

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA



TESIS

**"EL MARKETING INTERNO Y SU INCIDENCIA EN EL COMPROMISO
ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA
INMOBILIARIA INTERNACIONAL, SUCURSAL LIMA - PERÚ"**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER
MEDINA TAPIAVALERIA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

LIMA- PERÚ

2018

Este trabajo se lo dedico a Dios, quien supo guiarme a la meta trazada con perseverancia y me da la fortaleza diaria para no desistir y seguir con convicción en este gran camino que es la vida; a mis padres, por su apoyo sincero y paciencia infinita, en especial a mi madre, por amarme como lo hace. A cada integrante de mi familia y a las personas que siempre han creído en mí y estuvieron incondicionalmente conmigo en el proceso de este trabajo, animándome a continuar.

Agradecimientos

A mi mejor amigo, Dios. Con Él, todo y sin Él, nada.

A mi familia, por ser mi motor y mi deseo de superación.

A los profesores que han marcado en mi vida universitaria, en especial al Mg. Gustavo Zorrilla, por su invaluable asesoría y calidad humana, y por apostar por mí desde un principio.

Al Mg. William Iraola, por su tiempo y disposición a ayudarme a culminar el presente trabajo.

A mi asesor de Tesis, Carlos Velarde.

A Julio Chirinos y a Luigui Meza, quienes están introduciendo el Endomarketing cada vez con más fuerza en el Perú.

Finalmente, pero no menos importante, a mis grandes amistades y a todas las personas que de una u otra manera aportaron positivamente en el desarrollo de la presente investigación.

Presentación

El presente trabajo de investigación titulado “El Marketing Interno y su incidencia en el Compromiso Organizacional de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú” tiene como finalidad el estudio y análisis de dos variables: La primera referida a el Marketing Interno, que es el conjunto de estrategias y acciones propias del marketing que se planean y ejecutan al interior de la organización con la finalidad de incentivar y motivar a las personas, o clientes internos, crear un mejor clima organizacional y obtener un mayor grado de compromiso en la relación empresa-colaborador. La segunda es el Compromiso Organizacional, referido a la identificación que tienen los colaboradores con su lugar de trabajo, a la integración de los objetivos de la organización con sus objetivos individuales y a los vínculos afectivos que se generan hacia la organización.

La investigación está compuesta por seis capítulos. En el capítulo I se presenta una sucinta descripción de la realidad problemática y la justificación del tema, donde se formularon los problemas y objetivos de la investigación, alcance y limitaciones.

En el capítulo II se han considerado los antecedentes de la investigación, como consecuencia de las investigaciones previas realizadas. Asimismo, se expusieron bases teórico científicas donde se organizó un marco histórico, un marco legal compuesto por la normatividad vigente que fundamenta la investigación y un marco teórico. También se hizo una definición de términos básicos que apoyan teóricamente la tesis.

En el capítulo III se exponen las hipótesis de la investigación, donde quedan establecidas las relaciones entre los hechos y variables; se identificaron las variables de investigación con sus respectivas dimensiones e ítems mediante la operacionalización de variables y se aprecia la

Matriz lógica de consistencia.

En el capítulo IV se explica el método de investigación utilizado, el diseño, la muestra, los instrumentos usados para la recogida de datos, las técnicas de procesamiento y análisis de datos y finalmente el procedimiento de ejecución del estudio.

En el capítulo V se muestran los resultados, el análisis y la interpretación de los datos obtenidos en el proceso de investigación.

En último lugar, en el capítulo VI se hicieron las conclusiones y recomendaciones respectivas para el presente trabajo de investigación.

Índice

Dedicatoria	I
Agradecimiento	II
Presentación	III
Índice	IV
Lista de Tablas	V
Lista de Figuras	VI
Resumen	VII
Abstract	VIII
CAPÍTULO I	1
Planteamiento Del Estudio	1
Formulación Del Problema	8
1.1. Problema principal	8
1.2. Problemas secundarios	8
2. Objetivos General y Específicos	9
2.1. Objetivo general	9
2.2. Objetivos específicos	9
3. Justificación e Importancia del Estudio	10
4. Alcance y Limitaciones	13
4.1. Alcance	13
4.2. Limitaciones de la investigación	13
CAPÍTULO II	14
Marco Teórico y Conceptual	14
1. Antecedentes de la Investigación	14
1.1. Antecedentes Internacionales	14
1.2. Antecedentes Nacionales	17
2. Bases Teórico-Científicas	21
2.1. Marco histórico	21
2.2. Marco legal	26

2.3. Marco teórico	29
2.3.1 Definición de Marketing Interno.	29
2.3.2 Elementos básicos del Marketing Interno y del Marketing Externo.	30
2.3.3 El Marketing Interno y su relación con la gestión del talento humano.	32
2.3.4 El Marketing Interno y su relación con el Marketing externo.	34
2.3.5 Modelos de gestión del Marketing Interno.	36
2.3.5.1 <i>Modelo de Berry.</i>	36
2.3.5.2 <i>Modelo de Grönroos.</i>	37
2.3.5.3 <i>Modelo de Rafeq y Ahmed.</i>	38
2.3.5.4 <i>Modelo de Ching-Sheng y Hsin-Hsin.</i>	40
2.3.6. Beneficios del Marketing Interno.	41
2.3.7. Marketing Interno Mix: De las "4P" a las "4C".	43
2.3.8. Dimensiones del Marketing Interno.	47
2.3.9. Definición de Compromiso Organizacional.	54
2.3.10 Características del Compromiso Organizacional.	55
2.3.11 Descripción de las dos líneas de investigación: multidimensional y unidimensional.	57
2.3.12 Dimensiones del Compromiso Organizacional.	59
3. Definición de Términos Básicos	62
CAPÍTULO III	64
Hipótesis y Variables	64
1. Hipótesis y/o supuestos básicos	64
1.1 Hipótesis general	64
1.2 Hipótesis específicas	64
2. Identificación de Variables o Unidades de Análisis	65
3. Matriz Lógica de Consistencia	68
CAPÍTULO IV	69
Método	69
1. Tipo y Método de Investigación	69

2. Diseño Específico de Investigación	70
3. Población, Muestra o Participantes	71
4. Instrumentos de Recogida de Datos	71
5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	72
6. Procedimiento de Ejecución del Estudio	72
CAPÍTULO V	75
Resultados y discusión	75
1. Datos cuantitativos	75
2. Análisis de Resultados	114
2.1. Prueba de Hipótesis General	114
2.2. Prueba de Hipótesis Específica N° 1	116
2.3. Prueba de Hipótesis Específica N° 2	119
2.4. Prueba de Hipótesis Específica N° 3	122
3. Discusión de resultados	125
CAPÍTULO VI	132
Conclusiones y recomendaciones	132
1. Conclusiones	132
2. Recomendaciones	134
Referencias	137
Apéndice	146

Lista de Tablas

Tabla 1.	Comparación de las Tasas de salida desde una ocupación entre diferentes países sudamericanos	5
Tabla 2.	Elementos básicos del Marketing externo e interno.	30
Tabla 3.	Diferencias entre colaboradores comprometidos y no comprometidos.	56
Tabla 4.	Modelos multidimensionales del Compromiso Organizacional	58
Tabla 5.	Las tres dimensiones del Compromiso Organizacional en relación a otros elementos	61
Tabla 6.	Variables de la investigación	66
Tabla 7.	Matriz lógica de Consistencia	68
Tabla 8.	Ficha técnica de la investigación	74
Tabla 9.	Horas de capacitación	75
Tabla 10.	Educación	77
Tabla 11.	Nivel de satisfacción al ser reclutado y seleccionado	78
Tabla 12.	Nivel de satisfacción al ser contratado e inducido	80
Tabla 13.	Infraestructura laboral	82
Tabla 14.	Libertad de decisión	83
Tabla 15.	Reconocimientos	85
Tabla 16.	Información	86
Tabla 17.	Comunicación	88
Tabla 18.	Canales de comunicación	89
Tabla 19.	Sentimientos de pertenencia	91
Tabla 20.	Identidad organizacional	92
Tabla 21.	Permanencia	94
Tabla 22.	Interés económico	95
Tabla 23.	Opciones laborales	96
Tabla 24.	Lealtad	98

Tabla 25.	Sentimientos de retribución	99
Tabla 26.	Desarrollo personal	100
Tabla 27.	Contratación de clientes internos	102
Tabla 28.	Adecuación al trabajo	103
Tabla 29.	Comunicación interna	105
Tabla 30.	Compromiso afectivo	106
Tabla 31.	Compromiso de continuidad	108
Tabla 32.	Compromiso normativo	109
Tabla 33.	Marketing Interno	111
Tabla 34.	Compromiso Organizacional	112
Tabla 35.	El Marketing Interno y su incidencia en el Compromiso Organizacional	114
Tabla 36.	El Marketing Interno y su incidencia en el Compromiso afectivo	117
Tabla 37.	El Marketing Interno y su incidencia en el Compromiso de continuidad	120
Tabla 38.	El Marketing Interno y su incidencia en el Compromiso normativo	123

Lista de Figuras

Figura 1. Perú Urbano: Evolución de los indicadores mensuales de movilidad laboral en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores.	2
Figura 2. Componentes del Marketing Holístico	23
Figura 3. Relación entre Marketing Interno y externo	35
Figura 4. Modelo de Marketing Interno de Berry	37
Figura 5. Modelo de Marketing Interno de Grönroos	38
Figura 6. Modelo de Marketing Interno de Rafeq y Ahmed	39
Figura 7. Relación entre el Marketing Interno, Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional	40
Figura 8. Beneficios para la empresa y clientes internos	43
Figura 9. Las 4P's del Marketing Tradicional y las 4 C's del Endomarketing	44
Figura 10. Dimensiones del Marketing Interno	47
Figura 11. Actividades de Comunicación Interna	53
Figura 12. Dimensiones del Compromiso Organizacional	59
Figura 13. Procedimiento de ejecución del estudio	72
Figura 14. Horas de capacitación	76
Figura 15. Educación	77
Figura 16. Nivel de satisfacción al ser reclutado y seleccionado	79
Figura 17. Nivel de satisfacción al ser contratado e inducido	80
Figura 18. Infraestructura laboral	82
Figura 19. Libertad de decisión	83
Figura 20. Reconocimientos	85
Figura 21. Información	86
Figura 22. Comunicación	88
Figura 23. Canales de comunicación	89

Figura 24.	Sentimientos de pertenencia	91
Figura 25.	Identidad organizacional	92
Figura 26.	Permanencia	94
Figura 27.	Interés económico	95
Figura 28.	Opciones laborales	96
Figura 29.	Lealtad	98
Figura 30.	Sentimientos de retribución	99
Figura 31.	Desarrollo personal	101
Figura 32.	Contratación de clientes internos	102
Figura 33.	Adecuación al trabajo	104
Figura 34.	Comunicación interna	105
Figura 35.	Compromiso afectivo	107
Figura 36.	Compromiso de continuidad	108
Figura 37.	Compromiso normativo	110
Figura 38.	El Marketing Interno	111
Figura 39.	Compromiso Organizacional	113
Figura 40.	El Marketing Interno y su incidencia en el Compromiso Organizacional	115
Figura 41.	El Marketing Interno y su incidencia en el Compromiso afectivo	117
Figura 42.	El Marketing Interno y su incidencia en el Compromiso de continuidad	121
Figura 43.	El Marketing Interno y su incidencia en el Compromiso normativo	124

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo principal determinar cómo el Marketing Interno incide en el Compromiso Organizacional de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú. Esta investigación presenta un método mixto puesto que se ha trabajado con técnicas cuantitativas y cualitativas; el diseño de investigación fue no experimental transversal, de subtipo descriptivo y correlacional. La población objeto de estudio estuvo conformada por todos los colaboradores, siendo un total de 126 personas y los instrumentos de recolección de datos fueron el cuestionario tipo Likert basado en el cuestionario de Marketing Interno de María Bohnenberger y el modelo de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (traducido al español por Francisco Zegarra y adaptados para esta investigación por la autora de esta tesis) que se aplicó a toda la población, cuyo instrumento fue sometido al análisis respectivo que determinó que las escalas son válidas y confiables; y la guía de entrevista a dos expertos del tema de Marketing Interno que ha servido para darle mayor sustento y claridad al presente estudio.

