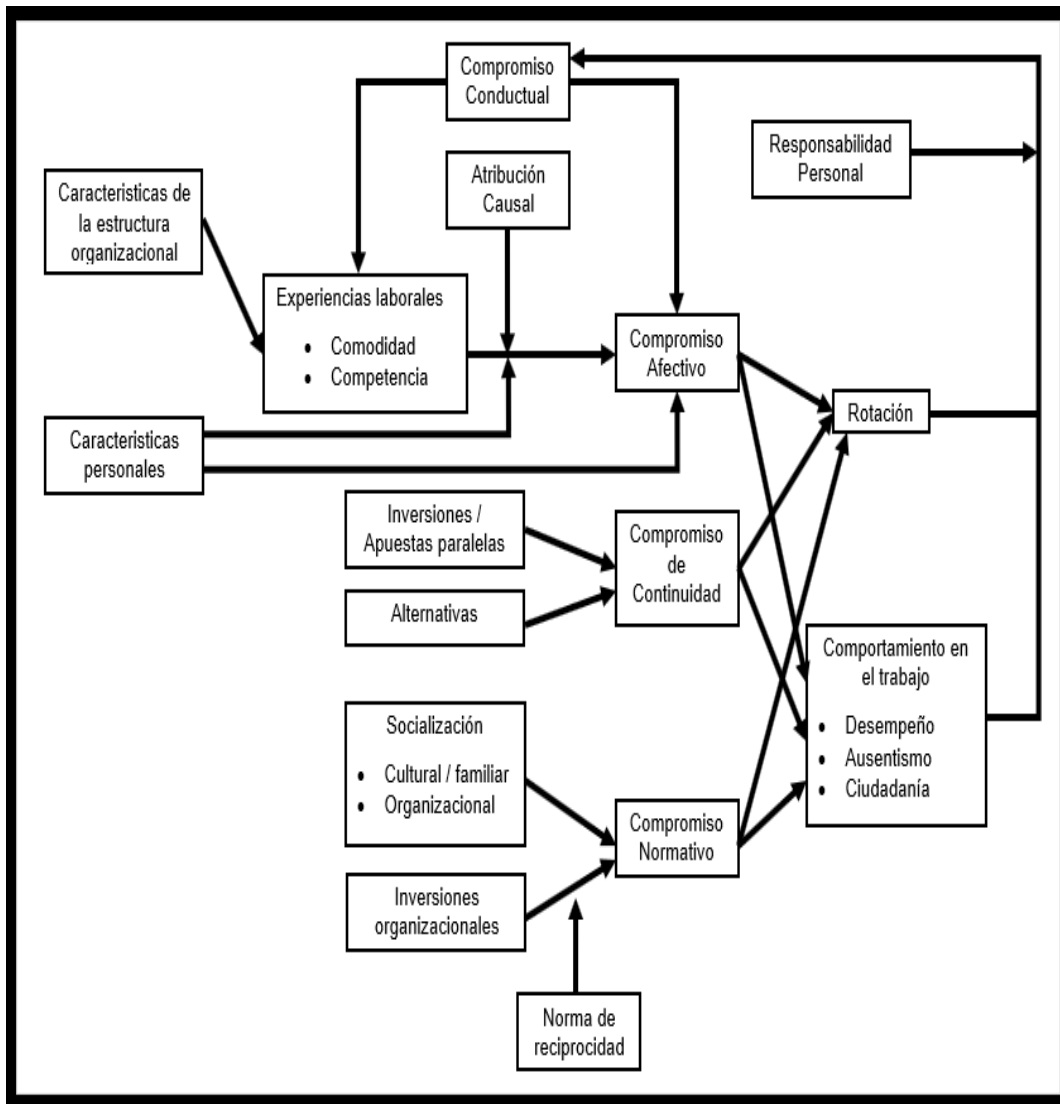
Compromiso Organizacional

•••

componentes del compromiso se determinan por antecedentes distintos y generarán diferentes alcances en los comportamientos laborales.

Figura 10

Modelo de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen



Nota. De "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment" (p. 68), por J. P. Meyer y N. J. Allen, 1991, *Human Resource Management Review*, 1(1).



A partir de este modelo conceptual se aplicó el instrumento de recolección de datos para el Compromiso Organizacional, tomando en cuenta las tres subdimensiones que propusieron Meyer y Allen en 1991; sin embargo, para efectos de la presente investigación se consideró la escala que rediseño Littlewood en el año 2020, debido a que refiere que en México a raíz de varias investigaciones la escala de Compromiso Organizacional carece de confiabilidad aceptable lo cual, quizá pueda derivarse de las traducciones y adaptaciones diferentes del instrumento de Meyer y Allen, es decir, no se ha empleado el mismo instrumento.

2.10.4 Modelo de Compromiso Organizacional en el lugar de trabajo de Meyer y Herscovitch

Los autores Meyer y Herscovitch (2001) exponen que el compromiso debe tener una esencia central, por lo que, diseñaron un modelo general del compromiso laboral, parten de los supuestos que consideran que el compromiso es: una fuerza que vincula a un individuo hacia un curso de acción para lograr un objetivo y puede ir acompañado de distintos pensamientos que desempeñan un papel en la estructura del comportamiento (Figura 11).

En este modelo el compromiso está representado por círculos concéntricos, el círculo interior muestra la base principal del compromiso el cual, lo visualiza como un impulso que enlaza a un empleado con un plan de actuación pertinente para lograr uno o más objetivos. Por otro lado, el círculo exterior representa las actitudes que caracterizan al compromiso, las cuales reflejan el deseo, el coste percibido y la obligación de continuar con el plan de acción, acorde al modelo, el compromiso puede manifestar diferentes grados de esas tres actitudes.



Además, el modelo incorpora también las consecuencias del compromiso mediante círculos concéntricos, el círculo interior describe el comportamiento en el que se enfoca el compromiso, el cual, puede considerarse de forma amplia o restringida. En el caso del Compromiso Organizacional puede ser tan específico como continuar siendo miembro de la organización, o tan amplio como trabajar por el éxito de la empresa.

Cuando se trata de un compromiso con una iniciativa de diversidad, el comportamiento focal puede ser tan concreto como un cambio de estrategia de reclutamiento y contratación, o amplio como conseguir que se produzca un cambio importante en la estructura de la plantilla en un determinado tiempo. El comportamiento focal es aquel que se concreta abiertamente mediante un convenio entre las partes (directivo-empleado), el cual es reconocido por objetivos terceros o se precisa en una escala de compromiso.

Por otra parte, el círculo exterior constituye las formas discrecionales de comportamientos que pueden acompañar al comportamiento focal, en otras palabras, cuando un enfoque conductual del compromiso es muy específico, el trabajador tiene cierta discrecionalidad en la manera en la que ejecuta ese comportamiento. Por ejemplo, aquellos empleados que se comprometen a trabajar para alcanzar un objetivo pueden elegir entre persistir ante las dificultades o abandonar cuando se enfrenten a un problema.

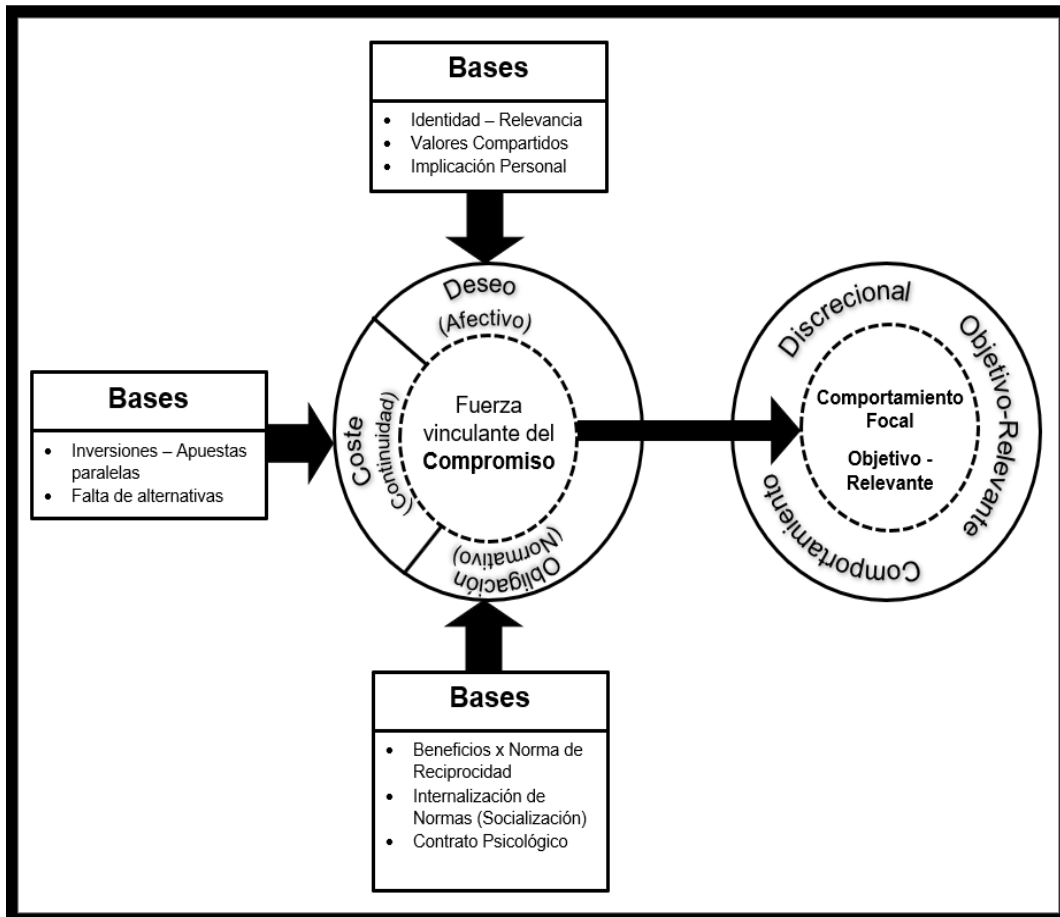
Así mismo, según el modelo las consecuencias conductuales del compromiso estarán determinadas por las diferentes formas de compromiso. Por último, las casillas conectadas con flechas al círculo exterior del compromiso constituyen los cimientos de las mentalidades que



caracterizan el compromiso afectivo, de continuidad y normativo, es decir, refleja los procesos que intervienen en el desarrollo de los tres componentes del compromiso.

Figura 11

Modelo de Compromiso Organizacional en el lugar de trabajo de Meyer y Herscovitch



Nota. De "Commitment in the workplace toward a general model" (p. 317), por J. P. Meyer y L. Herscovitch, 2001, *Human Resource Management Review*, 11.



2.11 Dimensionalidad de los modelos multidimensionales del Compromiso Organizacional

Los modelos presentados hasta aquí reflejan que el Compromiso Organizacional ha sido modelizado de manera unidimensional (Steers, 1977) y multidimensional (Meyer y Herscovitch, 2001; Meyer y Allen, 1991; O'Reilly y Chatman, 1986).

De acuerdo con Meyer y Herscovitch (2001) identifican que como resultado de la revisión de varios estudios existen controversias en la dimensionalidad del Compromiso Organizacional, dichas diferencias se originan de los distintos objetivos y estrategias utilizados en el desarrollo de las investigaciones. El origen de las discordancias está en: a) la evidencia empírica, b) las diferencias entre conceptualizaciones unidimensionales, c) orientar al compromiso hacia un contexto teórico, o d) la combinación de todos ellos.

Entre los modelos multidimensionales del Compromiso Organizacional más influyentes se presentan en la tabla 7.

Tabla 7

Dimensiones de los modelos multidimensionales del Compromiso Organizacional

Autor	Dimensiones
Angle y Perry (1981)	✓ Compromiso de valor: contribuye a alcanzar los objetivos de la organización. ✓ Compromiso de permanencia: continuar como miembro de la organización.



Autor	Dimensiones
O'Reilly y Chatman (1986)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento: adoptar actitudes o conductas para conseguir recompensas específicas. ✓ Identificación: deseo de afiliación, los empleados están orgullosos de formar parte del equipo, respetan los valores y logros sin adoptarlos como propios. ✓ Internalización: coherencia entre los valores individuales y los de la organización.
Penley y Gould (1988)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Moral: aceptación e identificación con las metas de la organización. ✓ Calculativo: compromiso con una organización en función de los incentivos que el empleado reciba. ✓ Alienativo: apego organizacional que resulta por las presiones del entorno.
Meyer y Allen (1991)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromiso Afectivo: apego emocional del empleado hacia la organización, su identificación e implicación con ella. ✓ Compromiso de Continuidad: reconocimiento de los costes relacionados al abandono de la organización. ✓ Compromiso Normativo: sentimiento de obligación para seguir trabajando.
Meyer y Schoorman (1992)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valor: creencia y aceptación de los objetivos, valores de la organización, y la disposición de hacer un esfuerzo importante para la organización. ✓ Continuación: deseo de mantenerse como integrante de una organización.
Jaros et al. (1993)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Afectivo: grado en que el empleado está apegado a una organización, reflejados en sentimientos de: lealtad, afecto, pertenencia, cariño, placer, etc. ✓ Continuación: obligación de comprometerse con la empresa por los altos costos asociados a su partida. ✓ Moral: internalización de las normas y la identificación con los objetivos, valores y misiones.

Nota. Adaptado de "Commitment in the workplace toward a general model", por Meyer y L. Herscovitch, 2001, *Human Resource Management Review*, 11.

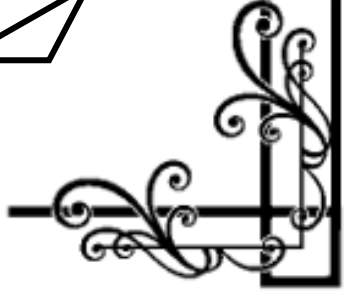

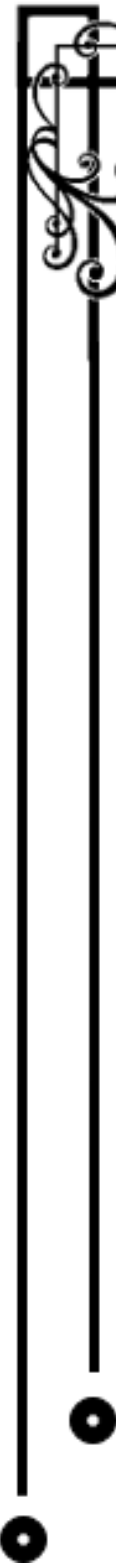
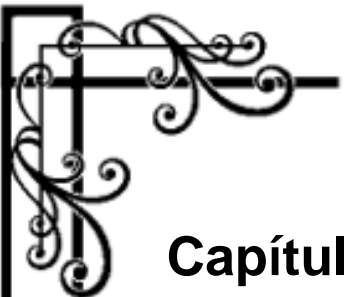


Por tanto, Meyer y Herscovitch (2001) resaltan que, la existencia de distintos marcos multidimensionales genera un dilema para el desarrollo de un modelo general del Compromiso Organizacional. Así mismo, reportan que existen tres similitudes importantes con respecto a la dimensionalidad de los modelos multidimensionales, las cuales son:


- 1) El componente afectivo, el cual incluye una postura caracterizada por el deseo de continuar con un curso de acción.
- 2) El componente de continuidad, caracterizado por una actitud de evitación de costes.
- 3) El componente normativo, relacionado al sentimiento de obligación percibida de continuar con un curso de acción.

Por lo que, el modelo de Compromiso Organizacional de tres componentes propuesto por Meyer y Allen en 1991 es el más utilizado y completo para realizar análisis referentes a este tópico, además de ser el más acertado para conceptualizarlo y el más recomendado por diversos estudios (Clugston, 2000; Meyer et al., 2002).

De acuerdo con una investigación realizada por Clugston (2000) entre los años 1990 y 1994 se realizaron más de 40 estudios empleando la escala de Meyer y Allen (1991), expresa que estos autores son los únicos que han publicado un modelo teórico que contiene los antecedentes y consecuencias de un modelo compuesto por tres componentes el afectivo, de continuidad y normativo.



Capítulo III. Relación entre Endomarketing y Compromiso Organizacional



“La mejor manera de garantizar
la productividad y un ambiente
adecuado de trabajo es la
mutua cooperación entre la
administración y los obreros”

Henry Gantt





Este capítulo tiene como finalidad presentar algunos estudios empíricos que preceden a esta investigación, los cuales, guardan relación con los objetivos que se abordan, mencionando los resultados a los que se llegaron.

3.1 Estudios Empíricos del Endomarketing y Compromiso Organizacional

La revisión bibliográfica efectuada ha permitido ubicar las siguientes investigaciones más relevantes y coherentes respecto a las variables y diseño de estudio que pueden servir como antecedentes para la presente investigación; entre ellas tenemos:

3.1.1 Caruana y Calleya (1998)

The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers.

El estudio tuvo como objetivo examinar los procesos internos vinculados con la satisfacción del cliente, enfocándose en la relación entre la naturaleza y el alcance del Marketing Interno y si este tiene un efecto sobre el nivel de Compromiso Organizacional por parte de los empleados. Se empleó una muestra aleatoria obteniendo un total de 171 participantes.

Por otra parte, el Marketing Interno se midió utilizando la escala realizada por Money Foreman de 1996 proporcionando Alfas de Cronbach que van de 0.942 y 0.948; y para medir el Compromiso Organizacional se utilizó el instrumento desarrollado por Meyer y Allen (1990) cuyo Alfa de Cronbach ha oscilado entre 0.69 y 0.89.



Los hallazgos que arrojó dicha investigación confirmaron una relación significativa entre ambos constructos, siendo mayor la relación del Marketing Interno con la dimensión afectiva del Compromiso Organizacional, así mismo, se realizaron análisis con los demográficos de edad y género; sin embargo, no resultaron ser significativos.

3.1.2 Bohnenberger (2005)

Marketing Interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del Compromiso Organizacional.

Se llevó a cabo un estudio en cinco empresas del sur de Brasil, con una muestra de 699 trabajadores, el cual se orientó a identificar el proceso de Marketing Interno y su influencia en el Compromiso Organizacional de los empleados; el método utilizado para esta investigación fue cualitativo a fin de, identificar empíricamente los procesos que se relacionan con las prácticas de Marketing Interno en las organizaciones, y cuantitativo en busca de la asociación entre los dos principales temas.

Los resultados indicaron una asociación positiva moderada entre ambos constructos obteniendo una correlación Pearson de $r= 0.66$. Así mismo, la autora desarrolló un modelo de Marketing Interno a partir de la información presentada en el marco teórico y después fue modificado por la investigación empírica efectuada en donde se identificó que el modelo está integrado por tres dimensiones: la orientación al cliente, las prácticas de recursos humanos y la comunicación interna.

Además, el análisis de las variables demográficas de los dos tópicos señaló que la edad y género no influyen significativamente en el Marketing Interno,



en cambio, la variable de formación tiene un efecto sobre las dimensiones de comunicación interna y prácticas de recursos humanos observándose en aquellos trabajadores que tienen un posgrado, mientras que, los empleados con menor grado de estudios perciben la dimensión de orientación al cliente. Con relación a la antigüedad quienes llevan más tiempo en la empresa perciben más las prácticas de Marketing Interno. También la variable de estado civil influye en la dimensión de comunicación interna y orientación al cliente apreciándose en los trabajadores casados.

Por otra parte, en el Compromiso Organizacional la única variable que no presento diferencias significativas es la de género. En tanto, las variables de edad y estado civil ejercieron influencia solo en el compromiso afectivo, esto es, los empleados con mayor edad y que están casados están más comprometidos afectivamente. Respecto a la variable de formación los empleados con mayor grado de formación están más comprometidos, en especial los que poseen un posgrado.

Finalmente, la variable de antigüedad obtuvo diferencias significativas en los empleados con más y con menos tiempo en la empresa demostrando que son los más comprometidos; una de las razones puede ser el sentimiento de gratitud por todo lo que empresa ha hecho por ellos y, por otro lado, los empleados que empiezan a trabajar en la empresa también están de cierta forma comprometidos, pues están agradecidos por la oportunidad de poder trabajar en la organización.



3.1.3 Ching-Sheng y Hsin-Hsin (2007)

Effects of Internal Marketing on nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of medical centers in Southern Taiwan.

Este estudio se centró en analizar las correlaciones sobre las percepciones de las enfermeras vinculadas con el Marketing Interno, la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional para lo cual, se aplicó un cuestionario en una muestra de 300 enfermeras de los centros médicos en el sur de Taiwán; para comprobar las hipótesis se utilizó el software de análisis LISREL 8.50 para realizar el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) a fin de, determinar las relaciones entre las percepciones de las enfermeras sobre los tres tópicos.

Los principales resultados del estudio señalaron:

- 1) La satisfacción laboral tiene efectos positivos en el Compromiso Organizacional de .56 ($t=17.62$) con una significancia de $p < .05$, es decir, cuando el nivel de satisfacción laboral es más alto, es más probable que las enfermeras reconozcan los valores y metas de la organización así mismo, que permanezcan en ella y dediquen más esfuerzo para cumplir los objetivos que ayuden a la empresa a desarrollarse y tener éxito.
- 2) El Marketing Interno incide positivamente en la satisfacción laboral con un coeficiente de 0.52 ($t= 12.75$) y una significancia de $p < .05$.
- 3) El coeficiente entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional fue de 0.46 alcanzando una significancia de $p < .05$.

Finalmente, de acuerdo con los resultados el Marketing Interno influye positivamente en el Compromiso Organizacional; sin embargo, es necesario



que la satisfacción laboral se emplee como variable intermediaria para afectar el Compromiso Organizacional.

3.1.4 Torres (2014)

Relación entre Marketing Interno y el Compromiso Organizacional de los trabajadores de una empresa pública de Lima.

El método de investigación utilizado fue el método descriptivo, la muestra se conformó de 279 trabajadores a quienes se les aplicó dos instrumentos: el cuestionario de Marketing Interno, de María Bohnenberger, el cual obtuvo un Alfa de Cronbach total de 0.73 siendo este confiable, por otro lado, el inventario de Compromiso Organizacional, de Allen y Meyer es confiable puesto que, el coeficiente Alfa de Cronbach de toda la prueba fue de 0.94.

El propósito fundamental fue encontrar la relación que existe entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional en los trabajadores de una empresa pública de Lima. Los resultados mostraron que existen correlaciones significativas y positivas entre las variables de estudio, dado que, se obtuvo una correlación Rho de Spearman de $r = 0.79$.

Así mismo, se halló que las trabajadoras mujeres alcanzan puntajes más altos, tanto en el Marketing Interno como en el Compromiso Organizacional, que los trabajadores varones. En cuanto al análisis comparativo por estado civil los casados presentan mayor percepción del Marketing Interno mientras que, en el Compromiso Organizacional no encontró diferencias significativas.



Referente a la antigüedad se encontró que existen diferencias significativas en el Marketing Interno demostrando que los empleados entre los grupos de 3 a 7 y de 23 a 27 años de antigüedad tienen mayor percepción que otros rangos, mientras tanto en el Compromiso Organizacional se halló diferencias significativas dentro de los grupos de 3 a 7 años de servicios, apreciándose que, los trabajadores cuya antigüedad es media tienen una mayor percepción de los dos constructos estudiados.

Por último, en la variable de edad los trabajadores de 45 y 49; y de 25 y 29 años de tiempo de servicios superan a los trabajadores de otros rangos de edad en el Marketing Interno, no obstante, en el Compromiso Organizacional no existen diferencias estadísticas significativas.

3.1.5 Zegarra (2014)

Relación entre Marketing Interno y Compromiso Organizacional en el personal de salud del hospital de san juan de Lurigancho.

La intención de esta investigación fue determinar la relación que existe entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional en el personal de salud (médicos y enfermeras) del Hospital de San Juan de Lurigancho. El diseño fue de tipo descriptivo correlacional; la muestra se integró de 155 profesionales, médicos y enfermeras, a quienes se les aplicó dos instrumentos de evaluación: el Cuestionario de Marketing Interno de María Bohnenberger con un Alfa de Cronbach confiable al ser de 0.72 y el Inventario de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer el cual es confiable debido a que, obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.93.



Los resultados reflejaron que existe una correlación significativa y positiva entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional en esta muestra de trabajadores, puesto que, se obtuvo una correlación Rho Spearman de $r = 0.77$. Así mismo, se encontró que el personal de salud femenino alcanza puntajes más altos en ambos constructos.

Por otro lado, se mostró que existen diferencias significativas entre el personal de salud considerando su rango de edad en los casos de adecuación al trabajo y comunicación interna revelando que los médicos y enfermeras de 55 a más años valoran mejor la comunicación que se maneja al interior del hospital, así como las posibilidades de desarrollo que ofrece la institución.

A su vez, quienes tienen mayor antigüedad dentro de la organización perciben más las prácticas de Marketing Interno sobre las dimensiones de desarrollo y comunicación interna probablemente porque sus niveles de expectativas ya se cumplieron.

También se encontraron diferencias significativas según la carrera profesional entre médicos y enfermeras respecto al Marketing Interno y Compromiso Organizacional apreciándose que los médicos alcanzan valores más altos, lo que indicaría que son ellos los que tienen mayor compromiso e identificación con su institución, tal vez por el hecho de que tienen mayores niveles de responsabilidad en el trabajo.



3.1.6 Araque, Sánchez y Uribe (2017)

Relación entre el Marketing Interno y Compromiso Organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico Colombianos.

Para el desarrollo de la investigación se eligieron dos centros de desarrollo tecnológico ubicados en el municipio de Piedecuesta (Colombia), de los cuales se empleó una muestra de 100 empleados; cuya finalidad fue medir e identificar la relación que existe entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional en los dos centros.

El método de investigación que se utilizó fue cuantitativo correlacional no experimental, así mismo, para la recolección de los datos se aplicaron dos instrumentos: el primero fue el cuestionario de Marketing Interno de Bohnenberger con un Alfa de Cronbach de 0.72 y el segundo fue la escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen con un Alfa de Cronbach de 0.75, los cuales demuestran que ambos instrumentos son confiables.

De acuerdo con el análisis de los resultados se obtuvo una correlación Pearson positiva media de 0.45 con una significancia de 0.01 (2 colas) entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional; igualmente se determinó que el componente afectivo del Compromiso Organizacional es el que mayor respuesta tiene a las prácticas de Marketing Interno, seguido del componente normativo; en cambio, el componente de continuación mostro correlaciones positivas débiles respecto al Marketing Interno.