Dentro de las características más relevantes de la población de estudio, se observaron altos porcentajes de insatisfacción en los indicadores de horas de capacitación, reconocimientos, canales de comunicación e información siendo problemas latentes en la empresa, repercutiendo en bajas valoraciones en sentimientos de pertenencia y retribución, e identidad organizacional en la empresa. Los resultados de la prueba de hipótesis principal indican que su valor chi cuadrado es de 100,100 con 9 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, por lo que se demuestra que el Marketing Interno incide significativamente en el Compromiso Organizacional.

Palabras claves: Marketing Interno, Compromiso Organizacional.

Abstract

The main objective of this research was to determine how Internal Marketing affects Organizational Commitment of employees of an international real estate company, Lima, Peru branch. This research presents a mixed method since it has worked with quantitative and qualitative techniques; the research design was non-experimental transversal, of descriptive and correlational subtype.

The population studied was made up of all the employees, with a total of 126 people. The data collection instruments were the Likert-type questionnaire based on the María Bohnenberger internal marketing questionnaire and the Allen and Meyer organizational commitment model (translated into Spanish by Francisco Zegarra and adapted for this research by the author of this thesis) that was applied to the entire population, whose instrument was subjected to the respective analysis that determined that the scales are valid and reliable; and the interview guide to two experts on the topic of Internal Marketing that has served to give greater support and clarity to the present study.

Among the most relevant characteristics of the study population, high percentages of dissatisfaction were observed in the indicators of training hours, acknowledgments, communication channels and information being latent problems in the company, having an impact on the evaluations of feelings of belonging and retribution, and corporate identity in the company. The results of the main hypothesis test indicate that its value is a square of 100,100 with 9 degrees of freedom and a value of significance of 0.000, which shows that Internal Marketing has a significant impact on Organizational Commitment.

Keywords: Internal Marketing, Organizational Commitment.

CAPÍTULO I

Planteamiento Del Estudio

Actualmente en el Perú como en el mundo, las empresas, muchas de ellas corporaciones muy reconocidas, tienen la preocupación de dar mejores condiciones laborales y un ambiente ameno a sus colaboradores para que ellos se sientan confortables y trabajen felices, con el fin de comprometerlos más con la empresa y se identifiquen con la misma.

Esta preocupación radica en la falta de compromiso y por consiguiente, en el incremento de la rotación de personal que se ha convertido en un problema, generando una pérdida de talento, de inversión de tiempo y recursos. Por lo tanto; se estaría perdiendo el "KnowHow" generándose costos para la empresa.

Al respecto, Chamberlain (2017) expresa que "la rotación de empleados es costosa. Reemplazar a un empleado que abandona la empresa, cuesta, en promedio, el 21% de su salario anual." (p.2)

Es por ello; que las empresas se han visto en la obligación de desarrollar diferentes estrategias para minimizar este problema y a pesar de este ejercicio por fidelizar a sus colaboradores más competitivos, las estrategias que implementan no suelen ser tan eficaces.

En Perú Urbano, los índices de rotación de personal en los últimos años se han estado manteniendo, como se puede apreciar en la Figura 1 y a esto se suma la incorporación en el mercado de la generación “Y” más conocidos como los "millenials" que viene con una serie de requerimientos de flexibilidad, comodidad y diferentes modos de trabajo de los que la generación “X” y las generaciones anteriores han tenido. Es por esta razón, que en el mercado peruano, las empresas están empezando a desarrollar estrategias de retención de talento humano para frenar los índices de rotación que ya tienen. (La Torre, 2014)



Figura 1. Evolución de los indicadores mensuales de movilidad laboral en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores en Perú - Urbano.
Fuente: MTPE - Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo (ENVME), 2016.

Entonces una primera cuestión sería ¿Por qué razón los colaboradores competitivos rotan de manera continua?, la segunda cuestión sería ¿Por qué las estrategias que implementan para comprometer a sus colaboradores no son tan eficaces? y la última, ¿Qué estrategias se deberían desarrollar ante este panoramanubloso?

Respondiendo a la primera cuestión es posible que los colaboradores no se encuentren alineados a los objetivos de la empresa y a lo que esta les ofrece como clientes internos, o quizás no compartan la cultura organizacional, siendo estos algunos factores que influyen en su decisión de irse; con respecto a la segunda cuestión, las estrategias que se implementan para retener a los trabajadores de una empresa pueden resultar fallidas a causa del desconocimiento de lo que ellos desean verdaderamente dentro de la organización porque es posible que las organizaciones no permitan una convivencia armónica entre sus colaboradores que exigen un ambiente laboral adecuado con una oferta más allá de lo económico buscando motivarlos con incentivos además no financieros. En cuanto a la tercera cuestión sin duda el Marketing Interno, también conocido como Endomarketing, sería una estrategia efectiva. Lo que se pretende determinar en la presente investigación, es que a través de los lineamientos del Endomarketing la empresa pueda generar bienestar y motivación en sus clientes internos, reforzando el compromiso organizacional.

Según Brum (2010) el Marketing Interno "[...] se trata de una red de canales estructurada de comunicación, con el objetivo de que líderes y liderados puedan comunicarse de manera eficiente y compartir un ambiente sano, que proporcione la realización y felicidad a los profesionales" (p.9)

La felicidad es fundamental cuando nos referimos al Marketing Interno por esa razón cuando se hacen investigaciones del tema, los profesionales de comunicación interna, de clima laboral

y/o de Marketing Interno siempre lo relacionan con la felicidad del trabajador, pero más allá de eso, su felicidad como ser humano.

Según un estudio de la Universidad de Warwick los trabajadores infelices en su puesto o empresa son unos 10% menos productivos. De acuerdo con otro estudio realizado en México (“Felicidad y trabajo”), la gente feliz presenta hasta un 33% más de energía y dinamismo que deriva en hasta un 88% de mejora en la eficacia y la productividad. Entre otros datos, el estudio mostraba que el número de accidentes laborales podía crecer hasta un 300% en empresas donde la gente no era feliz. (Mañé, 2016)

Es por ello que las empresas hoy en día buscan comprometer a sus trabajadores mediante acciones que le generen felicidad y motivación, ya que sintiéndose motivados realizarán sus funciones de una forma más óptima, eficaz, con una mejor actitud, y desde luego serán más productivos.

Cabe mencionar que "Perú hace menos de cinco años superaba el 18% en rotación laboral, frente al promedio de América Latina, que está entre 5 y 10%, siendo nuestro país uno de los países con el más alto nivel de rotación en América Latina" (Rabitsch, O., 2014)

Comparando con el año 2017, según el siguiente cuadro, se puede apreciar cómo es la movilidad ocupacional en América Latina, haciendo una exploración de las tasas de salidas computadas, se registran un mínimo en Brasil y Argentina (alrededor del 24 y 28% respectivamente), seguidos por Ecuador (31%), Paraguay (35%) y, en el otro extremo, por Costa Rica y Perú (41 y 44% respectivamente).

Tabla N°1. Comparación de las Tasas de salida desde una ocupación entre diferentes países sudamericanos

Status laboral	Argentina	Brasil	Costa Rica	Ecuador	Paraguay	Perú
Ocupado	87.4	88.8	86.9	87.1	86.4	85.8
En la misma ocupación	72.3	75.6	59.2	69.4	65.3	55.8
En otra ocupación	15.1	13.2	27.7	17.7	21.1	30.0
Desocupado	4.1	3.0	3.8	3.3	5.2	4.3
Inactivo	8.5	8.2	9.3	9.6	8.5	10.0
Total	100	100	100	100	100	100
Tasa de salida desde una ocupación	27.7	24.4	40.8	30.6	34.7	44.2

Fuente: Tomada de Maurizio R. (2017)

Como se puede apreciar en la tabla anterior, Perú tiene el mayor porcentaje (30%) en cuanto se refiere a individuos "en otra ocupación", es decir una mayor rotación laboral en comparación con los países de Argentina, Brasil, Costa Rica, Ecuador y Paraguay. A su vez presenta un porcentaje posterior en el status de "inactivo" (10%) en comparación con los otros países, es decir que en Perú hay más individuos que no se encuentran laborando activamente.

Por ello; las empresas se encuentran en constante movimiento para convertirse en organizaciones competitivas donde sus colaboradores se sientan totalmente satisfechos y comprometidos, optando por permanecer en ellas. Es en este marco que se observó una empresainmobiliaria internacional, teniendo su base central en Filadelfia, Estados Unidos y 29 oficinas regionales, con presencia en Latinoamérica y Europa: Argentina, Brasil, Colombia, Perú, Francia, Alemania, entre otros.

En su sede de Lima - Perú, si bien es cierto existen factores para el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, estos no son suficientes de acuerdo a un programa efectivo de Marketing Interno.

En el 2016 se hizo una encuesta de clima laboral en la sede de Perú los resultados fueron negativos por lo que habían indicadores que algo no estaba funcionando bien.

Mientras que, en el 2018, en la empresa se ha podido apreciar que hay ciertos déficits desde la entrada de nuevos colaboradores, en primer lugar, el reclutamiento inicia con la llamada al prospecto para posteriormente citarlo, luego la entrevista con los postulantes se desarrolla de manera básica, es decir los prospectos llenan una ficha de datos, pasan por pruebas psicológicas y luego una psicóloga los entrevista, finalmente pasan entrevista final con quien sería su jefe inmediato. En algunos casos en la entrevista con el prospecto no se tienen claras las funciones que va a ejecutar en la empresa o se les señalan ciertas funciones que luego terminan siendo diferentes a lo indicado. Luego del reclutamiento, es la contratación que en varias ocasiones ha tomado más tiempo de lo común, ya sea porque el candidato llega más tarde del horario indicado o se le hace esperar hasta que llegue la responsable de los contratos. Cuando el candidato firma dos contratos iguales, siendo uno para la empresa y otro para él/ella una vez que el contrato esté firmado por Gerencia, la devolución debería ser al tercer día o en la primera semana laboral como máximo, sin embargo, a veces retarda varias semanas, teniendo el nuevo ingreso cierta incertidumbre.

Por lo general, cuando hay cierta cantidad de personas nuevas en la empresa, se programa una inducción de funciones y una inducción institucional, no obstante, a medida que el tiempo transcurre, ellos no reciben una re inducción y se pierde de vista el contexto organizacional.

Según lo observado en la empresa, el área de Recursos Humanos desarrolla diferentes estrategias para incentivar y fidelizar al colaborador y hasta el 2017 el área trabajaba en conjunto con el área de Procesos que en la actualidad ya no existe. Si bien es cierto se desarrollan estrategias de fidelización, no se asegura que exista un plan detallado o un proceso pre

establecido como plan de Marketing Interno o también llamado Endomarketing que "desarrolla una serie de tareas y procesos con los intereses internos de las personas que componen la Organización." (Dalpiaz, 2002)

Es compatible esta perspectiva del Marketing Interno con lo que afirma Chirinos (2017) quien refiere que para este problema deben existir "gefes" en lugar de "jefes", es decir que haya Gestores de Felicidad en la organización quienes son aquellos que buscan siempre el equilibrio dentro de la organización, generando confianza y buscando complicidad con el cliente interno, de esa manera despertando emociones positivas. Por otro lado, refiere que se debe aplicar el "Happyshifting" que es una nueva tendencia que se enfoca a que toda la organización (empezando por los directivos) se comprometa a generar un ambiente de felicidad para el cliente interno.

En la empresa se observó que hay rotación de personal a pesar de brindarles diferentes incentivos y cada vez más se da la integración de múltiples generaciones.

El estudio nos permitió comprobar la existencia de los factores que toman en cuenta el Marketing Interno y cómo dichos factores influyen en el Compromiso Organizacional de los colaboradores.

Formulación Del Problema

1.1. Problema principal.

¿Cómo el Marketing Interno incide en el Compromiso Organizacional de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú?

1.2. Problemas secundarios.

- ¿Cómo el Marketing Interno incide en el Compromiso afectivo de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú?
- ¿Cómo el Marketing Interno incide en el Compromiso de continuidad de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú?
- ¿Cómo el Marketing Interno incide en el Compromiso normativo de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú?

2. Objetivos General y Específicos

2.1. Objetivo general.

Determinar cómo el Marketing Interno incide en el Compromiso Organizacional de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.