Por lo que, se pudo afirmar que al aplicar prácticas de Marketing Interno efectivas en las organizaciones mayor será el deseo de sus empleados por formar parte de ellas, así mismo, trabajarán con entusiasmo más que por



sentirse obligados por el contexto socioeconómico o cohibidos por la empresa.

3.1.7 Goncalves (2017)

Relación entre las prácticas de Marketing Interno y el Compromiso Organizacional en una empresa de consumo masivo.

La finalidad de este estudio fue comprobar la relación entre el Marketing Interno dentro de la gestión de recursos humanos con el Compromiso Organizacional en la empresa del sector de consumo masivo ubicada en Caracas – Venezuela. Se empleo un estudio descriptivo-correlacional y el diseño utilizado fue no experimental transeccional o transversal en una muestra de 141 trabajadores.

Así mismo, se emplearon dos instrumentos los cuales fueron validados por los autores, el primero fue el cuestionario de Bohnenberger (2005) del Marketing Interno el cual, obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.8962 para la dimensión de Prácticas de Recursos Humanos; 0.7354 para la dimensión de Orientación al Cliente y 0.7973 para la dimensión de Comunicación Interna, el segundo fue el cuestionario de Allen y Meyer (1997) del Compromiso Organizacional con un Alfa de Cronbach de 0.79, concluyendo así que ambos instrumentos son confiables.

Los resultados obtenidos confirmaron que existe una relación positiva entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional, al haberse obtenido un coeficiente de correlación Pearson de 0.445 y una significancia de 0.00. Esto significa que, en la medida en que se implementen estrategias basadas en un modelo de Marketing Interno, como lo son las prácticas de recursos



humanos, la comunicación interna y la orientación al cliente, se efectuara una influencia positiva sobre el Compromiso Organizacional en los colaboradores.

Por otro lado, los resultados del análisis estadístico mostraron que la variable de Marketing Interno obtuvo una media de 3.69 lo cual indico que, los colaboradores encuestados perciben dentro de la empresa objeto de estudio la existencia de prácticas de Marketing Interno, las cuales provienen desde recursos humanos y de estrategias de mercadeo interno. Sin embargo, la dimensión predominante en la empresa es la comunicación interna puesto que, obtuvo una media alta de 4.23 lo que implica que los colaboradores perciben dentro de la organización que se difunden con efectividad, los valores, resultados y las actividades que realiza, tanto internamente como externamente.

Con respecto a la variable de Compromiso Organizacional presento una media de 3.44, lo que significa, que los colaboradores encuestados tienen en promedio un nivel de Compromiso Organizacional moderado y fuerte, no obstante, la dimensión que mayor representatividad tuvo de acuerdo a los resultados fue el compromiso afectivo con una media de 4.07 concluyendo que los colaboradores sienten que la organización tiene un alto grado de significación personal, poseen un fuerte sentimiento de pertenencia con la organización y perciben que tienen un vínculo emocional con la misma.

Además, la dimensión de prácticas de recursos humanos fue la única dimensión que obtuvo una correlación positiva en cada una de las dimensiones del Compromiso Organizacional; es decir, en el afectivo, normativo y de continuidad. De modo que, al presentar dentro de la gestión de recursos humanos actividades referidas al desarrollo de los



colaboradores, adecuación a su puesto de trabajo y teniendo una contratación efectiva, se contribuye de forma moderada, a que incrementen los niveles de Compromiso Organizacional en los colaboradores.

3.1.8 Paz (2018)

Relación entre el Endomarketing, Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral de los colaboradores en la Asociación Educativa Adventista Nor Oriental, 2017.

Se empleo un estudio descriptivo correlacional, el diseño fue no experimental, la muestra se conformó de 125 colaboradores. El propósito de esta investigación fue determinar la relación entre el Endomarketing con el Compromiso Organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la Asociación Educativa Adventista Nor Oriental 2017.

Así mismo, se aplicaron tres instrumentos para la recolección de datos: el cuestionario para el Endomarketing fue creado por Bohnenberger (2005), el cual obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.967, la escala de Compromiso Organizacional creado por Meller y Allen (2002) con un Alfa de Cronbach de 0.939 y la escala de satisfacción laboral creado por Sonia Palma (2005) cuyo Alfa de Cronbach fue de 0.969, los cuales demostraron ser confiables.

Se encontró que existe una relación significativa positiva de acuerdo con el coeficiente de correlación Rho Spearman entre el Endomarketing y Compromiso Organizacional ($Rho = 0.870^{**}$; $p < 0.000$), así mismo, se estableció la relación entre Endomarketing y satisfacción laboral demostrando una relación positiva muy fuerte de $Rho = 0.964^{**}$; $p < 0.000$.



Lo cual, indico que a mayores prácticas de Endomarketing, mayor será el compromiso con la institución y mayor satisfacción en el trabajo.

3.1. 9 Hernández et al. (2019)

Marketing Interno y Compromiso Organizacional de centros de entretenimiento del Perú.

El estudio se enfocó en indagar la relación del Marketing Interno y el Compromiso Organizacional en los centros de entrenamiento (Casino) de Perú, debido a que se identificó alta rotación del personal, que perjudicaba el desarrollo de las tareas y la calidad de servicio hacia el cliente final, observando poco compromiso de los empleados con la empresa, a pesar de que la institución hacia los esfuerzos por cubrir las necesidades como trabajadores aplicando un Marketing Interno.

El estudio utilizado fue de enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte transversal correlacional; la muestra de estudio estuvo conformada de 150 trabajadores. Para la recolección de información se emplearon dos cuestionarios: el primero de Marketing Interno sustentado teóricamente por Bohnenberger (2005) el cual obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.968 y el segundo de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1998) cuyo Alfa de Cronbach fue de 0.981, por lo que, ambos instrumentos cuentan con una alta confiabilidad.

Los resultados obtenidos revelaron que existe una relación entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional en el personal de centros de entretenimiento, puesto que, el coeficiente de correlación de Spearman fue de .403**, el cual indico que existe una correlación positiva



moderada, de modo que, a mayor estrategia, técnicas, métodos y atenciones hacia los trabajadores, mayor será el compromiso de los mismos.

3.1.10 Luna y Martínez (2019)

Las acciones de Marketing Interno y el Compromiso Organizacional en hoteles de cuatro y cinco estrellas.

En la presente investigación, se creó un instrumento cuantitativo en forma de encuesta (Cuestionario Internal marketing commitment), el cual evaluó las acciones de marketing interno y el compromiso organizacional, así mismo se determinó su validez mediante el análisis de correlación de Pearson ($r=0,595$), además se calculó el índice de consistencia interna del instrumento mediante el Alfa de Cronbach cuyo resultado fue de 0,96 para el total de los ítems demostrando ser confiable. El estudio fue de tipo no experimental – correlacional.

Por su parte, la investigación tuvo como fin evaluar la relación que tienen las acciones de Marketing Interno, en hoteles, con el Compromiso Organizacional de los clientes internos de estas empresas. La muestra se conformó de 157 trabajadores pertenecientes a dos de las organizaciones hoteleras de cuatro y cinco estrellas en la Ciudad de Ensenada, Baja California, México.

Los resultados de la aplicación del instrumento determinaron que existe una correlación positiva entre ambas variables, dado que, se obtuvo una correlación Pearson de $r= 0.92$, $p < 0.01$, lo que indica que, a mayores niveles de acciones de Marketing Interno en las organizaciones, mayores



son los niveles de Compromiso Organizacional que presentan los clientes internos.

3.1.11 Salazar (2020)

Relación entre el Marketing Interno y Compromiso Organizacional en el personal de la fábrica de confecciones Paretto S.A.C.

El objeto de la investigación fue averiguar la relación entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional en el personal de la fábrica de Confecciones Paretto S.A.C. de Arequipa. Se recurrió al enfoque o tipo de investigación cuantitativa, se utilizó el diseño transeccional o transversal de tipo correlacional.

La muestra se conformó de 83 colaboradores, a quienes se les aplicó dos instrumentos; para el Marketing Interno se utilizó el cuestionario de Marketing Interno de Bohnenberger (2005) cuyo Alfa de Cronbach fue de 0.72; y para el Compromiso Organizacional se usó el inventario de Meyer y Allen (2002) el cual presentó un Alfa de Cronbach de 0.93 debido a esos resultados se reflejó que ambos instrumentos son confiables.

Para medir el grado de asociación entre las variables objeto de estudio se utilizó la correlación de Pearson los resultados demostraron que el Marketing Interno incide en el Compromiso Organizacional del personal de la fábrica de Confecciones Paretto S.A.C. de Arequipa, al obtener un coeficiente de correlación de $r = 0.858$ con $p < 0.001$. Adicional a ello, se establece que, la relación hallada es directa, lo cual significa que, cuando en la empresa exista una buena gestión en la dirección de los empleados, habrá un fuerte vínculo entre el colaborador y la empresa.



Por otro lado, las pruebas estadísticas para comparar grupos revelaron que, la variable de área no influye de manera significativa en el Marketing Interno ni en el Compromiso Organizacional. Sin embargo, la variable de tiempo de servicios (antigüedad) si presento diferencias significativas en los trabajadores que tienen más de 9.6 años laborando, los cuales son quienes perciben mejores niveles de Marketing Interno. También este mismo grupo son quienes poseen niveles más elevados de Compromiso Organizacional en comparación de los que llevan laborando menos años en la fábrica.

3.1.12 Chirinos (2021)

Influencia del Endomarketing en el Compromiso Organizacional de los trabajadores de una empresa Retail Arequipa-2020.

La investigación se encamino a identificar cómo influye el Endomarketing en el Compromiso Organizacional de los colaboradores que laboran en la empresa Tottus, en la sucursal de la Av. Parra, situada en la ciudad de Arequipa. El diseño de la investigación de acuerdo a la manipulación de variables fue no experimental, transversal, correlacional y cuantitativo. La población estuvo compuesta por un total de 50 colaboradores de la empresa Hipermercados Tottus.

La conclusión a la que se llevo fue que el Endomarketing influye de manera positiva en el Compromiso Organizacional de los trabajadores de la empresa Tottus, debido a que, se obtuvo una correlación de Pearson positiva de 0.861 por lo que, en la medida que una empresa aplique estrategias adecuadas de Endomarketing logrará altos niveles de Compromiso Organizacional de sus colaboradores.

Capítulo IV. Resultados

“Un trabajador feliz es un
trabajador productivo”

George Elton Mayo





En este capítulo se contrastan las hipótesis, en primer lugar, se presenta la caracterización de la muestra, el análisis de descriptivos, así como los coeficientes de correlación y la fiabilidad de las variables incluidas en el presente estudio. Por tanto, los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento se muestran mediante tablas para su mejor comprensión y con una breve explicación de cada una de ellas.

4.1 Caracterización de la muestra

La muestra estuvo conformada por 121 trabajadores adscritos a las sucursales de una empresa de comercio especializado y servicios financieros.

Como se puede apreciar en la tabla 8 la muestra se encuentra constituida mayormente por el género femenino representando el 51.2 % del total de la muestra. Al considerar el dato referido a la cantidad de mujeres (62) y de hombres (59), se observa que la diferencia es de 3 mujeres más que los hombres; por lo tanto, se puede afirmar que la distribución de género es homogénea de modo que, no se evidencia una tendencia hacia un determinado género a la hora de desarrollar las funciones en las distintas sucursales de esta empresa.

Tabla 8

Composición de la muestra por Género

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Femenino	62	51.2	51.2	51.2
Masculino	59	48.8	48.8	100.0
Total	121	100.0	100.0	



Por otro lado, la moda que representa la edad de los participantes se encuentra entre los 24 a 30 años con un 46.3 %. Así mismo, el menor porcentaje de la muestra se encuentra dentro de los 41 a 50 años con un 9.9%, por lo que, se puede afirmar que en esta empresa sus colaboradores se caracterizan por ser adultos jóvenes (ver tabla 9).

Tabla 9

Composición de la muestra por rango de Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
18 a 23 años	25	20.7	20.7	20.7
24 a 30 años	56	46.3	46.3	66.9
31 a 40 años	28	23.1	23.1	90.1
41 a 50 años	12	9.9	9.9	100.0
Total	121	100.0	100.0	

En cuanto a la escolaridad, se puede observar en la tabla 10 que la mayoría de los colaboradores tienen un grado de escolaridad de técnico o que solo estudiaron hasta la preparatoria con un total de 90 trabajadores que es igual al 74.4%, seguido por los colaboradores que tienen un nivel profesional obteniendo un total de 26 empleados que representan el 21.5% por lo que, se puede distinguir que la mayor parte de la muestra está preparada a nivel medio superior y superior.

Tabla 10

Composición de la muestra por Escolaridad

Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Secundaria	5	4.1	4.1	4.1
Preparatoria o técnico	90	74.4	74.4	78.5
Profesional	26	21.5	21.5	100.0
Total	121	100.0	100.0	



En la tabla 11, se visualiza que los trabajadores que laboran en las sucursales de la empresa son mayormente solteros los cuales, representan el 64.5 % del total de la muestra. El menor porcentaje está compuesto por personas divorciadas y el resto se repartió entre otros estados civiles.

Tabla 11

Composición de la muestra por Estado Civil

Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Soltero(a)	78	64.5	64.5	64.5
Casado(a)	17	14.0	14.0	78.5
Unión libre	20	16.5	16.5	95.0
Divorciado(a)	6	5.0	5.0	100.0
Total	121	100.0	100.0	

Analizando los datos correspondientes a la antigüedad laboral se puede apreciar que del rango de 1 mes a 2 años 9 meses tiene un porcentaje acumulado del 51.2%; mientras que del rango de 3 años a 14 años el porcentaje acumulado es de 48.7%, lo cual, denota la existencia de índices de rotación de personal no de manera drástica, pero se encuentra presente dentro de las sucursales de la empresa (ver tabla 12).

Tabla 12

Composición de la muestra por Antigüedad laboral

Años Laborando	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
.1 mes a 1.9 años	46	38.0	38.0	38.0
2 a 2.9 años	16	13.2	13.2	51.2
3 a 5 años	39	32.2	32.2	83.5
5.1 a 14 años	20	16.5	16.5	100.0
Total	121	100.0	100.0	



Finalmente, los resultados observados en la tabla 13, nos indican que el 33.1% de la muestra pertenece al área de crédito y servicios financieros, 29.8% a caja -bancos, el 24% a ventas y el 13.2% al área de telefonía.

Al analizar con profundidad la antigüedad laboral con la escolaridad, se encontró que los colaboradores que pertenecen al área de crédito y servicios financieros están distribuidos de la siguiente manera: 28 acabaron la preparatoria o son técnicos, 12 son profesionales. Por su parte, en el área de caja – bancos hay: 26 que terminaron la preparatoria o son técnicos, 10 son profesionales. Mientras que en el área de ventas 25 concluyeron la preparatoria o son técnicos, 2 son profesionales y 2 terminaron la secundaria. Finalmente, en el área de telefonía: 11 culminaron la preparatoria o son técnicos, 2 son profesionales y 3 terminaron la secundaria.

Esto demuestra que, al tener mayor grado de escolaridad tienen mayor posibilidad de estar en una posición o en un nivel de la estructura organizacional más alto en comparación de quienes tienen un menor grado de preparación.

Tabla 13

Composición de la muestra por Área laboral

Área	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Caja - Bancos	36	29.8	29.8	29.8
Crédito y Servicios Financieros	40	33.1	33.1	62.8
Ventas	29	24.0	24.0	86.8
Telefonía	16	13.2	13.2	100.0
Total	121	100.0	100.0	



4.2 Confiabilidad y descriptivos

De acuerdo con Peter (1979) argumenta que, la validez es el nivel en que los instrumentos miden verdaderamente a los constructos que se pretenden medir; así mismo, refiere que una condición necesaria para la validez de las medidas es que estas sean confiables, por lo que, la confiabilidad se define como el grado en que las medidas están libres de errores arrojando resultados consistentes. Al respecto, el coeficiente Alfa de Cronbach es la fórmula más comúnmente aceptable para evaluar la confiabilidad de una escala de medición que contenga ítems de puntos múltiples.

En esta investigación el instrumento fue confiabilizado por medio del coeficiente Alfa de Cronbach mediante el SPSS; este coeficiente toma valores que varían entre 0 y 1, cuanto más cerca de 1, mayor será la consistencia interna de los elementos del instrumento que se evalúa. Se tomó como base la escala de George y Mallery (2016) que proporcionan las siguientes reglas básicas: $\alpha > .9$ es excelente, $\alpha > .8$ es bueno, $\alpha > .7$ es aceptable, $\alpha > .6$ es cuestionable, $\alpha > .5$ es pobre y $\alpha < .5$ es inaceptable.

La tabla 14, presenta los resultados obtenidos una vez aplicado el coeficiente de confiabilidad para cada variable. De manera general el coeficiente de confiabilidad obtenido en la escala de Endomarketing fue de 0.93 el cual, representa un alfa excelente; por su parte, en dos de sus dimensiones se obtuvo niveles confiables: prácticas de recursos humanos con un alfa excelente de 0.92, comunicación interna el cual alcanzo un alfa aceptable de 0.72, mientras que la dimensión de orientación al cliente presento un alfa cuestionable de 0.64.



Con respecto al constructo de Compromiso Organizacional se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0.87 siendo un alfa bueno, así mismo, presento niveles aceptables en dos dimensiones: compromiso afectivo con un alfa excelente de 0.94 y compromiso de continuación cuyo alfa es aceptable de 0.76, excepto el compromiso normativo el cual, debe ser interpretado con cautela debido al bajo coeficiente de confiabilidad obtenido considerándose un alfa pobre al ser de 0.58.

Por otra parte, se aprecian los estadísticos descriptivos de las variables de estudio, donde la escala de medias utilizadas oscila de 1 a 5, donde 1 es muy bajo, 2 es bajo, 3 es la media teórica o punto neutro, 4 es alto y 5 muy alto.

En lo que respecta a la variable de Endomarketing presentó un puntaje medio ($\bar{x}=3.8$) el cual, se acerca a los 4 puntos lo que indica, que los colaboradores encuestados perciben niveles moderados casi altos de prácticas de Endomarketing dentro de las sucursales, esto es, que la empresa implementa estrategias orientadas a el desarrollo de procesos de comunicación interna afectivos, así como, procesos transparentes ligados a la gestión de personas en beneficio mutuo, además de brindar las herramientas necesarias enfocadas al cliente externo.

Por otro lado, en sus tres dimensiones se obtuvieron niveles de regular a bueno que van de 3 a 4 puntos de la escala. Por lo que, se puede observar que la comunicación interna obtuvo la puntuación más alta ($\bar{x}=4.0$), lo que significa que es la dimensión del Endomarketing predominante en las sucursales. De modo que, la percepción del personal apunta que la empresa, proporciona a sus colaboradores información clara, coherente, a



tiempo y por los medios adecuados, para la difusión de los valores, las metas y la cultura de la empresa; divulgando internamente las actividades, los resultados alcanzados, así mismo, los cambios dentro de la organización, al igual que del área en la que laboran.

En el caso de la dimensión de prácticas de recursos humanos alcanzó niveles de regular a bueno ($\bar{x}=3.8$), en este sentido, los empleados perciben que la empresa deja en claro los resultados que esperan de ellos, a su vez, son reconocidos por su trabajo, les ofrecen programas de remuneración congruentes a su puesto, así mismo los capacita para desarrollar mejor sus actividades y aumentar sus conocimientos de modo que, les permitan tomar decisiones más acertadas en la ejecución de sus tareas.

En cambio, la dimensión de orientación al cliente presento la puntuación más baja con respecto a las demás dimensiones ($\bar{x}=3.4$), acercándose más a los 3 puntos, esto significa que los empleados están indecisos a qué tan apropiadas son las estrategias y técnicas que les permitan conocer información relevante acerca de los consumidores, lo que desean y lo que la empresa les puede ofrecer, además, de cuestionar la existencia de programas que atiendan sus necesidades.

Con respecto al Compromiso Organizacional los empleados encuestados están indecisos en que tan identificados se sienten con la organización en la que laboran, con sus metas y si desean mantenerse como miembro de esta, debido al puntaje que se alcanzó ($\bar{x}=3.3$), por lo que tienen en promedio un nivel de compromiso organizacional regular.



Por su parte, el compromiso afectivo obtuvo niveles de regular a bueno ($\bar{x}=3.8$) de modo que, los colaboradores de esta empresa tienen un moderado grado de identificación e implicación con la empresa, poseen un apego emocional hacia ella, se sienten cómodos, muestran sentimientos de pertenencia y afecto, por tanto, continúan en la empresa porque así lo desean.

En el caso del compromiso de continuidad los empleados encuestados presentaron un nivel regular a bueno ($\bar{x}=3.5$) de este componente en otras palabras, son conscientes de los costos asociados al dejar a la empresa, de tal manera que, están vinculados con la empresa porque han invertido tiempo, dinero y/o esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo lo invertido. Además, al percibir que sus oportunidades fuera de la compañía son reducidas, permanecen en ella porque lo necesitan.

Por último, en el compromiso normativo se puede observar que los colaboradores se muestran moderadamente indiferentes con las afirmaciones planteadas ($\bar{x}=2.7$). En este sentido, su compromiso con la organización no está definido por una relación de obligación, no sienten que le deban algo a la empresa debido a la obtención de algún favor que necesiten devolver o construido a partir de normas de lealtad.

**Tabla 14***Coefficientes de confiabilidad Alpha de Cronbach y estadísticos descriptivos*

Escalas / Subescalas	Coefficiente α	Núm. reactivos	DE	Media (1 a 5)
Endomarketing	.93	21	.69	3.8
Orientación al cliente	.64	5	.77	3.4
Prácticas de recursos humanos	.92	12	.80	3.8
Comunicación interna	.72	4	.72	4.0
Compromiso Organizacional	.87	19	.60	3.3
Compromiso afectivo	.94	9	.95	3.8
Compromiso de continuación	.76	7	.74	3.5
Compromiso normativo	.58	3	2.80	2.7

4.3 Variables sociodemográficas

Con el fin de probar las hipótesis asociadas con las variables sociodemográficas, se compararon las medias de los constructos investigados.

4.3.1 Comparación por género

En la tabla 15 se aplicó la prueba t de Student para evaluar si las mujeres son quienes determinan diferencias significativas con respecto a las medias de las escalas del Endomarketing y Compromiso Organizacional. Los resultados indicaron que no existen diferencias estadísticamente significativas entre mujeres y hombres en ninguna de las dimensiones de los instrumentos, por tanto, se rechaza la segunda hipótesis de investigación. En otras palabras, de manera general no hay distinciones por género, debido a que tanto hombres como mujeres consideran que las sucursales donde laboran implementan hasta cierto punto estrategias



encaminadas a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, fomentando procesos de comunicación afectivos, capacitaciones y remuneraciones congruentes a su puesto; por otra parte, se sienten moderadamente identificados con la empresa.

Tabla 15

Comparación entre mujeres y hombres con respecto al Endomarketing y Compromiso Organizacional

Escalas / Subescalas	Mujeres		Hombres		t	Sig.
	\bar{x}	DE	\bar{x}	DE		
Endomarketing	3.73	.78	3.86	.59	-1.05	.29
Orientación al cliente	3.37	.83	3.62	.68	-1.78	.07
Prácticas de recursos humanos	3.82	.87	3.91	.71	-.63	.52
Comunicación interna	4.00	.83	4.06	.60	-.44	.65
Compromiso Organizacional	3.39	.58	3.30	.62	.86	.38
Compromiso afectivo	3.86	.99	3.81	.90	.33	.74
Compromiso de continuación	3.55	.68	3.50	.81	.36	.71
Compromiso normativo	2.92	.84	2.62	1.00	1.76	.08

Nota. \bar{x} = media; DE= desviación estándar; t= prueba t de Student; Sig.= probabilidad de la hipótesis nula.

4.3.2 Comparación por edad

A fin de, identificar si los cuatro grupos de edad difieren significativamente entre sí, según sus medias con respecto a su percepción del Endomarketing y Compromiso Organizacional, se efectuó un análisis de varianza unidireccional o de un factor (ANOVA one-way). De acuerdo con los



resultados obtenidos señalaron que, no existen diferencias estadísticamente significativas entre los diferentes grupos de edad en ninguna de las escalas del instrumento (tabla 16). Lo anterior significa que, no hay variación entre los empleados jóvenes y los de mayor edad por lo que, se rechaza la tercera hipótesis, de modo que, los colaboradores de todas las edades se sienten dudosos acerca de que tan vinculados se sienten con la empresa y si desean permanecer dentro de la misma; de igual forma, perciben de manera general que las sucursales en cierta medida les ofrece oportunidades para aumentar sus conocimientos, los motiva y los orienta hacia el cliente externo.

Tabla 16

ANOVA de Endomarketing y Compromiso Organizacional con respecto a la edad

Escalas / Subescalas	Edad (años)				F	Sig.
	18 a 23	24 a 30	31 a 40	41 a 50		
	\bar{x} (DE)	\bar{x} (DE)	\bar{x} (DE)	\bar{x} (DE)		
Endomarketing	3.88 (.56)	3.75 (.77)	3.78 (.71)	3.87 (.57)	.26	.85
Orientación al cliente	3.61 (.60)	3.44 (.82)	3.50 (.85)	3.48 (.70)	.27	.84
Prácticas de recursos humanos	3.92 (.61)	3.81 (.89)	3.86 (.82)	3.97 (.69)	.17	.91
Comunicación interna	4.13 (.65)	3.99 (.82)	3.96 (.68)	4.16 (.45)	.40	.74
Compromiso Organizacional	3.30 (.67)	3.38 (.51)	3.36 (.69)	3.56 (.35)	.53	.65
Compromiso afectivo	3.78 (.86)	3.81 (1.03)	3.79 (1.02)	4.20 (.32)	.64	.58
Compromiso de continuación	3.40 (.63)	3.59 (.83)	3.43 (.70)	3.71 (.55)	.76	.51
Compromiso normativo	2.74 (1.14)	2.76 (.81)	2.84 (1.09)	2.77 (.64)	.06	.98

Nota. \bar{x} = media; DE= desviación estándar; F= prueba de Fisher; Sig.= probabilidad de la hipótesis nula.



4.3.3 Comparación por escolaridad

Se aplicó un análisis de varianza unidireccional (ANOVA), cuya característica principal es la determinación de diferencias de medias. Los resultados (tabla 17) indicaron que no existen diferencias estadísticamente significativas en los trabajadores, entre los diferentes grupos de nivel de estudios, en relación con su percepción del Endomarketing y Compromiso Organizacional.