2.2. Objetivos específicos.

- Establecer la incidencia que tiene el Marketing Interno en el Compromiso afectivo de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.
- Establecer la incidencia que tiene el Marketing Interno en el Compromiso de continuidad de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.
- Establecer la incidencia que tiene el Marketing Interno en el Compromiso normativo de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.

3. Justificación e Importancia del Estudio

Desde la apropiación teórica para las variables de la investigación: Marketing Interno y Compromiso Organizacional, se construye un marco teórico desde una perspectiva singular en un contexto dado. Lo que nos lleva también a la delimitación conceptual en este sentido.

El compromiso organizacional refleja la lealtad de los colaboradores hacia la organización donde laboran; cuando ellos se sienten inconformes con la organización, son más propensos a renunciar a su trabajo. Es por esto que las organizaciones deben trabajar en fidelizar y lograr que sus clientes tanto internos como externos sean leales a ella.

Es en ese sentido que las empresas tienen mayor interés en ejecutar estrategias de Endomarketing, que se desarrollan por lo general gracias a la unión del departamento de Marketing con el de Recursos Humanos, quienes están a cargo de planearlas creativamente y ejecutarlas al interior de las organizaciones con la finalidad de incentivar, motivar y comprometer a los trabajadores, generando en ellos un mayor sentido de identidad y grado de lealtad en la relación empresa - trabajador, así como una mejor alineación con la marca de la empresa, de tal forma que todo conlleve a una mayor productividad y finalmente una mayor rentabilidad para la empresa.

La razón por la que se desadetermina sobre este asunto es porque sería positivo para las organizaciones, sea cual el sector al que pertenezcan, debe saber que sus colaboradores son su ventaja competitiva. Por lo tanto; deben tener en cuenta que el factor humano es el eslabón más importante en todo el proceso.

El líder que por lo general es el Gerente General, necesita reconocer que sus colaboradores son personas con habilidades, valores, sentimientos y problemas, pero sobre todo son también

clientes, y que el saber escucharlos y satisfacer sus deseos y necesidades, mejora la capacidad de aumentar la satisfacción de los clientes externos.

Esta investigación ha sido elegida ya que en la actualidad vivimos frente a un contexto social complejo y un mercado muy cambiante, a pesar de ello, las personas dentro de una organización siempre serán esenciales para mejorar los procesos y finalmente obtener una mejor productividad, por lo que ellos necesitan estar motivados constantemente y no solo llegar a orientarse al cliente, sino que también se encuentren entusiasmados en las tareas que tengan que realizar.

Esto significa que los colaboradores al tener el sentido de pertenencia, compromiso e identificación tendrán mucho más afecto por la marca empresa, logrando un nivel de felicidad que conlleve a fortalecer la cultura organizacional, de este modo fortaleciendo el vínculo con el cliente externo y finalmente optimizando la productividad en la empresa.

Kamt, F. (2017) cita a Robalino, M., quien indica que

la felicidad depende de uno mismo, de la actitud que tengamos frente a las circunstancias - sean positivas o negativas- y de nuestra resiliencia. Cada vez más empresas están inclinándose por la filosofía de la felicidad en el trabajo, debido a que impacta en el desempeño laboral de sus trabajadores y, por ende, en sus relaciones con colegas y clientes, generándose un círculo virtuoso que resulta en mayores niveles de rentabilidad y competitividad para las empresas. (p.21)

Justamente son por estas razones que el Marketing Interno es importante, ya que busca la complicidad entre la empresa y el colaborador, es decir que tenga arraigados los valores y la

visión, y se identifique con los objetivos de la empresa. También, porque reduce el “Turnoverrate”, así mismo el clima laboral mejora con acciones que generen felicidad, y logra que toda inversión tenga una retribución.

Con el presente estudio, se quiere dar la entrada para futuras estrategias sociales que tengan como fin motivar y comprometer a los colaboradores, alineándolo a la cultura y objetivos de la organización. Además se desea que todas las empresas, tanto del sector público como privado tengan como referencia este estudio para que tengan un mejor enfoque hacia el bienestar del trabajador y se interesen más en su motivación intrínseca (es decir entenderlo como una persona con un bagaje de conocimientos, habilidades, sentimientos, valores, etc.), en lugar de enfocarse solo en los incentivos monetarios que se les puede dar; ya que esta herramienta contribuye al éxito de una organización a nivel tanto interno como externo.

4. Alcance y Limitaciones

4.1. Alcance. El alcance conceptual ha tenido en cuenta la disciplina de las ciencias administrativas, en el ámbito del Marketing con vinculación al proceso de la gestión del Talento Humano, siendo el área específica de Marketing Interno. Dicho alcance está de acuerdo a las líneas de investigación de la Universidad Ricardo Palma, especialmente:

(Ítem 1) Globalización, economía y administración, así como también (Ítem 3) Modelos de Gestión en Administración. Que fortalece la epistemología de la Administración y el marco teórico del estudio que se pretende desarrollar.

En cuanto a los alcances de tiempo y espacio, la presente investigación ha tenido una duración de 6 meses: Desde Enero a Julio del 2018 y se llevó a cabo en las oficinas administrativas de una empresa inmobiliaria internacional, en su sede de Lima, Perú. El alcance social abarca a todas las personas que están circunscritas en el estudio y que conviven en el espacio donde se llevó a cabo la investigación, quienes fueron todos los trabajadores de la empresa, siendo un total de 126 personas.

4.2. Limitaciones de la investigación.

Accesibilidad: La investigación ha sido viable dado que se ha contado con fuentes primarias y secundarias necesarias para recopilar datos y acceso a información virtual y presencial sin inconvenientes.

Tiempo: El tiempo asignado para recopilar datos y hacer un diagnóstico fue de 6 meses aproximadamente.

Financiación: La investigación fue financiada con recursos propios.

CAPÍTULO II

Marco Teórico y Conceptual

1. Antecedentes de la Investigación

La revisión bibliográfica efectuada ha permitido ubicar los siguientes estudios a nivel nacional e internacional que han servido como antecedentes para la presente investigación. Entre ellas tenemos:

1.1. Antecedentes Internacionales.

Bohnenberger, M. (2005) autora de la tesis doctoral denominada “*Marketing Interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del Compromiso Organizacional*” de la Universitat de les Illes Balears, tuvo como objetivo identificar el proceso de Marketing Interno y su influencia en el Compromiso Organizacional de los empleados donde se realizó una revisión de la conceptualización del Marketing Interno para estructurar un modelo de Marketing Interno para las organizaciones. Además, simultáneamente se realizó el estudio del

tema de Compromiso Organizacional, a partir del modelo de Allen y Meyer, identificando sus antecedentes y consecuentes. La investigación fue estudiada en cinco empresas del sur de Brasil, obteniendo las siguientes conclusiones: entre los dos temas de investigación hay una asociación positiva. Se destacó una alta relación entre el Marketing Interno y el componente afectivo del Compromiso Organizacional, siendo esta mayor que la correlación entre las dos variables principales. Además de ello se constató que las empresas que transforman su discurso en práctica, presentan empleados más comprometidos, y que el Marketing Interno no es solo una gestión avanzada de recursos humanos, sino una gestión estratégica de recursos humanos. De esta investigación se resalta que su realización aporta el desarrollo del Cuestionario de Marketing Interno.

Fuentes, P. (2009) en el artículo denominado "*Relación entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional: Evolución en el estudio y medición del Compromiso Organizativo*" de la Universidad Católica Boliviana San Pablo, Bolivia; tuvo como objetivo identificar el proceso de Marketing Interno y su influencia en el Compromiso Organizacional de los empleados. También se intenta explicar las relaciones entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizativo haciendo una revisión de las investigaciones hechas y de los resultados alcanzados para finalmente relacionar el modelo propuesto de Marketing Interno con el Compromiso Organizacional a través de hipótesis que se verificaron en base a la investigación empírica. Se concluyó que hay una asociación positiva entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional y que tres categorías del Marketing Interno tienen asociación con el componente afectivo del Modelo de Allen y Meyer. Asimismo, la asociación con el componente normativo es débil y con el componente instrumental es prácticamente nula. En el artículo se manifiesta que el modelo de Allen y Meyer está siendo cuestionado incluso por los propios

autores y que aún queda mucho por hacer respecto a la redundancia conceptual entre el compromiso afectivo y normativo porque ambas mezclan sentimientos con racionalidad, apelando al carácter voluntario del y, por otro lado, porque existe ambigüedad en la conceptualización del compromiso de continuidad.

Ruiz de Alba, J. (2013) en su artículo científico denominado ***“El Compromiso Organizacional: Un valor personal y empresarial en el Marketing Interno”*** de la Universidad de Málaga, España; se desarrolló una investigación que tuvo por objetivo determinar qué es el Compromiso Organizacional y qué tipos de compromiso existen por lo que el autor decidió analizar la literatura de las diferentes teorías como el enfoque tridimensional del compromiso y la teoría del valor. Dicha investigación también tuvo como propósito determinar qué factores contribuyen más al compromiso y para esto se hizo un estudio de una investigación empírica en el sector hotelero español, dentro del ámbito del Marketing Interno que concluyó que los factores que tienen mayor correlación con el compromiso son: la comunicación interna, el interés de la dirección, entrenamiento y conciliación entre el trabajo y la familia.

Araque, D.; Sánchez, J. y Uribe, F. (2017) en su artículo científico denominado ***“Relación entre Marketing Interno y Compromiso Organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos”***, identifica la relación que existe entre Marketing Interno y Compromiso Organizacional en dos Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. El método de investigación fue cuantitativo correlacional no experimental, el cual se aplicó a una muestra de 100 empleados entre las dos corporaciones ubicadas en el municipio de Piedecuesta, en Colombia. Los resultados demostraron una relación positiva moderada y significativa entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional; así como se determinó que el componente afectivo del Compromiso Organizacional es el que mayor respuesta tiene a las prácticas de

Marketing Interno y se observó una correlación positiva media entre las dimensiones desarrollo, contratación y retención de personal, y comunicación interna, con los componentes afectivo y normativo, mientras que la dimensión adecuación al trabajo presenta únicamente correlación con el componente afectivo. Las correlaciones positivas débiles se evidenciaron en la dimensión desarrollo, contratación y retención de personal; comunicación interna con el componente instrumental; y la dimensión adecuación al trabajo con el componente normativo. Solamente la dimensión adecuación al trabajo y el componente instrumental no evidenciaron alguna relación. Todas estas relaciones se establecieron según el método de correlación de Pearson.

1.2. Antecedentes Nacionales.

Zegarra, F.E. (2014) en su Tesis que tiene por título "*Relación entre Marketing Interno y Compromiso Organizacional en el personal de salud del Hospital de San Juan de Lurigancho*", para optar el Grado Académico de Magíster en Economía en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tuvo como propósito efectuar una descripción del Marketing Interno y como ésta se relaciona con el Compromiso Organizacional en el personal de salud, (médicos y enfermeras), del Hospital de San Juan de Lurigancho. Se utilizó un diseño descriptivo correlacional, con una muestra de 155 profesionales entre médicos y enfermeras, a quienes se les aplicó dos instrumentos de evaluación: el Cuestionario de Marketing Interno de María Bohnenberger y el Inventario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen. Estos instrumentos fueron sometidos a los análisis respectivos que determinaron que las pruebas son válidas y confiables. Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas

entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional en esta muestra de trabajadores, siendo la dimensión de comunicación interna del Marketing Interno la más relacionada con el Compromiso Organizacional. Así mismo se encontró que el personal de salud femenino alcanza puntajes más altos tanto en el Marketing Interno como en el Compromiso Organizacional, que los varones. La publicación de este estudio también aporta la traducción al español de la escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen.