Por lo cual, se rechazó la cuarta hipótesis de la investigación, dado que la escolaridad que presentan los trabajadores encuestados no influye sobre ambas variables. En conjunto, señalan que la empresa les ofrece información clara, coherente, a tiempo y por los medios adecuados sobre el estado en el que se encuentra la empresa. Por otro lado, los empleados se sienten inseguros de deberle algo a las sucursales donde trabajan o de tener sentimientos de lealtad hacia las mismas.

Tabla 17

ANOVA de Endomarketing y Compromiso Organizacional en cuanto al nivel de estudios terminados

Escalas / Subescalas	Escolaridad			F	Sig.
	Secundaria	Preparatoria o técnico	Profesional		
	\bar{X} (DE)	\bar{X} (DE)	\bar{X} (DE)		
Endomarketing	3.29 (.71)	3.85 (.63)	3.69 (.85)	1.99	.14
Orientación al cliente	3.08 (.96)	3.55 (.73)	3.39 (.86)	1.20	.30
Prácticas de recursos humanos	3.30 (.77)	3.95 (.72)	3.67 (1.00)	2.54	.08

•••

Comunicación interna	3.50 (.61)	4.07 (.68)	4.00 (.87)	1.50	.22
Compromiso Organizacional	3.29 (.29)	3.39 (.58)	3.35 (.60)	1.99	.14
Compromiso afectivo	3.68 (.56)	3.93 (.89)	3.55 (1.15)	1.66	.19
Compromiso de continuación	3.45 (.15)	3.54 (.73)	3.48 (.86)	.09	.91
Compromiso normativo	2.73 (.43)	2.71 (.99)	3.02 (.73)	1.14	.32

Nota. \bar{x} = media; DE= desviación estándar; F= prueba de Fisher; Sig.= probabilidad de la hipótesis nula.

4.3.4 Comparación por estado civil

En la tabla 18 se puede observar que no existen diferencias estadísticamente significativas entre los diferentes grupos de estado civil en ninguna de las escalas del instrumento, lo anterior se obtuvo con la ayuda del análisis de varianza unidireccional (ANOVA) el cual permite determinar diferencias de medias entre los cuatro grupos de estado civil, en torno a la percepción general del Endomarketing y Compromiso Organizacional.

Por esta razón se rechazó la quinta hipótesis, puesto que el estado civil no afecta ninguna de las variables analizadas; de tal manera, que los colaboradores encuestados concuerdan que la empresa planea y ejecuta acciones orientadas a motivar, coordinar e integrar a los empleados para lograr la satisfacción del cliente externo. No obstante, los empleados tienen un compromiso regular puesto que, se sienten moderadamente vinculados y/o apegados con las sucursales donde realizan sus labores.

**Tabla 18**

ANOVA de Endomarketing y Compromiso Organizacional en relación con el estado civil

Escalas / Subescalas	Estado Civil				F	Sig.
	Soltero	Casado	Unión libre	Divorciado		
	(a)	(a)	(a)	(a)		
	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}		
	(DE)	(DE)	(DE)	(DE)		
Endomarketing	3.72	3.93	4.01	3.61	1.27	.28
	(.71)	(.58)	(.57)	(1.01)		
Orientación al cliente	3.42	3.60	3.83	3.10	2.15	.09
	(.74)	(.77)	(.70)	(1.14)		
Prácticas de recursos humanos	3.79	4.03	4.01	3.87	.69	.55
	(.84)	(.65)	(.62)	(1.18)		
Comunicación interna	3.97	4.16	4.21	3.87	.85	.46
	(.78)	(.57)	(.60)	(.80)		
Compromiso Organizacional	3.34	3.50	3.45	3.31	.49	.68
	(.62)	(.31)	(.50)	(.84)		
Compromiso afectivo	3.70	4.07	4.23	3.57	2.20	.09
	(.98)	(.53)	(.79)	(1.48)		
Compromiso de continuación	3.47	3.58	3.70	3.54	.54	.65
	(.75)	(.61)	(.83)	(.70)		
Compromiso normativo	2.85	2.86	2.41	2.83	1.21	.30
	(.94)	(.91)	(.91)	(.86)		

Nota. \bar{x} = media; DE= desviación estándar; F= prueba de Fisher; Sig.= probabilidad de la hipótesis nula.

4.3.5 Comparación por antigüedad laboral

Con la intención de identificar diferencias de medias significativas entre los cuatro grupos de antigüedad dentro de la organización, se efectuó un análisis de varianza (ANOVA) y la prueba post hoc Tukey, y se obtuvieron dos diferencias significativas: la primera en la escala total de Compromiso Organizacional entre el grupo .1 mes a 1.9 años (\bar{x} = 3.19 y DE = .59) y el grupo de 5.1 a 14 años (\bar{x} = 3.66 y DE = .33), en donde los empleados con menor tiempo laborando se sienten indecisos acerca de que tan identificados se encuentran con la empresa respecto a, sus metas y/o



valores y si desean conservarse como miembro de esta, en cambio quienes llevan más tiempo se sienten más identificados con las sucursales en las que laboran.

La segunda en la dimensión de compromiso afectivo entre el grupo de .1 mes a 1.9 años ($\bar{x} = 3.63$ y $DE = 1.00$) y el grupo de 5.1 a 14 años ($\bar{x} = 4.32$ y $DE = .47$), donde los empleados con menor tiempo en la organización se encuentran indecisos o no sienten un apego emocional con la empresa; en tanto, quienes llevan más tiempo en las sucursales si muestran sentimientos de comodidad, apego y pertenencia hacia las mismas, en términos coloquiales se puede decir que “tienen bien puesta la camiseta”.

Sin embargo, a pesar de haber encontrado diferencias estadísticamente significativas en el Compromiso Organizacional se rechaza la hipótesis de investigación, puesto que, no se halló diferencias significativas en los trabajadores que tienen una antigüedad media dentro de las sucursales.

Tabla 19

ANOVA de Endomarketing y Compromiso Organizacional respecto a la antigüedad laboral

Escalas / Subescalas	Antigüedad (meses – años)				F	Sig.
	.1 mes a 1.9 años	2 a 2.9 años	3.0 a 5 años	5.1 a 14 años		
	\bar{x} (DE)	\bar{x} (DE)	\bar{x} (DE)	\bar{x} (DE)		
Endomarketing	3.75 (.62)	3.85 (.71)	3.72 (.83)	4.01 (.53)	.87	.45
Orientación cliente	al 3.51 (.72)	3.41 (.82)	3.41 (.81)	3.70 (.79)	.68	.56
Prácticas recursos humanos	de 3.75 (.74)	4.12 (.77)	3.79 (.94)	4.07 (.61)	1.46	.22

•••

Comunicación interna	3.99 (.66)	4.01 (.67)	3.96 (.90)	4.26 (.48)	.80	.49
Compromiso Organizacional	3.19a (.59)	3.32 (.58)	3.38 (.68)	3.66b (.33)	2.89	.03
Compromiso afectivo	3.63a (1.00)	3.94 (.83)	3.79 (1.04)	4.32b (.47)	2.62	.05
Compromiso de continuación	3.39 (.66)	3.40 (.78)	3.62 (.84)	3.75 (.63)	1.55	.20
Compromiso normativo	2.69 (.78)	2.60 (1.04)	2.85 (1.07)	2.96 (.88)	1.65	.58

Nota. \bar{x} = media; DE= desviación estándar; F= prueba de Fisher; Sig.= probabilidad de la hipótesis nula; a y b= grupos que difieren significativamente.

4.3.6 Comparación por área laboral

Retomando el análisis de varianza unidireccional (ANOVA) de las variables en estudio, pero esta vez referente a los grupos de tipo de área laboral (tabla 20), únicamente se contempló diferencias significativas en la dimensión de compromiso normativo y la prueba post hoc Tukey señala que la diferencia significativa ocurre entre el grupo del área de ventas (\bar{x} = 2.40 y DE = .94), donde los trabajadores están en desacuerdo en deberle algo a la organización y el grupo del área de crédito y servicios financieros (\bar{x} = 3.05 y DE = .91), los cuales están indecisos en tener sentimientos de obligación, es decir, de permanecer en la empresa a causa de experimentar sensaciones de deuda hacia la misma por haberle brindado alguna oportunidad y/o recompensa la cual, haya sido valorada por el trabajador, por sentimientos de lealtad o bien por sus expectativas laborales.

Por tanto, la hipótesis de investigación es parcialmente aceptada puesto que, solo se obtuvo diferencias significativas en el Compromiso Organizacional, mientras que en el Endomarketing no hubo ninguna diferencia significativa.

**Tabla 20**

ANOVA de Endomarketing y Compromiso Organizacional con relación al área laboral

Escalas / Subescalas	Áreas				F	Sig.
	Caja – Banco	Crédito y Servicios Financieros	Ventas	Telefonía		
	\bar{x} (DE)	\bar{x} (DE)	\bar{x} (DE)	\bar{x} (DE)		
Endomarketing	3.86 (.45)	3.77 (.83)	3.88 (.79)	3.56 (.58)	.86	.46
Orientación al cliente	3.46 (.64)	3.44 (.81)	3.68 (.94)	3.37 (.58)	.81	.48
Prácticas de recursos humanos	3.99 (.55)	3.80 (.94)	3.89 (.92)	3.67 (.67)	.71	.54
Comunicación interna	4.13 (.48)	4.06 (.90)	4.07 (.69)	3.65 (.70)	1.73	.16
Compromiso Organizacional	3.37 (.50)	3.41 (.69)	3.38 (.62)	3.07 (.51)	1.30	.27
Compromiso afectivo	3.84 (.79)	3.88 (1.10)	3.98 (.97)	3.43 (.74)	1.23	.30
Compromiso de continuación	3.57 (.60)	3.53 (.81)	3.60 (.88)	3.27 (.54)	.75	.52
Compromiso normativo	2.84 (.97)	3.05b (.91)	2.40a (.94)	2.62 (.67)	3.11	.02

Nota. \bar{x} = media; DE= desviación estándar; F= prueba de Fisher; Sig.= probabilidad de la hipótesis nula; a y b= grupos que difieren significativamente.

4.4 Correlación entre el Endomarketing y Compromiso Organizacional

Con el objeto de comprobar la hipótesis principal establecida en esta investigación, se presentan los resultados del análisis estadístico efectuado mediante la correlación de las variables utilizando el coeficiente de correlación de Pearson (r). Es importante considerar que el coeficiente de Pearson puede variar entre -1 y +1 cuánto más próximo de la extremidad mayor es la correlación (negativa o positiva).



En la tabla 21, se reflejan los coeficientes de correlaciones de Pearson entre las variables de estudio. Así, la hipótesis principal del estudio donde hace referencia que el Endomarketing se relaciona positivamente con el Compromiso Organizacional, fue confirmada con un nivel de $r = .55^{**}$, $p < 0.01$, de acuerdo con Hernández et al. (2014) es una correlación positiva media al ser mayor a 0.50.

En otras palabras, cuando las organizaciones tratan a los empleados como clientes internos y ven los puestos de trabajo como productos internos están comercializarán trabajos que merezcan la pena ser comprados para atraer, capacitar, integrar, motivar y retener a empleados de calidad; provocando que los empleados se sientan identificados, además de que adopten los objetivos e intereses de la organización en la que laboran, para lograr las metas organizacionales reflejándose en la disminución de la rotación de personal, actitudes de satisfacción laboral y el deseo de conservarse cómo miembro de la organización.

**Tabla 21***Coefficientes de Correlación Pearson*

Escalas / Subescalas	OC	PRH	CI	CA	CC	CN	MI	CO
Orientación al cliente (OC)	_____	.73**	.67**	.62**	.36**	-.20*	.88**	.38**
Prácticas de recursos humanos (PRH)		_____	.80**	.82**	.45**	-.11	.93**	.58**
Comunicación interna (CI)			_____	.70**	.50**	-.12	.90**	.53**
Compromiso afectivo (CA)				_____	.48**	.04	.79**	.77**
Compromiso de continuación (CC)					_____	-.05	.48**	.66**
Compromiso normativo (CN)						_____	-.16	.54**
Endomarketing (MI)							_____	.55**
Compromiso Organizacional (CO)								_____

Nota. ** Indica que la correlación es significativa en el nivel 0.01 y * la correlación es significativa en el nivel 0.05.



Discusión

Tras el análisis de los resultados obtenidos, estos indican que las acciones de Endomarketing percibidas por los clientes internos tienen una relación con los niveles de Compromiso Organizacional que reflejan los miembros de la organización. Por tanto, se valida y corrobora la hipótesis principal, debido a la existencia de una correlación de Pearson positiva media y significativa entre ambos constructos ($r = .55^{**}$ con $p < 0.01$), de ahí que, a mayor estrategias y atenciones hacia los trabajadores, mayor será el compromiso de estos. Este resultado es consistente con los estudios empíricos de la investigación (Caruana y Calleya, 1998; Bohnenberger, 2005; Ching-Sheng y Hsin-Hsin, 2007; Torres, 2014; Zegarra, 2014; Araque et al., 2017; Goncalves, 2017; Paz, 2018; Hernández et al., 2019; Luna y Martínez, 2019; Salazar, 2020; Chirinos, 2021) puesto que, estos autores demuestran unanimidad en sus resultados reafirmando la existencia de una correlación positiva entre ambas variables, lo que indica que al implementar acciones de Endomarketing, se lograra una influencia positiva sobre el Compromiso Organizacional que presentan los clientes internos.