Matias, N. y Maguiña, A. (2015), en su tesis *“Marketing Interno y Compromiso Organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación Agencia 2, Huaraz, 2015”* para optar por el título profesional de Licenciado en Administración, describió dos variables importantes como son notorios en su tema, siendo estos el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional; cuyo objetivo principal fue determinar la incidencia del primero en la segunda variable en mención. Se utilizó un diseño no experimental, transaccional y correlacional - causal, con una muestra de 33 colaboradores, entre ellos nombrados, servicios no personales, Full time, Part time y practicantes, teniendo como fuente de información a la Unidad de Registro y Área de Contabilidad. Se aplicaron dos instrumentos de evaluación: La encuesta y la entrevista los cuales fueron sometidos a los análisis respectivos a juicio de tres expertos que determinaron su validez y confiabilidad en un 98 %. Los resultados indican que existen correlaciones directas y positivas entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional significando que a la medida en que se implemente un plan de Marketing Interno y se utilicen las herramientas adecuadas se efectúa una influencia positiva en el Compromiso Organizacional de los colaboradores. Además se concluyó que existe una relación directa y significativa entre la comunicación interna y el Compromiso afectivo de los colaboradores, una relación directa y significativa entre el reconocimiento de los colaboradores y el Compromiso continuo y una relación directa y

significativa entre el desarrollo de los colaboradores y el Compromiso normativo en el Banco de la Nación, Agencia 2 en Huaraz, lo que significa si existe mayor enfoque en el desarrollo y capacitación de los clientes internos aumenta su sentido de pertenencia y obligación de quedarse en la institución, mayor lealtad y permanencia. De tal manera que el investigador recomienda al Banco de la Nación, Agencia 2, Huaraz, "diseñar e implementar un plan de Marketing Interno para fortalecer el Compromiso Organizacional e identificación de los colaboradores." Asimismo "mejorar el proceso de la comunicación interna desarrollando un programa de comunicación integral y diseñar nuevos medios de comunicación para captar y atender las necesidades e ideas de todos los colaboradores, de esta manera se estaría contribuyendo en el Compromiso afectivo de los colaboradores porque se sentirán importantes, escuchados y en familia en el banco"

Churquipa, M. (2017) en su Tesis de pregrado denominada "***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***" para optar el Título profesional de Licenciado en Administración, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional en el personal del Centro de Salud CLAS (Comunidades locales de Administración de Salud) Santa Adriana - Juliaca en el periodo 2016. El diseño que se usó fue no experimental de tipo descriptivo correlacional y el método de investigación, cuantitativo; siendo su muestra de 58 trabajadores. Los resultados de dicha investigación indicaron que sí existen relaciones directas entre el Marketing Interno y los diferentes componentes del Compromiso Organizacional, aceptando las hipótesis de la investigación. También se concluyó que existe una relación directa de 0,832 según el coeficiente de Pearson entre el Marketing Interno y el Compromiso afectivo en el personal del centro de salud CLAS Santa Adriana de Juliaca a un nivel de significancia de 0,01 con un coeficiente de

Pearson de 0,69 lo cual indica que existe una relación significativa al 69%, así como también existe una relación directa de 0,808 según el coeficiente de Pearson entre el marketing y el Compromiso normativo, a un nivel de significancia de 0,01 con un coeficiente de determinación de Pearson de 0,65 lo que se indica que existe una relación significativa al 65%. Por otro lado, se determinó que existe una relación directa de 0,718 según el coeficiente de Pearson entre el marketing interno y el Compromiso continuo en el personal del centro de salud, a un nivel de significancia de 0,01 con un coeficiente de determinación de Pearson de 0,52 lo que indica que existe una relación significativa al 52%, por lo cual se verifica y queda validada esta y todas las hipótesis de la investigación. Finalmente el investigador recomienda al Gerente y directivos del centro de salud CLAS Santa Adriana la apertura de nuevos canales de contacto y de comunicación para que los trabajadores puedan manifestar sus inquietudes y necesidades incitando así una permanencia de personal y mayor compromiso de pertenencia, asimismo trabajar más el tema de Marketing Interno en la organización para que los resultados del Compromiso Organizacional incrementen significativamente y para con ello mejore la calidad de servicio, la imagen de la institución y la del sector de salud y por último implementar la propuesta de estrategias de Marketing Interno.

2. Bases Teórico-Científicas

2.1. Marcohistórico. La evolución del marketing se remonta en la antigüedad, en las ciudades de Fenicia y Grecia, donde los mercaderes ya empleaban técnicas comerciales y promocionales de Marketing en los primeros albores del comercio.

"La existencia del marketing con la aparición del intercambio comercial va desde los tiempos del trueque comercial hasta la etapa de la economía del dinero y el sistema de Marketing moderno" (Kotler, P., 1980, p.20). Es precisamente en ese tiempo cuando los pueblos entendían los mercados y aplicaban métodos comerciales y actividades esporádicas de ventas donde nace el Marketing, ya que desde ahí existía la oferta y demanda, se negociaban los precios y se tenía noción de quién era el demandante y ofertante.

Por otro lado, la palabra Marketing como disciplina fue usada por primera vez en 1902 por el profesor E.D. Jones en la Universidad de Michigan, durante un curso dictado en Estados Unidos. Sin embargo, hay otras personas que mantienen que el nacimiento del marketing no se produce hasta 1922. En ese año, Fred E. Clarck (primer presidente de la American Marketing Association) escribía "Principios del Marketing". Kotler (1980), refuerza la primera teoría formal ya que en su libro Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación y Control, se menciona que la mercadotecnia hizo su aparición formal en la primera porción del siglo XX (p.20).

Fuese cuando fuese la antigüedad de esta disciplina, la realidad es que el marketing es tan antiguo como la necesidad del ser humano de obtener cosas y va evolucionando al paso de los años ya que las necesidades también van cambiando.

Cabe mencionar que, a mediados de la década de 1950, tras la culminación de la Segunda Guerra Mundial,

Cavani (2018) manifiesta lo siguiente:

la disciplina del Marketing se enriqueció sistemáticamente con el aporte del neo empresario post babyboomer y, sobre todo, porque las relativas épocas de paz permitían un amplio horizonte creativo para el marketing que se iniciaba con la venta de abarrotes, vehículos y electrodomésticos (p.56-57)

Dicho de otra manera, la naturaleza del Marketing moderno nace en esa época y en el contexto económico en el que la oferta había superado la demanda y se tenía una mayor preocupación por investigar al consumidor y sus necesidades.

Sin embargo, con el paso del tiempo las empresas empezaron a darse cuenta que para llegar al consumidor y satisfacer sus necesidades, debían satisfacer las necesidades de otros grupos que, si bien es cierto pueden o no consumir el producto/servicio, son capaces de influenciar en el consumidor de manera directa o indirecta, y convertirse en facilitadores o bloqueadores de mercado.

Bajo este contexto surge la necesidad de encarar el proceso mercadotécnico bajo un nuevo enfoque, así nace el marketing holístico.

El marketing holístico "se basa en el desarrollo, el diseño y la aplicación de programas, procesos y actividades de marketing reconociendo el alcance y la interdependencia de sus efectos. El marketing holístico es consciente de que todo importa en el marketing y de que es necesario adoptar una perspectiva amplia e integrada. Existen cuatro componentes del marketing holístico, que son: el marketing relacional, el marketing integrado, Marketing Interno y el marketing social." (Kotler y Keller, 2006)



Figura 2. Componentes del Marketing Holístico

Fuente: Adaptación propia de Kotler, P. y Keller, K. *Dirección de Marketing*. Prentice Hall, México (2006).

Las empresas se focalizan a la venta de la marca y/o producto orientados a satisfacer las expectativas del cliente externo, descuidando a los que logran este propósito que son los clientes internos pero a pesar de ello, actualmente las organizaciones además de enfocarse en los clientes externos, ahora también se enfocan en los clientes internos es decir sus colaboradores, antes llamados empleados, ya que saben que son ellos el intangible más valioso para su organización porque gracias a ellos se genera la productividad.

Entonces aquellas empresas están preocupándose por desarrollar un marketing holístico, el cual, a través de la creación de estrategias, le permiten generar un valor agregado mayor y una mejor imagen corporativa para el cliente externo.

Los autores quienes preliminarmente han contribuido y aportado con los criterios del Marketing Interno son Richard Branson y Stephen Covey, entre otros; quienes fortalecen la

teoría del presente estudio desde sus contribuciones teóricas desde su perspectiva y respaldo en el ámbito de los negocios empresariales.

Richard Branson que afirmó lo siguiente: "Entrena a la gente lo suficientemente bien como para que se puedan ir, trátalas lo suficientemente bien como para que se quieran quedar". También acuñó la frase: "Los clientes no son lo primero, los empleados son lo primero. Si cuidas de ellos, ellos cuidarán de tus clientes". Branson quien es un magnate de negocios inglés sabe muy bien lo que significa esto, por lo que en el mundo empresarial muchas veces han sido resaltadas las buenas acciones que hace por los colaboradores de sus empresas con el fin de motivarlos y hacerlos sentir felices para que ellos también puedan generar felicidad a los clientes externos.

Acerca de la emoción de una persona, que es un factor esencial del Marketing Interno, Stephen Covey afirmó: "Se puede comprar el trabajo de una persona, pero no se puede comprar su corazón. En el corazón está su lealtad y entusiasmo (...)"

Así mismo Branson le dice a la sociedad: "Involucra a tus emociones en el trabajo. Tus instintos y emociones están ahí para ayudarte".

A partir de los comentarios anteriores, se puede deducir que, si bien es cierto que las personas tienen diferentes emociones y sentimientos, la empresa debe siempre tratar al trabajador como una persona que siente y enfocarse en ello para ganarse su corazón y lealtad, de esa manera los colaboradores se sentirán más comprometidos con la empresa, se esforzarán más y por ende generarán mayor productividad.

Según Dunmore (2003) y Ahmed & Rafiq (2002), citados por Bohnenberger (2005), afirman que:

El Marketing Interno es reciente y los primeros estudios datan de hace más de 25 años y fueron motivados por el interés en mejorar la gestión de personas y la atención a los clientes. De este modo, coincidieron con una competencia que iba adquiriendo cada vez una mayor perspectiva internacional. En algunos casos, el tratamiento empírico incentivó diversas interpretaciones y conceptualizaciones sobre el tema y, en consecuencia, distintas aplicaciones en la forma de desarrollo de metodologías con algunos puntos en común como, por ejemplo, la satisfacción del empleado y el cliente. (p.25)

Los fundadores quienes desarrollan el concepto con mayor claridad son: Leonard Berry, quien es una de las mayores referencias y pioneros del Marketing Interno, fue el primero en definir y proponer un modelo de Marketing Interno en el año 1981. Luego de cinco años, en 1986, Flippo señaló la dependencia que establece el marketing interno con el marketing.

Posteriormente fue Grönroos en el año 1990 quién definió el objetivo del Marketing interno y propone un modelo más específico que el de Berry (1981) en relación con las técnicas. Rafiq y Ahmed en el año 1990, presentan un modelo basado principalmente en los modelos de Berry y Grönroos y un año más tarde; en 1991, Berry y Parasuraman presentaban la propuesta de practicar el marketing interno antes del marketing externo, especialmente en empresas de servicios. Así también en ese año, Bansal, Mendelson y Sharma en conjunto presentan la relación entre las actividades de Marketing Interno y sus efectos sobre el marketing externo.

Así sucesivamente a través de los años, diversos autores han estudiado, tratado y escrito sobre el Marketing Interno como también Francisco Barranco que en el año 1993 lanza su libro de "Marketing Interno y gestión de los Recursos Humanos" y Bekin, quien se dice que desarrolló

inicialmente los fundamentos del Marketing Interno de forma empírica, lanza su primer libro sobre este tema en el año 1995. Así mismo Brum desde el año 2000 también difunde diferentes libros sobre marketing interno más conocido como Endomarketing. En el 2003, Ballantyne hace referencia de este tema; Lings & Greenley en el 2005 y ese mismo año Bohnenberger hace una investigación sobre marketing interno, del cual el presente estudio ha sidobasado.

Kotler y Keller en el 2006, estudian el marketing integrado y hacen mención del marketing interno como componente. En el año 2008, Rabassa, Valverde, Villarroya y Setó hacen un paralelo entre los componentes del marketing general y el marketing interno; adquiriéndose información sobre marketing interno a través de estudios y su aplicación hasta la actualidad.

2.2. Marcolegal. Desde el punto de vista psicológico y social se han implementado diferentes leyes y fomentado reglamentos, que de una u otra manera infieren en el tema del Marketing Interno; de esa manera haciendo hincapié en algunos de ellos:

La Ley N°29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y su reglamento el Decreto Supremo N°005-2012-TR, reconoce la existencia de agentes psicosociales como parte de los riesgos presentes en las entidades laborales, los que el empleador debe prever a fin de que su exposición no genere daños en la salud de los trabajadores. Estos agentes son muy variados, ya que pueden ser desde factores psicosociales, como son las condiciones organizacionales por ejemplo la satisfacción, la motivación y el clima laboral en general, que debe contribuir a la salud, generar el desarrollo individual, bienestar personal y organizacional; por otro lado, están los factores de riesgo psicosocial y los riesgos psicosociales dentro de los cuales encontramos el estrés laboral, el acoso laboral, entre otros.