En lo que respecta al primer objetivo específico “medir el nivel de Endomarketing y Compromiso Organizacional que prevalece en los trabajadores de la empresa de comercio especializado y servicios financieros”. Se encontró que los trabajadores perciben niveles de regular a bueno de prácticas de Endomarketing ($\bar{x}=3.8$), en otras palabras, las sucursales de cierta manera ofrecen productos internos (trabajos) que satisfacen las necesidades y deseos de los clientes internos (trabajadores), por medio de estrategias encaminadas a la comunicación interna, prácticas de recursos humanos y orientación al cliente.



Por otro lado, también se encontró que los colaboradores de esta empresa objeto de estudio presentan un nivel de percepción regular ($\bar{x}=3.3$) de Compromiso Organizacional, lo que significa que los empleados están indecisos en que tan identificados se sienten con las sucursales de la empresa, respecto a sus metas, valores y si desean conservarse dentro de ella.

En tanto, los resultados anteriores son consistentes con lo reportado por Goncalves (2017), quien en su estudio obtuvo niveles casi similares en cuanto a la percepción de ambos constructos; los colaboradores encuestados percibieron la existencia de prácticas de Endomarketing en puntajes medios ($\bar{x}=3.6$), mientras que en el Compromiso Organizacional obtuvo puntajes moderados ($\bar{x}=3.4$) de percepción por los empleados.

En cuanto a, las hipótesis planteadas en esta investigación, la segunda hipótesis “Son las mujeres quienes determinan diferencias significativas con respecto al Endomarketing y Compromiso Organizacional” fue rechazada dado que, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre mujeres y hombres en relación con ambos constructos.

Estos resultados coinciden con la investigación de Bohnenberger (2005) pues tampoco observo diferencias significativas, lo que significa que, de manera general no hay distinciones entre el nivel de Endomarketing y Compromiso Organizacional de las mujeres y hombres en las empresas investigadas; de igual forma Arias et al. (2003), Ojeda et al. (2016) y Chiang et al. (2016) no detectaron diferencias significativas entre mujeres y hombres, por lo que, el género no influye sobre el Compromiso Organizacional.



Sin embargo, estas investigaciones difieren de los resultados obtenidos por Torres (2014) quien, en su análisis comparativo por sexo encontró que las trabajadoras mujeres alcanzan mayores puntajes que los varones, al igual que Zegarra (2014), descubrió que el personal femenino es quien percibe diferencias estadísticamente significativas con relación a ambos tópicos.

Por otra parte, la tercera hipótesis fue rechazada puesto que, los resultados arrojaron que la variable de edad no influye de manera significativa en ninguna de las escalas. En cambio, en la investigación realizada por Zegarra (2014) los resultados mostraron diferencias significativas solo en el Endomarketing en la dimensión de adecuación al trabajo entre los grupos de 55 años a más y de 25 a 29 años, donde los trabajadores con mayor edad perciben más las acciones que realiza la empresa respecto a esa dimensión, también en la dimensión de comunicación interna entre el grupo de 55 años a más y el grupo de 40 – 44 años, se contempló que estos grupos perciben más las prácticas de comunicación interna en la organización estudiada.

Por su parte, Loli et al. (2015) descubrió diferencias significativas en el Compromiso Organizacional en la dimensión de continuidad y afectiva, lo que significa, que esta variable influye como elemento diferenciador, donde a mayor edad existe mayor percepción de ellas. Por el contrario, Guerrero (2019) en su investigación no detectó diferencias significativas en el grado de compromiso organizacional percibido en los empleados de las diferentes edades.

Del mismo modo, en la comparación de medias de escolaridad, no se revelaron diferencias significativas, por tanto, se rechazó la cuarta hipótesis. Este resultado contrasta con la investigación de Bohnenberger (2005) quien



encontró diferencias significativas en el Endomarketing, donde los empleados que tienen un nivel de estudios de postgrado perciben con mayor grado las dimensiones de comunicación interna y las prácticas de recursos humanos, mientras que en la orientación al cliente fue mayor percibida por los empleados con menor grado de formación. De igual forma, obtuvo diferencias significativas en los componentes afectivo y normativo del Compromiso Organizacional en donde los empleados con mayor grado de formación están más comprometidos que los que poseen menor grado.

Por el contrario, Sánchez et al. (2007) identificaron diferencias entre los grupos de nivel de estudios universitario y medio superior respecto al Compromiso Organizacional, los cuales reflejan que los empleados con menor grado de formación se sienten más comprometidos en continuar en la empresa en comparación de los que tienen una formación universitaria. Sin embargo, en la investigación de Guzmán (2018) la variable de nivel de estudios en el Compromiso Organizacional no obtuvo diferencias significativas, por lo que la escolaridad no influye en el nivel de compromiso de los trabajadores.

Por su parte, es interesante notar que no se observaron diferencias significativas de medias, con respecto a su estado civil, es decir, esta variable no influye sobre el Endomarketing y Compromiso Organizacional, por lo que fue rechazada la quinta hipótesis.

No obstante, en la investigación de Hurtado (2017) halló diferencias significativas en la dimensión afectiva del Compromiso Organizacional entre el grupo de los casados y solteros, en donde los casados tienen un nivel de identificación con la empresa moderado al tener más responsabilidades, en tanto, si están solteros su nivel de identificación y compromiso con la



empresa son muy fuertes, además tienden a convertirse en leales debido al deseo de desarrollarse y superarse profesionalmente. De la misma manera, Hernández et al. (2021) encontró diferencias significativas entre el Compromiso Organizacional y el estado civil.

Así mismo, Bohnenberger (2005) y Torres (2014) identificaron diferencias significativas en la variable de estado civil donde los casados presentan mayor percepción del Endomarketing, mientras que, en el Compromiso Organizacional Torres (2014) no descubrió diferencias significativas; entretanto Bohnenberger (2005) identificó diferencias en el componente afectivo del Compromiso Organizacional, lo cual significa, que los empleados casados son más comprometidos que los demás.

Por otro lado, aunque si se obtuvo diferencias significativas respecto a la antigüedad laboral en la escala de Compromiso Organizacional y en el componente afectivo. la sexta hipótesis fue rechazada, debido a que no se confirmó la existencia de diferencias significativas en los trabajadores que tienen una antigüedad media dentro de la organización.

Estos resultados son diferentes a la investigación de Muñoz (2014) en donde no percibió diferencias significativas en el Compromiso Organizacional según su antigüedad en la empresa, por otro lado, Torres (2014) reveló que existen diferencias significativas en el Endomarketing demostrando que los empleados entre los grupos de 3 a 7 y de 23 a 27 años de antigüedad tienen mayor percepción que otros rangos, mientras tanto en el Compromiso Organizacional se halló diferencias significativas dentro de los grupos de 3 a 7 años de servicios, lo que significa que, los trabajadores cuya antigüedad es media tienen una mayor percepción de los dos constructos estudiados.



Igualmente, Salazar (2020) descubrió que, si existen diferencias estadísticamente significativas según el tiempo de servicios en ambos constructos, donde los trabajadores que tienen más de 9.6 años laborando en la fábrica son quienes perciben mejores niveles de Marketing Interno y poseen niveles más altos de Compromiso Organizacional en comparación de los que llevan laborando menos tiempo.

Por su parte, Zegarra (2014) solamente encontró diferencias significativas en el Endomarketing de quienes llevan mayor tiempo en la organización. Del mismo modo, en la investigación de Barraza y Acosta (2008) se obtuvo diferencias significativas en el Compromiso Organizacional en la dimensión de continuación en donde los docentes que tienen una antigüedad laboral menor a 10 años presentan menor compromiso en ese componente.

Finalmente, la última hipótesis de la investigación fue parcialmente confirmada, puesto que, en la variable sociodemográfica de área laboral los trabajadores no percibieron diferencias significativas en el Endomarketing; sin embargo, si se observaron diferencias significativas en la dimensión normativa del Compromiso Organizacional.

Estos resultados difieren de la investigación realizada por Salazar (2020) pues, no identifiqué ninguna diferencia significativa en la variable de área respecto a el Marketing Interno y Compromiso Organizacional. Por el contrario, Ríos et al. (2010) reportaron que los niveles más elevados de Compromiso Organizacional se encuentran en los empleados con puestos operativos.

En resumen, de estos resultados se desprende que al relacionar el Endomarketing y Compromiso organizacional con las variables



demográficas de género, edad, escolaridad y estado civil no arrojan significancia estadística, es decir, el Endomarketing y Compromiso organizacional es igual para los empleados de las sucursales, excepto con las variables de antigüedad y área donde los trabajadores si perciben diferencias significativas, pero solamente en el Compromiso Organizacional.

A su vez, analizando los componentes del Compromiso Organizacional y de Endomarketing, se puede observar que el compromiso afectivo y la comunicación interna se destacan positivamente, puesto que, presentan el mayor grado de percepción por parte de los empleados. Sin embargo, es necesario reforzar más las técnicas de Endomarketing en especial las relacionadas con la orientación al cliente dado que, los empleados perciben que la empresa no les proporciona las herramientas suficientes que les permita conocer información relevante acerca de los consumidores, lo que desean y lo que la empresa les puede ofrecer. Además, de cuestionar la existencia de programas que atiendan sus necesidades.

De igual forma, es necesario disminuir la percepción del compromiso de continuación por parte de los empleados, ya que, este componente del Compromiso Organizacional describe a aquellos empleados que se sienten atados con la organización tan solo porque no tienen una mejor oferta laboral disponible, en otras palabras, permanecen en ella porque lo necesitan. Por tanto, esta dimensión podría ocasionar desventajas en vista de que, puede generar gastos innecesarios por capacitación y rotación del personal de la empresa. A tal efecto, es necesario reforzar más las técnicas de Endomarketing para reforzar aún más el grado de identificación que muestran los trabajadores respecto a la organización en la que laboran.



Conclusión

Esta investigación tuvo como objetivo principal analizar la relación que existe entre el Endomarketing y el Compromiso Organizacional, de acuerdo con los resultados obtenidos demostraron que existe una relación positiva media y significativa entre ambos constructos por lo que, se corrobora la hipótesis principal de la investigación. De esta forma, podemos concluir que al desarrollar prácticas de Endomarketing dentro de la organización e implementando estrategias basadas en la comunicación interna, prácticas de recursos humanos y orientación al cliente, se desarrolla una influencia positiva en el Compromiso Organizacional.

Por otra parte, las variables sociodemográficas estudiadas no influyen de manera significativa en el Endomarketing, lo cual indica que dichas variables demográficas no constituyen elementos diferenciadores, en otras palabras, el Endomarketing es igual para los empleados de las sucursales, lo que no ocurre en su totalidad con el Compromiso Organizacional, debido a que la antigüedad laboral si influye a nivel general y en la dimensión afectiva, pero no se confirmó la existencia de diferencias significativas en los trabajadores cuya antigüedad es media dentro de la organización, así mismo, el área laboral incide en la dimensión normativa del Compromiso Organizacional.

De modo que, se rechazaron las hipótesis dos, tres, cuatro cinco y seis, en tanto que, la séptima hipótesis es parcialmente confirmada puesto que, en la variable de área laboral los trabajadores no perciben diferencias significativas en el Endomarketing.



De ahí que, los empleados perciben que la empresa desarrolla prácticas de Endomarketing dentro de la organización e implementan estrategias basadas en una buena comunicación interna, un proceso de reclutamiento transparente, así como también programas de remuneración congruentes a su puesto, una adecuación en sus labores acorde a sus conocimientos y/o habilidades, además de un crecimiento en su desarrollo personal mediante capacitaciones que les permiten adquirir nuevos conocimientos, a ser mejores profesionales y a tomar decisiones más acertadas en la ejecución de sus tareas.

Por otro lado, es necesario diseñar estrategias encaminadas a desarrollar afecto, cariño, reciprocidad y lealtad en los trabajadores hacia la organización tales como, brindar mayor autonomía, responsabilidades, fomentar equidad en todos los empleados, ser considerados con ellos, fomentar procesos de capacitación, otorgar becas, hacerles comprender la importancia de su trabajo, por mencionar algunas las cuales, sean aplicadas desde el primer día en el que los empleados se integran a la organización y en todas las áreas laborales.

De esta manera, se aumentará los niveles del Compromiso Organizacional, es decir, los empleados cada día al despertarse se sentirán motivados, dispuestos a alcanzar los objetivos e identificados con las sucursales de la empresa constituyendo así una ventaja competitiva.

De cara a futuros estudios, sería conveniente realizar un estudio en muestras más representativas, además de replicar estudios en otros contextos y con otros giros de empresas para observar cómo se comportan ambos constructos, así mismo, también se sugiere realizar análisis más



avanzados de los instrumentos empleados, los cuales permitan verificar su aplicación en otras empresas.

Derivado de los resultados, producto del análisis de las variables demográficas y de la relación de ambos tópicos emergen implicaciones importantes que refuerzan el objetivo principal de la investigación y que permitirán a la empresa objeto de estudio implementar estrategias que refuercen la calidad de vida de sus empleados, su pertenencia con las sucursales, así como, fortalecer sus sentimientos de compromiso. De modo que, se verá reflejado en las actividades cotidianas que realiza el personal decidiendo permanecer en la empresa por el afecto que sienten hacia las sucursales en las que laboran.

Referencias

- Ahmed, P. K., y Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Butterworth-Heinemann.
<https://doi.org/10.4324/9780080509037>
- Ahmed, P. K., y Rafiq, M. (2003). Commentary Internal Marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
DOI 10.1108/03090560310498813
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., y Saad, N. M. (2003). Internal Marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241. DOI 10.1108/03090560310486960
- Alarcón, M. M., y Huaman, G. C. (2019). *El marketing interno y compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa King Kong Lambayeque* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio Institucional UNPRG.
<https://hdl.handle.net/20.500.12893/4337>
- Alcántara, R. J., Goytortua, C., y Vega, A. (2014). *La satisfacción laboral de los empleados de restaurantes de la ciudad de Pachuca, un análisis por género*. <https://docplayer.es/32977434-Endomarketing-la-satisfaccion-laboral-de-los-empleados-de-restaurantes-de-la-ciudad-de-pachuca-un-analisis-por-genero.html>
- Alzate, V., Sosa, N. A., y Gutiérrez, L. P. (2015). Dinámicas de Endomarketing en el restaurante de comidas rápidas FRISBY S.A. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 2(2), 36-42.
<https://doi.org/10.22579/23463910.93>
- Allen, N. J., y Meyer, J. P. (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

- Amiel, R. (2021). *Marketing interno y el Compromiso Organizacional en las fiscalías provinciales Penales Corporativas de Nuevo Chimbote-Santa, 2021* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/74107>
- Angle, H. L., y Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14. <https://doi.org/10.2307/2392596>
- Apaza, R. M. (2019). Estrategia de Endomarketing para fidelizar a los clientes internos de una empresa de pizza. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración Enfoques*, 3(12), 250-270. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=621968062002>
- Araque, D. L., Sánchez, J. M., y Uribe, A. F. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Revista Estudios Gerenciales*, 33(142), 95-101. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>
- Arciniega L. (2002). Compromiso Organizacional en México: ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? *Dirección Estratégica. Revista de Negocios del ITAM*, 2(1), 21-23.
- Arias, F., Varela, D., Loli, A. y Quintana, M. (2003). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos. *Revista de Investigación en Psicología*, 6(2), 13-25. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v6i2.5147>
- Ballantyne, D. (2000). Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing*, 18(6), 274-286. DOI:[10.1108/02652320010358698](https://doi.org/10.1108/02652320010358698)

- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242-1260. DOI 10.1108/03090560310486979
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., y Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6, 61-76. DOI:[10.1016/S1084-8568\(01\)00029-3](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(01)00029-3)
- Barraza, A. y Acosta, M. (2008). Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. *Innovación Educativa*, 8(45), 20-35. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179420818003>
- Behar, D. S. (2008). *Metodología de la investigación*. Shalom. <http://rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf>
- Belleza, S. E. (2020). *Endomarketing y el compromiso organizacional de los colaboradores administrativos de la Universidad San Pedro sede central y filiales 2019* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/49422>
- Berry, L. L. (1981). The employee as Customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-40.
- Berry, L. L., y Parasuraman, A. (1991) Competing through quality. *New York*: DOI:[10.4324/9780203207352.ch11](https://doi.org/10.4324/9780203207352.ch11)
- Berry, L. L., y Parasuraman, A. (1992) Services Marketing Starts from Within. *Marketing Management*, 1(1), p. 24-3. DOI:[10.4324/9780203207352.ch11](https://doi.org/10.4324/9780203207352.ch11)
- Betanzos, N., y Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología*, 23(2), 207-215. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16723205>

- Bohnenberger, M. C. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional* [Tesis Doctoral, Universitat de Les Illes Balears]. Repositorio Institucional. UIB. <http://hdl.handle.net/11201/2699>
- Bohnenberger, M. C., Schmidt, S., Damacena, C., y Batle, F. J. (2019). Internal marketing: a model for implementation and development. *Dimensión Empresarial*, 17(1), 7-22. <https://doi.org/10.15665/dem.v17i1.1657>
- Bonilla, J. A., y Lachira, M. (2021). *El marketing interno y su incidencia en el compromiso organizacional de los empleados de la corporación J&MP SRL – Piura 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio Digital de la Universidad Privada Antenor Orrego. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/8265>
- Brum, A. M. (2003). *Respirando Endomarketing*. 3ra ed. Porto Alegre: L&PM. <https://fdocumentos.tips/document/respirando-endomarketing.html?page=4>
- Cabrera, E. D., y Mojalott, N. A. (2018). *Marketing interno y compromiso organizacional en los trabajadores de la Universidad Peruana Unión, 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión]. Repositorio de Tesis Universidad Peruana Unión. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/1268>
- Canales, L. (2009). Endomarketing y la Gestión de Recursos Humanos. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*. 2(5), 24-32. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477847123003>
- Carbajal, C. C., y Alvarado, E. A. (2019). *Endomarketing y su influencia entre el compromiso organizacional de los colaboradores en los colegios privados de la provincia de San Martín, 2019* [Tesis de grado, Universidad Peruana Unión]. Repositorio de Tesis

Universidad Peruana Unión.

<http://hdl.handle.net/20.500.12840/2232>

- Caridad, M., Salazar, C., Rincón, Y., y Soto, A. (2018). Consistencia de la responsabilidad social en universidades privadas desde la gestión del Endomarketing. *Opción*, 34(86), 1011-1042. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/23869>
- Caruana, A., y Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108-116.
- Castañeda, S. (2019) Endomarketing y aprendizaje organizacional: una herramienta para la gestión NOVUM. *Revista de Ciencias Sociales aplicadas*, 2(9), 184-196. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571360752010>
- Córdova, E. M., y Pinto, F. C. (2018). *El marketing interno y su relación con el compromiso organizacional de la Empresa Pacífico Seguro Trujillo año 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio Digital de la Universidad Privada Antenor Orrego. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/5883>
- Coronado, G., Valdivia, M., Aguilera, A., y Alvarado, A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*, (60). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94465715006>
- Clugston, M. (2000). The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 477-486. <https://www.jstor.org/stable/3100328>
- Chaname, O. G. (2021). *Endomarketing para el compromiso organizacional del personal administrativo de una universidad privada en la ciudad de Chiclayo* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio

de la Universidad César Vallejo.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/56433>

Chapoñan, M., y Villalobos, S. M. (2020). *Endomarketing para incrementar el compromiso organizacional de los colaboradores del hotel Costa del Sol Wyndham – Chiclayo* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/61085>

Chiang, M. M., Gómez, N. M., y Wackerling, L. M. (2016). Compromiso Organizacional del funcionario Municipal Rural de la Provincia de Ñuble, Chile. *Ciencia y Trabajo*, 18(56), 134-138.

<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492016000200010>

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

Chirinos, L. C. (2021). *Influencia del Endomarketing en el compromiso organizacional de los trabajadores de una empresa Retail Arequipa-2020* [Tesis de grado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio Institucional de la UNSA.

<http://hdl.handle.net/20.500.12773/13544>

Churquipa, M. Y. (2017). *La relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional en el personal del centro de salud CLAS Santa Adriana - Juliaca en el periodo 2016* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano Puno]. Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional del Altiplano.

<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/3663>

Edel, R., García, A., y Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Eumed Editores.

<https://www.researchgate.net/publication/299134186> Clima y compromiso organizacional I

Escalante, D. B. (2015). *Propuesta de un plan de marketing interno para el fortalecimiento del compromiso organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca. <http://hdl.handle.net/20.500.14074/738>

Espejo, T. R. (2017). *Relación entre marketing interno y compromiso organizacional del personal de la Zona Sur de Caja Piura, 2017* [Tesis de grado, Universidad Nacional de San Agustín]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/4640>

Eyzaguirre, R. (2017). *Marketing interno y compromiso organizacional en docentes de la Institución Educativa FAP "José Quiñones" La Molina. 2016* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/14889>

Ferrell, O. C., y Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de Marketing*. Cengage Learning. <https://latam.cengage.com/>

Fernández, C. S. (2020). *Endomarketing y compromiso organizacional en la Superintendencia Nacional de Bienes Estatales, San Isidro* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/56528>

Flores, M. E. (2019). *El Endomarketing y su influencia en el compromiso organizacional de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Puno, periodo 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional Digital de la

Universidad Nacional del Altiplano.
<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/12100>

Foreman, S. K., y Money, A. H. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management*, 11, 755-768. DOI: [10.1080/0267257X.1995.9964388](https://doi.org/10.1080/0267257X.1995.9964388)

Fuentes, P. A. (2009). Relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional: evolución en el estudio y medición del compromiso organizativo. *Perspectivas* (24), 107-136.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942160006>

Fuentes, P. A. (2015). *Compromiso organizacional: Contribución de una gestión estratégica de Recursos Humanos sobre una perspectiva de Marketing* [Tesis doctoral, Universidad de Sevilla]. Depósito de Investigación Universidad de Sevilla.
<https://idus.us.es/handle/11441/40204>

Gallardo, E. E. (2017). *Metodología de la Investigación*. Manual Autoformativo Interactivo. Universidad Continental.
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf

Garay, J. M. (2017). *Relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional de la Empresa D' MARK FANT'S, Cercado de Lima, 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/12419>

García, E., Barros, D., y Valle, A. (2018) Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional: Una revisión de la literatura. *Desarrollo Gerencial*, 10(2), 65-82. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3219>

George, D. y Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 Step by Step*. Routledge.

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. Jr., y Konopaske, R. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos*. McGraw-Hill.
- Gómez, E. A. (2019). *Relación entre Endomarketing con el compromiso organizacional de los colaboradores en el Casino las Vegas, Distrito de Tarapoto – 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/38012>
- Goncalves, M. (2017). *Relación entre las prácticas de marketing interno y el compromiso organizacional en una Empresa de Consumo Masivo* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Andrés Bello]. http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/escuela_ciencias_sociales/Trabajo%20de%20Grado/02%20GONCALVES%20Marketing%20Interno%20y%20Compromiso%20Organizacional.pdf
- Grönroos, C. (1985). Internal Marketing – Theory and Practice, in Services Marketing in a Changing Environment. American Marketing Association's Services Conference Proceedings. 41–47.
- Grönroos, C. (1990a). *Marketing y gestión de servicios: La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Grönroos, C. (1990b). Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.
- Guerrero, P. A. (2019). *Compromiso Organizacional Basado en el Modelo de Meyer y Allen en los Colaboradores de un Banco Chiclayano, 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo]. Repositorio Dspace. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/1635>

- Guevara, L. A. (2019) *Programa de Endomarketing en el Compromiso Organizacional de colaboradores administrativos de una empresa de Transporte privado en Piura* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/43900>
- Guzmán, A. de J. (2018). *Influencia de los factores personales y organizacionales sobre el compromiso organizacional de los trabajadores de una institución pública hidalguense. Caso: IPH* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo]. UAEH Biblioteca Digital. <http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/handle/231104/2079>
- Hellriegel, D., y Slocum, J. W. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Thomson. https://www.academia.edu/8478303/Comportamiento_Organizacion_al_10ma_Edici%C3%B3n_Don_Hellriegel_and_John_W_Slocum_F_L
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. P. (1991). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. http://www.conductitlan.org.mx/04_Investigacion/Materiales/L_Sampieri%20-%20metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, R. M., Fuster, F., Maldonado, H., María, H. S., Norabuena, R., y Ocaña, Y. (2019). Marketing interno y compromiso organizacional de centros de entretenimiento del Perú. *Revista de Psicología*, 9(2), 55–67. <https://revistas.ucsp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/514>

- Hernández, Y., Jaramillo, J. L., y Hernández, G. (2021). Relación entre el compromiso organizacional y la rotación de personal obrero. *Estudios de Administración*, 28(1), 102–129. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.60211>
- Hernández, B. E., Ruiz, A. M., Ramírez, V., Sandoval, S. J., y Méndez, L. C. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 820-846. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.370>
- Hernández, T. J., Soberanes, L. T., Medina, A., y Martínez, E. (2008). El Binomio Marketing Interno Compromiso Organizacional: Una herramienta clave en la generación de ventaja competitiva. *Revista Internacional la Nueva Gestión Organizacional*, (6), 180-194. <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/11544>
- Hogg, G., Carter, S., y Dunne, A. (1998). Investing in People: Internal Marketing and Corporate Culture. *Journal of Marketing Management*, 14, 879-895. DOI: [10.1362/026725798784867563](https://doi.org/10.1362/026725798784867563)
- Huamán, L. N. (2021). *Marketing interno para lograr el compromiso organizacional en los empleados de Agro Banco San Ignacio – 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio USS. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/7930>
- Huamánhorque, A. L. (2017). *Marketing interno y compromiso organizacional de los colaboradores de la gerencia de Multibanca del Banco de Crédito - La Molina – 2016* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/7169>
- Hurtado, M. (2017). *Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura* [Tesis de Licenciatura,

Universidad de Piura]. Repositorio Institucional PIRHUA.
<https://hdl.handle.net/11042/2883>

- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J.W., y Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
- Jiménez, L. A., y Gamboa, R. (2016). El Endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector salud. *Revista Mundo FESC*, 6(12), 8-19.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5856129>
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.
<https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Lings, I. N. (1999). Managing service Quality with Internal Marketing Schematics. *Long Range Planning*, 32(4), 452-463.
- Lings, I. N, y Greenley, G. E. (2010). Internal market orientation and market-oriented behaviours. *Journal of Service Management*, 21(3), 321-343. DOI:[10.1108/09564231011050788](https://doi.org/10.1108/09564231011050788)
- Littlewood, H. F. (2020). La paradoja del Compromiso. *Investigación Administrativa*, 49(126). <https://doi.org/10.35426/iav49n126.01>
- Loli, P. A., Montgomery U. W., Cerón, V. F., Del Carpio, G. J., Navarro, V. V., y Llacho, I. K. (2015). Compromiso organizacional y sentimiento de permanencia de los profesionales en las organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana. *Revista de Investigación en*

Psicología, 18(1), 105–123.