Entonces dentro del marco legal, el Marketing Interno contribuye a que se fomente las buenas condiciones organizacionales y cumpla el Decreto indicado y estipulado en la Ley N°29783, teniendo como fin generar el bienestar del trabajador.

La Declaración Universal de los Derechos Humanos (art. 23). Nos expresa que toda persona tiene “derecho al trabajo y a la libre elección de su trabajo y que en estos espacios se desarrollen en condiciones equitativas y satisfactorias.” Siendo claro el art. 23 que si bien es cierto el trabajador tiene la potestad y el libre albedrío de elegir el lugar donde desempeñará sus actividades laborales, en este deben darse condiciones satisfactorias, es decir buenas y que puedan cubrir las necesidades del trabajador.

El Pacto de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (art. 6). Establece que “para lograr la plena efectividad de los derechos laborales por parte del trabajador deberá promoverse la orientación y formación técnico profesional, la preparación de programas, normas y técnicas encaminadas a conseguir un desarrollo económico, social y cultural constante y la ocupación plena y productiva, en condiciones que garanticen las libertades políticas y económicas fundamentales de la persona humana.”

Justamente el Marketing Interno se trata de diversas estrategias planteadas por el área de Marketing en coordinación con el de RR. HH, que puedan motivar y alinear al trabajador con los valores y objetivos de la organización, dándose por ejemplo capacitaciones de manera regular, eventos corporativos, entre otros.

La Resolución Ministerial 468-2011/MINSA, que aprueba la Metodología para el Estudio del Clima Organizacional, define el clima organizacional del trabajo como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en el que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas

regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo. Esta normativa tiene la orientación de recurrir a la prevención de los riesgos psicosociales y dentro de esta dinámica es importante registrar la diferencia que se realiza en el trabajo entre la cultura organizacional y el clima organizacional.

Según la OIT (art. 2) sobre la Lista de Enfermedades Profesionales y el Registro y Notificaciones de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, adoptada el 20 de junio del 2002, “hay una serie de enfermedades que provienen de las actividades laborales siendo estos los trastornos mentales y del comportamiento, por ejemplo, el trastorno de estrés postraumático. Esto puede ser debido a las condiciones de trabajo en el que desarrolla sus actividades el cliente interno.”

La Constitución Política del Estado (art. 10) reconoce a la seguridad social como un derecho para la protección frente a las contingencias que se presenten en la vida laboral y que permite elevar su calidad de vida. Además, nos muestra que el trabajo (art. 22) es un deber y un derecho y base del bienestar social y un medio de realización de la persona.

2.3. Marco teórico.

2.3.1 Definición de Marketing Interno. El Marketing Interno o también conocido como Endomarketing, está conformado por el prefijo del griego "ENDO" que significa "acción interior o movimiento para adentro". En otras palabras, sería dirigir el marketing tradicional al público interno de la Organización, es decir involucrar a los empleados en la generación de estrategias organizacionales.

Zegarra (2014) en su tesis "Relación entre Marketing Interno y Compromiso Organizacional en el personal de salud del Hospital de San Juan de Lurigancho" para obtener el grado de Magíster hace referencia que uno de los primeros conceptos del Marketing Interno lo dio Grönroos(1984), quien manifestó que el Marketing Interno consiste en el desarrollo de actividades similares a las del marketing externo, y tiene como finalidad motivar a las personas que colaboren en la organización y conseguir su orientación hacia el mercado. No obstante, también se busca el compromiso del colaborador una vez se encuentren motivados por los diferentes mecanismos que aplica la empresa.

En cierto sentido, es un conjunto de técnicas que permiten vender la idea de la empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores quienes son los clientes internos, que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad. (Barranco, 2007)

Por otro lado, el padre del marketing moderno, Philip Kotler (2006) también hace mención del Marketing Interno, quien lo define como "la tarea de contratar, entrenar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes."

Estos tres conceptos expuestos por diferentes autores y en distintos años coinciden en el sentido de que el Marketing Interno ayuda a motivar a los empleados, quienes vienen a ser los clientes internos dentro de una Organización y los esfuerzos del marketing tradicional (hacia afuera), ahora se orientan a la búsqueda de su satisfacción de pertenencia, con el fin de dar un mejor servicio al cliente externo y por consecuencia directa obtener una mayor productividad.

2.3.2 Elementos básicos del Marketing Interno y del Marketing externo. En el Marketing externo se manejan cinco componentes primordiales para el desarrollo de estrategias, siendo estas: El cliente, el producto, la técnica de ventas, la fuerza de ventas y el objetivo final que son las utilidades.

Desde el punto de vista del Marketing Interno, este requiere de elementos que lo conduzcan al éxito, siendo las siguientes: El empleado, la empresa, la comunicación interna, el equipo directivo y por último, incrementar la motivación.

Tabla N° 2. Elementos básicos del Marketing externo e interno.

Marketing Externo	Marketing Interno
Cliente	Empleado / Colaborador
Producto	Empresa
Técnica de venta	Comunicación interna
Fuerza de ventas	Equipo directivo / Mandos intermedios
Objetivo final	Incrementar la motivación

Fuente: (Alvarado, 2008)

Cliente = Colaborador. Es el cliente interno. Ahora considerado no como trabajador, sino como persona y ser humano que es, con sus preferencias, deseos, preocupaciones y necesidades, los que deberán ser conocidos y considerados a la hora de establecer la política y estrategia social. Para generar un "engagement" con ellos, es necesario apoyarse en técnicas similares a las utilizadas en la investigación de mercados como encuestas, paneles, reuniones de grupo, entre otros; de tal manera de convencerlos de que gracias a ellos la empresa sigue creciendo y hacerles sentir que son indispensables, pues ellos son el pilar más sagrado de una organización.

Además de conocer los deseos y necesidades del cliente interno, también es importante conocer sus defectos y debilidades para transformarlos en ventajas y oportunidades, a través de capacitación, programas, inducciones. Es preciso venderles el concepto de empresa que tenemos o queremos, y contar con ellos para el desarrollo futuro de la misma.

Producto = Empresa. El producto a ofrecer a este cliente interno es la organización con sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, su estructura organizativa, objetivos, políticas y estrategia, en pro de lograr una vinculación que involucre el proceso y la búsqueda del mejor resultado. (Alvarado, 2008). Algunas características del producto pueden ser el aumento de los niveles de productividad, mejora de las condiciones laborales no solo a nivel de ambiente, sino también a nivel emocional que para el ser humano en realidad podrían ser las más importantes.

Técnica de Venta = Comunicación Interna. Todo plan de marketing tiene entre uno de sus pilares la comunicación para el éxito y logro de sus objetivos y no es factible hablar de Marketing Interno sin enlazarlo con la comunicación interna de la empresa. Esta comunicación incluye a todos los empleados haciendo a un lado las jerarquías de la empresa, es decir que se debe informar en todos los sentidos.

Fuerza de Ventas = Equipo Directivo. Todos los colaboradores de la empresa y, especialmente, los mandos intermedios y directivos, deben convertirse en los vendedores de los ideales y objetivos de la organización, con la finalidad de promover la participación y fidelización de cada uno de los integrantes (Alvarado, 2008).

Para ello, es importante que el mensaje sea entendido y transmitido de forma correcta logrando cumplir con los ideales de la empresa, haciendo necesaria la contratación de personal calificado que tenga claridad sobre la responsabilidad que representa tener a cargo un grupo de personas que serán el eje vital de la organización. Entonces, el rol que tiene la alta dirección es fundamental ya que, de no existir un modelo de gestión participativo, será difícil que se puedan aplicar los principios del Marketing Interno.

Objetivo Final = Incrementar la Motivación. No se puede desconocer el incremento en la motivación de los trabajadores como método de aumentar la productividad, mejorar el clima y la calidad de las tareas (Alvarado, 2008). Es necesario entender que las empresas no se condensan únicamente en tangibles, sino en pensamientos, sentimientos y necesidades. El pensar en las necesidades de los demás genera en los empleados compromiso, fidelidad, respeto y reconocimiento a la organización, logrando tener en el grupo de trabajo personas responsables y productivas, no ejes que hacen parte de un proceso rutinario ligado al deber ser. El objetivo final que se persigue o el que se desea alcanzar es incrementar el nivel de motivación en los colaboradores y que sean más felices, para mejorar la productividad.

2.3.3 El Marketing Interno y su relación con la gestión del talento humano. Ulrich y Brockbank (2006), afirman que "crear una base de empleados competentes y comprometidos puede asegurar un flujo de talento que ayudará a que las organizaciones rindan bien a lo largo del

tiempo" (Citado por Rodríguez y Opazo, 2009). Sin embargo, para tener este tipo de empleados no es una tarea tan fácil como parece y justamente esta es una de las razones por las que las organizaciones hoy en día hacen una gestión del talento humano y debido a que todo va actualizándose, la gestión también lo hace para adaptarse a los cambios.

Son varios elementos que se consideran como parte de la gestión ya que las personas son consideradas como principal fuente de información para la toma de decisiones: la organización, cultura, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, motivación, productividad, etc. Además de estos elementos se deben considerar los deberes, los derechos, la dirección y en especial a los empleados.

La unión de todos los elementos antes mencionados determina el grado de relación que se da entre la empresa y el empleado (recurso humano), lo cual dependerá de la manera en cómo la empresa establece las prioridades y posibilidades del colaborador - empresa.

Cabe resaltar que los elementos señalados no necesariamente son parte de la gestión de todas las organizaciones, así como tampoco garantizan una relación de valor entre el colaborador y la empresa.

Para lograrlo, Robbins (2004) considera que

Es preciso dar un paso más en la gestión y, con ello, traspasar el umbral de la gestión operativa e ingresar a la gestión estratégica. El autor completa este enfoque al relacionar o incluir otros conceptos en la gestión de recursos humanos: la motivación, la satisfacción laboral, el Compromiso Organizacional, el clima organizacional, la evaluación del desempeño y la cultura organizacional. (Citado por Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo, 2011, p.30)

En adición a esto, los mismos elementos del poder humano en conjunto con las técnicas del marketing tradicional, generan el Marketing Interno que trata de convencer a los colaboradores de la empresa sobre los valores y la cultura de la organización, resaltando que ellos son lo primero en la compañía.

2.3.4 El Marketing Interno y su relación con el Marketing externo. Su relación es fundamental en todas las empresas de servicio ya que lo que se desea mediante el Marketing Interno es mejorar la relación con y la satisfacción de los clientes externos, para ello mejorando en primer lugar la relación que se tiene con el cliente interno (colaborador).

"Aplicar técnicas de marketing para atraer y retener a los mejores talentos significa concebir una nueva dimensión de la gestión de recursos humanos." (Regalado, Allpacca, Baca, Gerónimo, 2011, pág. 32). Las empresas que desean generar mayor productividad, deben saber administrar su principal recurso, los trabajadores, pero desde la perspectiva del marketing; de esta manera la gestión ya no solo se basa en atraer, incentivar y retener al cliente interno, sino ir más allá, buscando también impactar positivamente en el cliente externo y, por consecuencia, generar una ventaja competitiva para la empresa.

Bansal, et al. (2001) sugieren un modelo presentando la relación entre las actividades de Marketing Interno y sus efectos sobre el marketing externo. Para los autores, las actividades que son parte de la gestión de Recursos Humanos más un cliente interno que se siente comprometido y satisfecho con orientación al cliente externo, permitirán alcanzar, finalmente, calidad en los servicios dados, satisfacción y fidelidad del cliente externo.

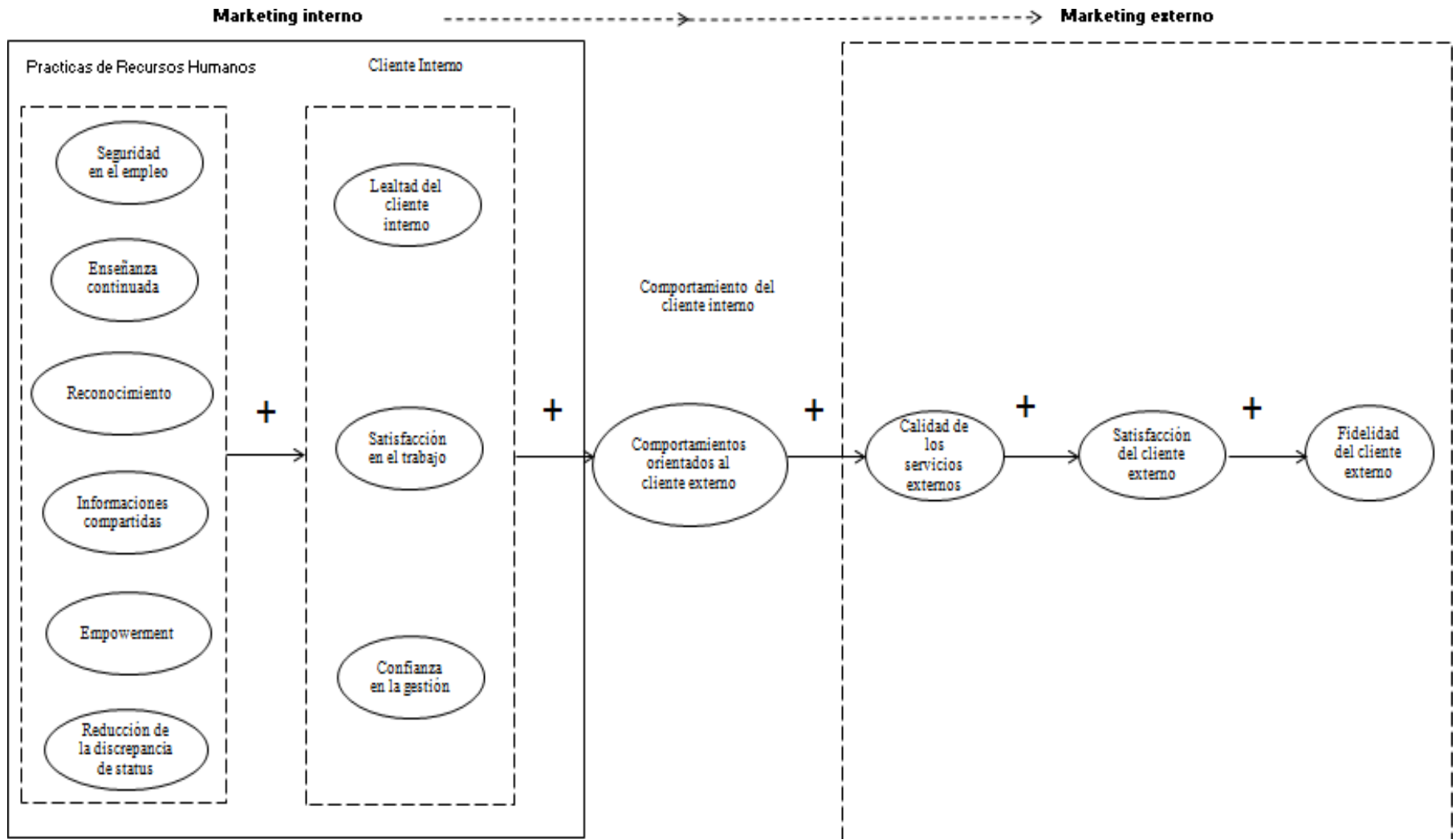


Figura 3. Relación entre Marketing Interno y externo.

Fuente: Bansal, Mendelson y Sharma (2001), citado por Regalado et al., 2011 (p.33)

2.3.5 Modelos de gestión del Marketing Interno. Luego de haber investigado en profundidad los diferentes modelos existentes respecto a la gestión del Marketing Interno, debemos decir que todos ellos datan de las décadas de los 80, 90 y la primera década del 2000. Dada esta situación y que estos mismos modelos son mencionados en diferentes publicaciones del tema, la autora está considerando dichos modelos. Según Bohnenberger (2005), analizamos de manera breve los modelos más citados en la literatura. Todos conllevan a la satisfacción del cliente externo, mediante la satisfacción, motivación y felicidad que siente primero el cliente interno a través del Marketing Interno.

2.3.5.1 Modelo de Berry. Berry (1981), es uno de los pioneros del Marketing Interno, quien fue el primero en llamar a los empleados: Clientes internos.

El modelo de Marketing Interno de Berry empieza por el fundamento del Marketing Interno, que es reconocer al empleado como un cliente y se desarrolla hasta convertirse en una ventaja competitiva. Es decir, que el activo más importante sea el cliente interno.

Según este modelo, son necesarios dos puntos para tener empleados satisfechos y desarrollar en ellos actitudes orientadas al cliente, lo que a su vez conducirá a mejor calidad percibida y clientes satisfechos, siendo estos los siguientes:

- ✓ Tratar las tareas como un producto.
- ✓ Buscar el involucramiento y la participación del empleado.

En este modelo, reconocer la tarea como un producto requiere una nueva dimensión de recursos humanos y posibilita la aplicación de las técnicas de marketing, que tienen también el objetivo de atraer y mantener a los empleados en la empresa.

Escalante (2015) hace mención que, sin embargo, para ese entonces,

“No había aún una orientación de mercado como tema trascendental, por lo que se pueden considerar dos puntos fundamentales que no son presentados en el modelo:

- La orientación al cliente que debe ser desarrollada con el empleado.
- La especificación de las técnicas que pueden ser utilizadas por la empresa.

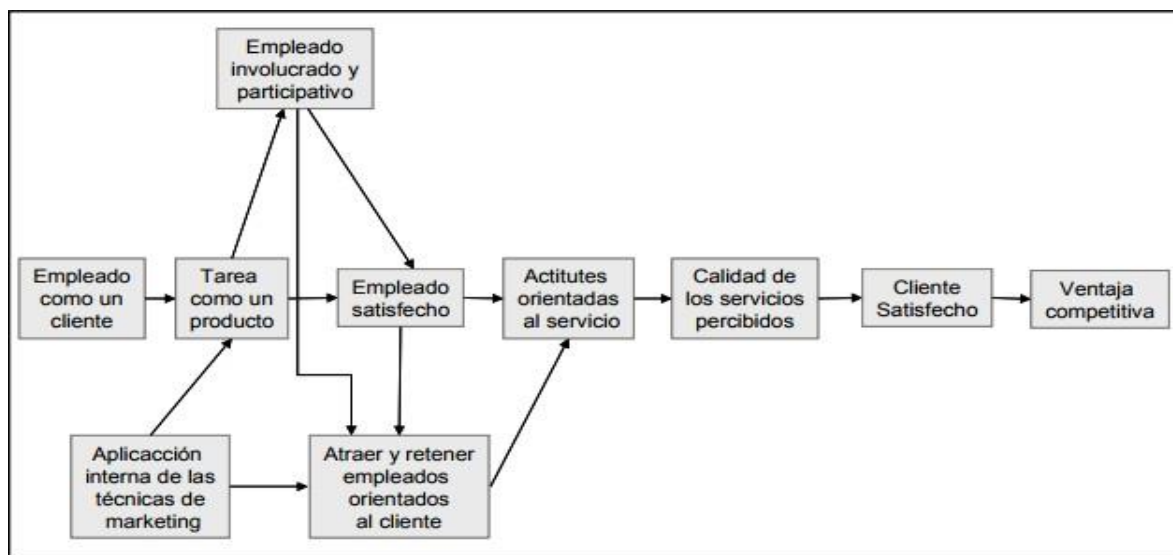


Figura 4. Modelo de Marketing Interno de Berry

Fuente: Berry (apud Ahmed y Rafiq, 2002), citado por (Bohnenberger, 2005, p.55)

2.3.5.2 *Modelo de Grönroos*. El modelo de Marketing Interno de Grönroos (1990), es más específico a comparación del modelo de Berry (1981) en cuanto a las técnicas que sugiere. Grönroos propone el desarrollo de campañas publicitarias como alternativas para tener empleados motivados y orientados al cliente.

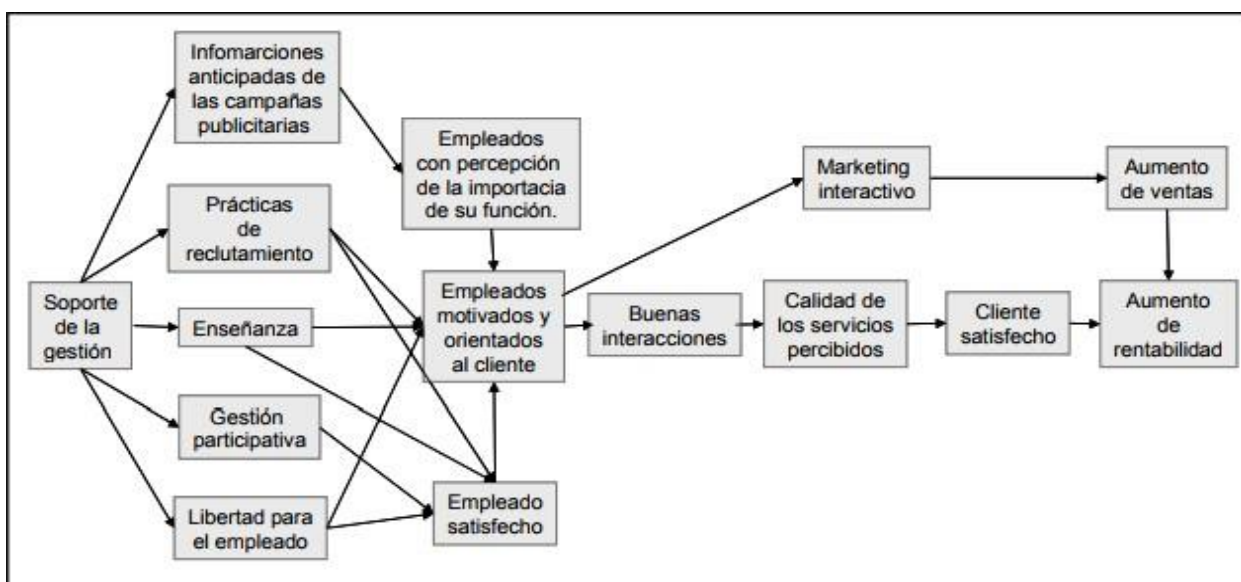


Figura 5. Modelo de Marketing Interno de Grönroos.

Fuente: Grönroos (apud Ahmed y Rafiq, 2002), citado por (Bohnenberger, 2005, p.56)

Como se pueden observar en las figuras anteriores, tienen como propósito a mitad del modelo que los clientes internos se sientan motivados y orientados al cliente, para que puedan proporcionar una mejor calidad de servicio al cliente externo.

En este modelo y en el modelo de Berry (1981) se busca una ventaja competitiva, pero en éste se muestra los mecanismos para motivar a los empleados. A su vez, el modelo de Berry no presenta mecanismos de motivación diferentes a los conocidos del marketing mientras que el modelo de Grönroos ignora, en principio, la aproximación del marketing en la motivación del personal, por lo que la combinación de ambas alternativas resulta importante para dotar un modelo de Marketing Interno de más coherencia.

2.3.5.3 Modelo de Rafeq y Ahmed. Rafeq y Ahmed (2000) presentan un modelo básicamente basado en los modelos de Berry y Grönroos. Señalan que la motivación de los empleados se

alcanza por medio de actividades desarrolladas por la organización con el objetivo de lograr satisfacción en el trabajo.

Este modelo establece conexiones entre los dos modelos anteriores, ya que crea vínculos entre los elementos que componen el marketing interior y su relación con la satisfacción del cliente externo, pero también resalta la motivación de los empleados que primero deben sentirse satisfechos para influir en la satisfacción del cliente, y esto se da gracias a las actividades desarrolladas por la organización, como la actitud de coordinar de forma interfuncional e integrada al proceso como un todo.