<https://doi.org/10.15381/rinvp.v18i1.11781>

López, N. J., y Dondero, P. P. G. (2019). Estrategias para aumentar el compromiso organizacional en el área de ventas de una empresa de la industria cosmética y cuidado personal. *INNOVA Research Journal*, 4(3.1), 184-192.

<https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.1.2019.1087>

Lovelock, C., Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Pearson Educación.

[https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-](https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/1902-marketing-de-servicios-christopher-lovelock.pdf)

[content/uploads/sites/4/2019/03/1902-marketing-de-servicios-](https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/1902-marketing-de-servicios-christopher-lovelock.pdf)

[christopher-lovelock.pdf](https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/1902-marketing-de-servicios-christopher-lovelock.pdf)

Luna, L. M., y Martínez, N. A. (2019). Las acciones de marketing interno y el compromiso organizacional en hoteles de cuatro y cinco estrellas.

Organicom, 16 (30), 175-188.

<https://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/11267>

Matías, N. V., y Maguiña, A. J. (2015). *Marketing interno y compromiso organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación Agencia 2, Huaraz, 2015* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo]. Repositorio Institucional UNASAM.

<http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/896>

Maximiliano, K. M. (2019). Marketing interno como herramienta para lograr el compromiso organizacional del profesional de enfermería, Huánuco – 2018. *Gaceta Científica*, 5(1), 30–35.

<https://doi.org/10.46794/gacien.5.1.431>

Medina, V. (2018). *El marketing interno y su incidencia en el compromiso organizacional de los colaboradores de una Empresa Inmobiliaria Internacional, Sucursal Lima – Perú* [Tesis de licenciatura,

Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Institucional – URP.
<http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1913>

- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997) *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
<https://sk.sagepub.com/books/commitment-in-the-workplace>
- Meyer, J. P., y Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., y Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Morales, J. A. (2018). *Endomarketing y el compromiso organizacional de los colaboradores de supermercados Wong de Trujillo, año 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/33683>
- Morales, T. (2017). *Marketing interno y compromiso organizacional del personal de la Oficina de Notificaciones de la Corte Suprema de Justicia de la República, Cercado de Lima en el período 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/10349>

- Mowday, R. T., Steers, R. M., y Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Muñoz, C. I. (2016). *Metodología de la Investigación*. Oxford. <https://docer.com.ar/doc/xccvc85>
- Muñoz, E. C. (2014). *Comunicación y Compromiso Organizacional* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México]. <https://repositorio.unam.mx/contenidos/135517>
- Ojeda, M. E., Talavera, R. y Berrelleza, M. (2016). Análisis de la relación entre compromiso organizacional y percepción de apoyo organizacional en docentes universitarios. *Sistemas, Cibernética e Informática*, 13(1), 66-71.
- O'Reilly, C., y Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Ortiz, S., y Canchanya, E. (2019). *Influencia de la gestión del Endomarketing en la retención del personal asistencial y administrativo de la Clínica Cayetano Heredia S.A. 2017* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio Institucional UNCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12894/5618>
- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Palomino, D. (2018). *Relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional en el CALL CENTER IBR PERÚ 2018* [Tesis de grado,

- Universidad ESAN]. Repositorio Institucional Universidad de ESAN.
<https://hdl.handle.net/20.500.12640/1490>
- Paz, J. E. (2018). *Relación entre el Endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores en la Asociación Educativa Adventista Nor Oriental, 2017* [Tesis de maestría, Universidad Peruana Unión]. Repositorio de Tesis Universidad Peruana Unión. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/1291>
- Paz, J. E., Huamán, S. A., y Tarrillo, J. (2020). Endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una asociación educativa. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, 10 (4), 108-125. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.495>
- Peter, J. P. (1979). Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 6-17. <https://doi.org/10.2307/3150868>
- Piercy, N., y Morgan, N. (1991). Internal Marketing –The Missing Half of the Marketing Programme. *Long Range Planning*, 24(2), 82-93.
- Puscan, D. C. (2019). *El marketing interno y el compromiso organizacional de la empresa LUCKY S.A.C. –HUÁNUCO, 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad de Huánuco]. Repositorio Institucional Universidad de Huánuco. <http://repositorio.udh.edu.pe/123456789/2220>
- Quiroz, L. M. (2017). *Marketing Interno y Compromiso Organizacional en el Personal Administrativo de la Universidad Privada – Lima, 2016* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/22034>
- Quispe, L.D. (2019). *El marketing interno y el compromiso organizacional en el área administrativa del Hospital Sergio Bernales, Comas, año 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio

de la Universidad César Vallejo.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/43059>

Rafiq, M., y Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14, (6), 449-462. DOI:[10.1108/08876040010347589](https://doi.org/10.1108/08876040010347589)

Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., y Gerónimo, M. (2011). *Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno*. ESAN Ediciones.

https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/90/Gerencia_global_20.pdf

Ríos, M., Téllez, M. D. y Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*, (231), 103-125.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39512458006>

Rivas, G. D. (2017). *Propuesta de Endomarketing como estrategia para fortalecer el Compromiso Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Confecciones de la Fundación Acción Solidaria* [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. Repositorio Digital UCSG.

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/7463>

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf

Rodríguez, K. P., y Chávez, V. A. (2020). *Endomarketing y compromiso organizacional en los trabajadores de la empresa Innovek Sac, Trujillo, 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional. UPN. <https://hdl.handle.net/11537/25367>

- Ruiz, J. L. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales*, (1), 67-86.
<https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/847>
- Salazar, F. V. (2020). *Relación entre el marketing interno y compromiso organizacional en el personal de la fábrica de confecciones Paretto S.A.C* [Tesis de grado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio Institucional de la UNSA.
<http://hdl.handle.net/20.500.12773/12002>
- Salvador, L. B. F. (2019). *Endomarketing y Compromiso Organizacional de la Empresa Pacífico Trujillo SAC. Trujillo-2019* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/37815>
- Sánchez, J. C., Amaia, Y. y Tejero, B. (2007). Cultura y desfases culturales de los equipos de trabajo: implicaciones para el compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(2), 218-224.
- Soberanes, L. T., y De la Fuente, A. H. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, (9), 120-127.
<https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/1663/>
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., y Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill.
<https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
<https://doi.org/10.2307/2391745>

- Tansuhaj, P., Randall, D. y McCullough, J. (1988). A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions. *Journal of Services Marketing*, 2(1), 31-38.
- Torres, M. (2014). Relación entre marketing interno y el compromiso organizacional de los trabajadores de una empresa pública de Lima. *Revista de Investigación en Psicología*, 17(1), 209–226. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v17i1.8980>
- Trinidad, L. M. (2016). *Endomarketing y compromiso organizacional en la unidad ejecutora 404 Hospital II-2 Tarapoto, 2016* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/12892>
- Trujillo, A., Tuesta, J. A., Viena, M. H., y Coronado, L. V. (2021). Endomarketing: Estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(4), 267-282. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.37007>
- Varey, R. J. (1995). Internal Marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40-63. DOI:[10.1108/09564239510078849](https://doi.org/10.1108/09564239510078849)
- Varey, R. J., y Lewis, B. R. (1999). A Broadened Conception of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9), 926-944. DOI:[10.1108/03090569910285869](https://doi.org/10.1108/03090569910285869)
- Vera, D. C. (2020). *Marketing interno y compromiso organizacional de los docentes de una Unidad Educativa, Empalme, 2019* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/49788>
- Villa, L. C., y Gómez, D. N. (2018) Endomarketing: una herramienta de integración del cliente interno con la estrategia organizacional. *Hojas y Hablas*, (15), 143-156. DOI: 10.29151/hojasyhablasn.15a9

Zegarra, F. E. (2014). *Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en el personal de salud del Hospital de San Juan de Lurigancho* [Tesis de grado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional de tesis y trabajos de Titulación de la UNMSM. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/3747>

ANEXO

Anexo 1. Endomarketing y Compromiso Organizacional

Estimado (a) participante.

Este instrumento tiene como finalidad la obtención de información para fines académicos (Titulación). El cual, permite conocer la percepción que tienen las personas sobre su lugar de trabajo con respecto a las siguientes afirmaciones referidas al Compromiso Organizacional y el Endomarketing también conocido como Marketing Interno. El cuestionario es **anónimo** y voluntario; sus respuestas se mantendrán **confidenciales**, agradecemos su sinceridad y objetividad al responder. No hay respuestas buenas o malas; **todas son valiosas**.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada enunciado y responda tan rápidamente como le sea posible, marque con una **X** en la columna de la derecha el número que corresponda a la escala del **1 al 5**.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso, ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

POR FAVOR SOLO RESPONDA EN LA COLUMNA DE LA DERECHA, NO DEJE PREGUNTAS SIN CONTESTAR.						
N°	ITEMS	Escala				
1	Recibo informaciones a respecto de los clientes de la empresa.	1	2	3	4	5
2	Pertenecer a esta empresa es maravilloso.	1	2	3	4	5
3	La organización me capacita para desarrollar mejor mi actividad.	1	2	3	4	5
4	Considero que dejar este trabajo me afectaría económicamente.	1	2	3	4	5
5	Conozco los resultados de mi sector de trabajo.	1	2	3	4	5
6	La empresa ofrece oportunidades para aumentar mi conocimiento de forma general.	1	2	3	4	5
7	Los cambios que van a ocurrir en la empresa son comunicados con antelación.	1	2	3	4	5
8	Considero que no le debo algo a la organización.	1	2	3	4	5
9	Esta organización significa personalmente mucho para mí.	1	2	3	4	5
10	El proceso de reclutamiento de nuevos empleados es claro y se especifica lo que se espera de ellos.	1	2	3	4	5
11	Mi estabilidad socioeconómica se vería afectada si decido salir de esta organización.	1	2	3	4	5
12	Conozco los resultados de mi empresa.	1	2	3	4	5
13	Si dejo la organización, no afectaría en lo absoluto mi vida.	1	2	3	4	5
14	Las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas.	1	2	3	4	5

15	El lanzamiento de nuevos productos o servicios es hecho primero en la empresa y solo después para los clientes.	1	2	3	4	5
16	Estoy feliz de trabajar en esta empresa.	1	2	3	4	5
17	Soy remunerado de acuerdo al promedio del área de trabajo en la que me desenvuelvo.	1	2	3	4	5
18	Trabajar en esta organización, es para mí una necesidad más que un deseo.	1	2	3	4	5
19	Conozco los valores de mi empresa.	1	2	3	4	5
20	No considero tener obligación alguna con esta organización.	1	2	3	4	5
21	La empresa ofrece oportunidades de pagos extras.	1	2	3	4	5
22	La empresa divulga internamente, antes de poner en la web, las propagandas de sus productos o servicios.	1	2	3	4	5
23	Quiero mucho a mi empresa.	1	2	3	4	5
24	Soy reconocido por mis superiores por el trabajo que hago.	1	2	3	4	5
25	Una de las consecuencias negativas de dejar esta organización es la escasez de otras oportunidades de trabajo.	1	2	3	4	5
26	Me siento ligado (a) emocionalmente a mi organización.	1	2	3	4	5
27	Si el empleado desea, él puede solicitar el cambio de función.	1	2	3	4	5
28	Dejar de trabajar en esta empresa sería muy malo para mí.	1	2	3	4	5
29	Yo hablo de esta empresa a mis amigos (as), como una gran organización para la cual trabajar.	1	2	3	4	5
30	La empresa se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los empleados.	1	2	3	4	5
31	Hoy, permanecer en esta organización es una necesidad.	1	2	3	4	5
32	Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de empleados.	1	2	3	4	5
33	Me siento identificado (a) con la empresa porque la aprecio.	1	2	3	4	5
34	Tengo Libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de mi actividad.	1	2	3	4	5
35	Siento que tengo pocas opciones de trabajos en otras empresas.	1	2	3	4	5
36	Sé lo que los clientes esperan de los productos o servicios de la empresa.	1	2	3	4	5
37	Estoy muy orgulloso (a) de decirles a otros que soy parte de esta empresa.	1	2	3	4	5
38	La empresa divulga internamente las actividades que desarrollan la comunidad empresarial.	1	2	3	4	5
39	Tengo oportunidad de expresar mis necesidades.	1	2	3	4	5
40	Pienso que esta es la mejor de todas las posibles organizaciones para la cual trabajar.	1	2	3	4	5

DATOS GENERALES (SE MANTENDRAN CONFIDENCIALES)

N°	Datos Personales		N°	Datos con respecto al trabajo.
41	Género	Femenino _____ Masculino _____ Otro _____	45	¿Cuál es su antigüedad dentro de la organización? _____
42	¿Qué edad tiene?	23 años o menos _____ entre 24 a 30 años _____ entre 31 a 40 años _____ entre 41 a 50 años _____ 51 años o más _____		
43	Nivel máximo de estudios terminados	Primaria _____ Secundaria _____ Preparatoria o Técnico _____ Profesional _____	46	
44	Estado Civil	Soltero (a) _____ Casado (a) _____ Unión Libre _____ Divorciado (a) _____ Viudo (a) _____		

Antes de entregar este cuestionario, por favor revise que esté contestado totalmente