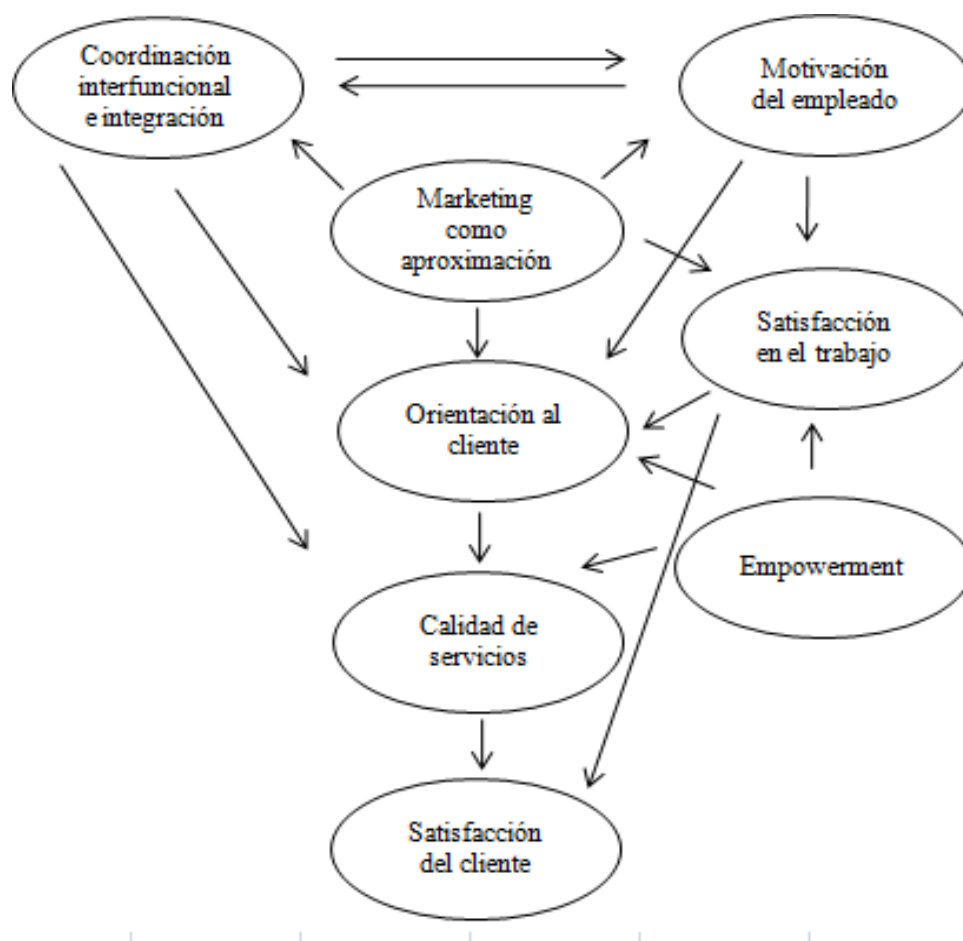


Figura 6. Modelo de Marketing Interno de Rafeq y Ahmed.

Fuente: Rafeq y Ahmed (2000), citado por (Regalado et al., p.26)

2.3.5.4 *Modelo de Ching-Sheng y Hsin-Hsin.* Ching-Sheng y Hsin-Hsin (2007) postulan acerca de la relación entre el Marketing Interno, satisfacción laboral y Compromiso Organizacional. El punto de vista más ampliamente aceptado es que la satisfacción laboral influye en el Compromiso Organizacional de un trabajador hacia su organización, y esto se daría preliminarmente gracias a los preceptos del Marketing Interno que generan satisfacción laboral y a su vez Compromiso Organizacional.

El siguiente triángulo formado por los tres elementos de la empresa puede lograr que la organización reciba mejores utilidades, mayor impacto en su productividad y rentabilidad, tener una reducción de sus costos y de tiempo, una baja rotación de personal, disminuir los conflictos internos, lealtad, satisfacción y compromiso de los colaboradores.

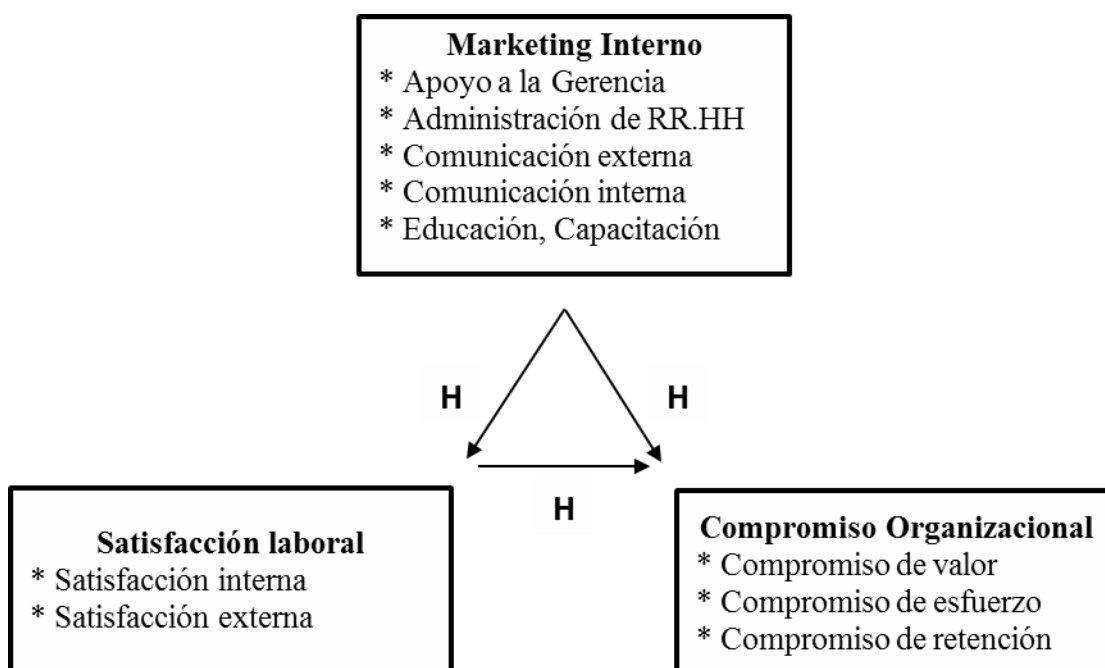


Figura 7. Relación entre el Marketing Interno, Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional

Fuente: Ching-Sheng y Hsin-Hsin (2007) citado por (Matías y Maguiña, 2015, p.28)

2.3.6. Beneficios del Marketing Interno. El Marketing Interno trae una serie de bondades si se aplica un plan con estrategias coherentes y concretas alineadas a la visión estratégica y objetivos, así como también adecuadas a los valores de la Organización, siempre y cuando el directivo brinde el apoyo que se requiere.

A continuación, se podrán apreciar diferentes puntos de vista en cuanto a los beneficios que brinda un correcto Plan de Marketing Interno en la empresa.

Según Gómez, D. (2014) el principal beneficio del Marketing Interno es que logra coordinación entre las diferentes áreas, lo cual permite el desarrollo y la correcta implementación de los planes y estrategias.

Gómez (2014) hace mención de diferentes beneficios del Marketing Interno:

Alineación de toda la compañía en torno a objetivos comunes y su correcta ejecución.

Minimiza el fracaso de los proyectos ya que las personas de otras áreas pueden ayudar a identificar posibles problemas de implementación, ejecución o comunicación antes que sea demasiado tarde. Esto sucede a raíz de compartir iniciativas con otras áreas puesto que dispara alertas tempranas.

Lima asperezas entre las áreas. La falta de comunicación es el origen de muchas fricciones en las empresas. Tener en cuenta a los demás e informarles con antelación lo que se pretende lograr, pone a todos en la misma página y suma esfuerzos.

Mejor comprensión de las acciones de cada área por parte de otros departamentos y el impacto que esas acciones tienen en cada una. Cada persona de cada área se pregunta: ¿Qué tengo que hacer yo en el proceso?

Mejora la comunicación entre el área de marketing y los demás departamentos, haciendo que las personas estén enteradas de las iniciativas y acciones que se están llevando a cabo.

Permite hacer una evaluación integral de los planes y estrategias propuestos por el área para establecer su viabilidad.

Puede, o bien ayudar a capitalizar oportunidades de negocio que aporten resultados positivos para la compañía o por el contrario, evitar implementar planes y estrategias que pueden resultar en grandes pérdidas.

Por otra parte, en la tesis de Dávila, A. y Velasco, A. (2013) titulada como "La satisfacción del cliente interno a través del Endomarketing" los beneficios del Marketing Internos describe en diferentes niveles:

A nivel **Informativo**, al encargarse de enlazar a los empleados en la consecución de procesos operativos y administrativos.

A nivel **Afectivo**, generando espacios de bienestar y desarrollo proyectados en el empoderamiento y liderazgo de los empleados, gestionados a través de las áreas diferentes que están en interacción con el cliente interno.

A nivel **Estratégico**, logrando hacer de la comunicación una aliada que fortalece la cultura corporativa al involucrar el talento humano con la estrategia global de la organización, a partir de lemas como: "La sonrisa es el lenguaje universal" (Torres, 2012).

Entonces, a partir de los enunciados anteriores se pueden inferir algunos beneficios de manera general, que conlleva el establecer un Plan de Marketing Interno, tanto para la empresa como para los clientes internos:

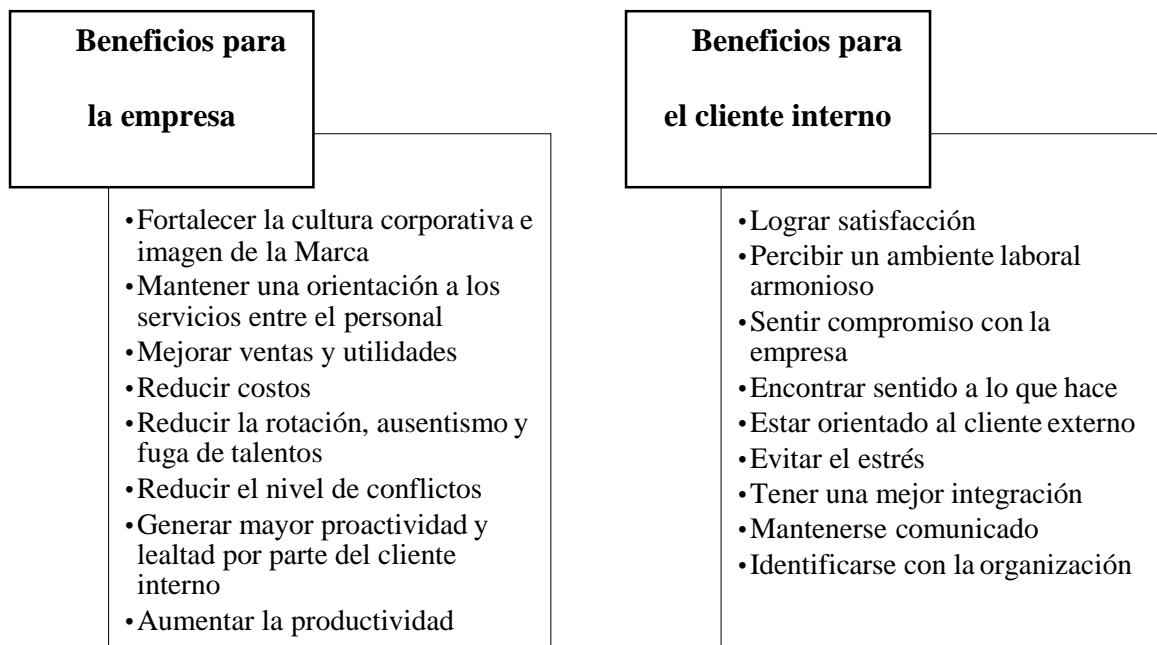


Figura 8. Beneficios para la empresa y clientes internos

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, como menciona Great Place To Work: “La clave para crear un excelente lugar de trabajo no es un conjunto de beneficios o prácticas que se deben dar a los colaboradores, sino la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo.” (Dávila y Velasco, 2013)

2.3.7. Marketing Interno Mix: De las "4P" a las "4C". De la misma forma que el marketing busca posicionar una marca en el mercado, el Marketing Interno busca posicionar y construir una marca dentro de la organización, desde los colaboradores. Para alcanzar este objetivo, la clasificación de las herramientas de marketing popularizada por McCarthy a los finales de los 50, más conocidas como las 4P del Marketing o Marketing Mix se transforman en las 4Cs, donde el producto es la compañía, el precio son los costos de aplicar las estrategias, la plaza son los coordinadores de Marketing Interno y finalmente la promoción es la comunicación interna.

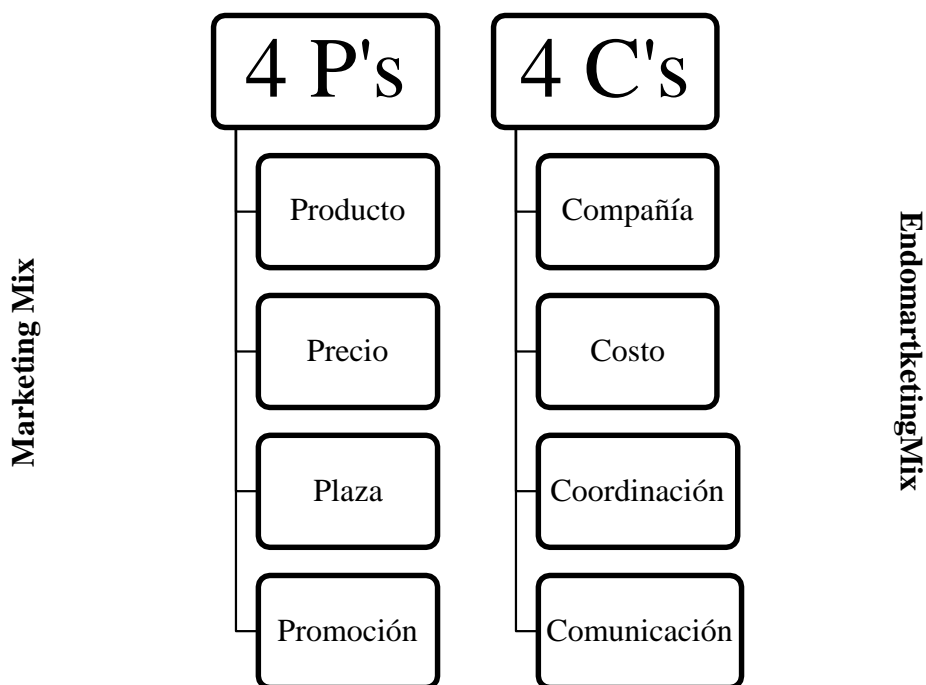


Figura 9. Las 4P's del Marketing Tradicional y las 4 C's del Endomarketing
Fuente: Adaptación Propia (basada de las propuestas de McCarthy, 1950; Chirinos, 2017)

Para una adecuada implementación de un plan de Marketing Interno se debe analizar las estrategias a seguir en cada uno de los aspectos internos que son considerados también como los instrumentos funcionales:

Compañía: Es la organización percibida por el colaborador, no solo en cuestiones físicas, sino también en los atributos culturales que proyecta. La empresa debe ir adaptándose para proporcionar motivación y bienestar a sus colaboradores. Es decir, estar atenta y dedicada a mejorar la experiencia (UX: "Userexperience") que vive el colaborador al llegar a la organización. Desde el on-boarding hasta el proceso de desvinculación.

El producto del Marketing Interno está compuesto por todas las ideas, bienes y servicios que proporciona el puesto de trabajo del colaborador y todo lo que implica y contiene: recompensas económicas, recompensas intrínsecas, incentivos psico-sociales, los planes a implementar o la organización, y su gestión. (Villalobos, 2006, p.74)

Así como en el Marketing hoy por hoy se trata de posicionar las marcas logrando que el cliente no solo compre un producto o servicio, sino que viva una experiencia UX sintiendo emociones, empatía y complicidad con la misma, es exactamente igual lo que busca el Marketing Interno: que los clientes internos sientan en la empresa donde laboran.

Costo: Ya que todo plan para su gestión demanda un presupuesto, el precio en Marketing Interno viene a ser los gastos que involucra el realizar un plan de Marketing Interno. El plan incluye elementos como el esfuerzo, la creatividad, la implicancia, el tiempo o la motivación necesarios para ejecutar el plan y las tareas. Así mismo, debe ser desarrollado a conciencia y por lo tanto se debe tomar en consideración los costos que implicará el desarrollo e implementación de sus estrategias, tales como la Comunicación Interna, los incentivos, los eventos de motivación e integración, entre otros. Lo esencial para que esta inversión sea congruente con los objetivos, es contar con los líderes de la organización como sponsors de las mismas.

Coordinadores: El Marketing Interno nace de un matrimonio entre el departamento de Poder Humano y el de Marketing y solo funciona cuando se da como efecto cascada, empezando desde las cabezas para luego llegar a las bases. Por ello la responsabilidad del desarrollo e implementación del Plan, recae en las manos de los Coordinadores de Marketing Interno, quienes serán los encargados de todo, desde su conceptualización, hasta su implementación y

respectiva medición de resultados que puede hacerse a través de una encuesta de satisfacción del cliente interno.

Si bien es cierto que los líderes de la organización deben ser los primeros en difundir el mensaje dentro de ella, en segunda línea son los mandos medios que deben reforzar el mensaje con sus equipos de trabajo para potenciar la Cultura Organizacional y la Marca Empleadora.

Comunicación interna: La comunicación interna se basa con una orientación a la venta para realizar cambios de comportamiento en el interior de la organización, es decir dirigidas a los colaboradores. La comunicación organizacional ofrece un conjunto completo de Marketing Interno y puede cumplir con dos funciones importantes del marketing, la de difusión y la de recopilación (comentarios, opiniones y/o recomendaciones del colaborador) y distribución de información.

El mensaje que se transmite es el lenguaje que se habla en la organización, por el cual se transmiten los atributos de la empresa, sus valores e identidad cultural. Esta comunicación conlleva tener medios de comunicación alineados a los objetivos, un adecuado planeamiento y es sumamente importante que la Comunicación Interna sea de dos vías, no solo descendente, sino sobre todo ascendente, mediante estrategias específicas orientadas a obtener un feedback constante de la empresa para que la comunicación sea siempre clara, confiable y oportuna.

Entonces el Marketing Interno Mix es una línea de transformación que las empresas deben tener en cuenta para potenciar la experiencia de sus usuarios, fomentar el crecimiento de su Marca Empleadora y generar una relación de complicidad con sus consumidores. Cabe resaltar que solo se tendrá éxito si se da una implementación correcta de las 4 C's.

"Si bien la tendencia es que cada vez más empresas estén adoptando el Marketing Interno como una filosofía de gestión empresarial, estudios indican que solo el 20% de las empresas cuentan con un plan de Marketing Interno" (Mercado Negro, 2016). A pesar de esto, muchas organizaciones si desarrollan actividades y tareas para involucrar de una mejor manera a su cliente interno, más no siguen un plan determinado, por lo que la comunicación podría ser mejor aún.

2.3.8. Dimensiones del Marketing Interno. Según el modelo diseñado por Bohnenberger (2005), el desarrollo del Marketing Interno en las organizaciones implica la toma de acciones en cuatro dimensiones esenciales: desarrollo personal, contratación de clientes internos, adecuación al trabajo y comunicación interna. Estas se dan gracias a la unión de la Gestión de Recursos Humanos con el apoyo de Marketing enfocado en el cliente interno.

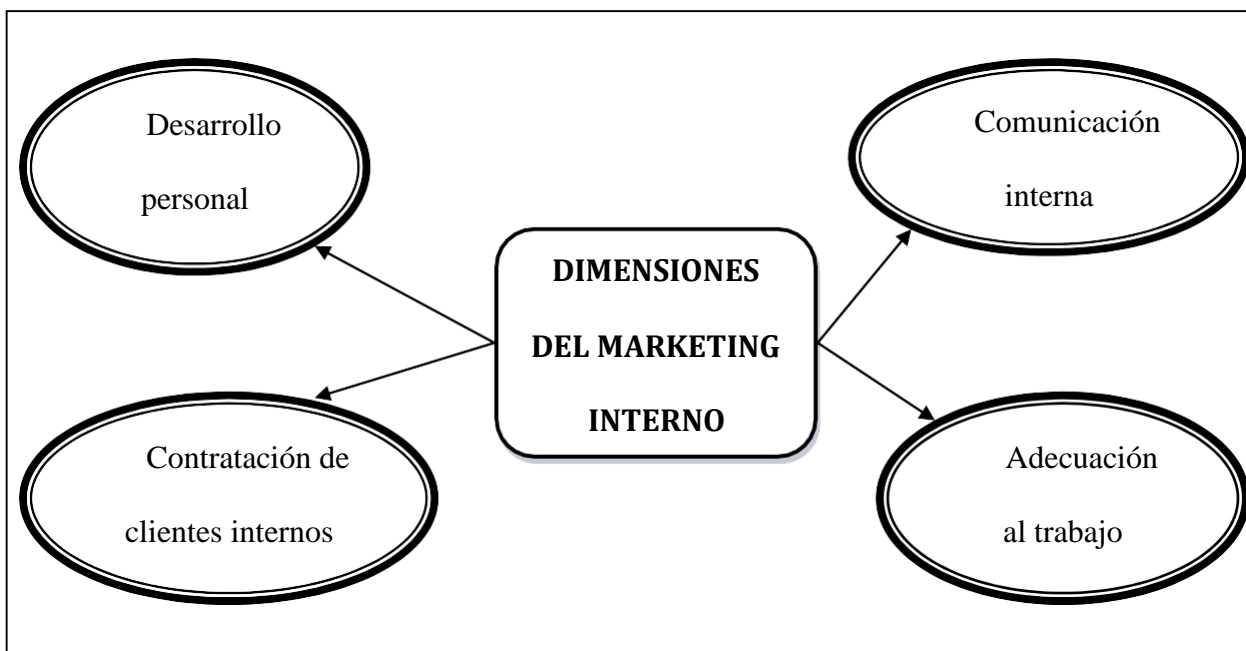


Figura 10. Dimensiones del Marketing Interno

Fuente: Adaptación propia basada en el aporte de Bohnenberger (2005)

Desarrollo personal. George y Gronroos (1989) señalan que "el Marketing Interno es una filosofía para administrar los recursos humanos de la organización basada en las perspectivas del marketing, cuyo objetivo se basa en construir competencias internas para el logro del éxito externo" (Citado por Rodríguez, 2016, p.14). De esa manera en el Marketing Interno los colaboradores son vistos como activos por las empresas en los que es necesario invertir. Estas inversiones deben ser entrenamientos y desarrollo de carrera con el objetivo de incrementar el desempeño organizacional y finalmente incidir en los sentimientos de retribución de los colaboradores hacia la Organización.

Bohnenberger (2005) plantea que "el desarrollo personal se refiere al desarrollo de una cultura de conocimiento del cliente", mientras que Berry y Parasuraman (1991) hacen referencia a "la capacitación de los empleados para que conozcan lo que "debe hacerse" y principalmente "por qué debe hacerse" lo que da las pautas a nivel interno de cuáles son las pretensiones de la organización con la adopción del Marketing Interno y las formas de llevarlo a su implementación" (Citado por Hoyos, 2009, p.35). Esto permitirá crear un mayor interés personal y una mayor motivación en los colaboradores por querer desarrollar óptimamente sus actividades laborales, conocer mejor a su cliente externo y sus necesidades, en consecuencia, darles un mejor servicio. A su vez, Hoyos destaca la cita de Lings (2004):

La preocupación no radica en aprender a realizar la tarea, sino combinar los diversos factores que el empleado tiene la posibilidad de desarrollar de manera integrada, en las diferentes actividades de la empresa, a través de las mejoras en la realización de las labores diarias, mediante nuevos sistemas y metodologías para realizar el trabajo (...).

Estas capacitaciones, talleres y recursos relacionados a la formación contribuyen al colaborador a realizar de una mejor manera sus funciones, a tener un mayor bagaje de conocimientos, a desarrollarse como persona y como profesional.

Contratación de clientes internos. Para Bohnenberger (2005), esta dimensión es considerada como contratación de los empleados, sin embargo, en el presente estudio hacemos la connotación reiterativa de considerarlos como clientes internos, colaboradores o simplemente personas, más allá de ser titulados como trabajadores de la empresa.

Kotler (2006), expone claramente la necesidad de contratar personas que sirvan bien al cliente. Un buen proceso de reclutamiento y selección es el paso inicial para clientes internos que tengan una disposición para hacerlo. El proceso de desarrollo citado anteriormente puede ayudar en la construcción de esta conciencia, pero si no hay interés por parte del cliente interno ninguna acción será capaz de promover un cambio de comportamiento.

Así mismo, para las organizaciones es indispensable contar con el cliente interno idóneo, no solo para la realización de las funciones a su cargo, sino que también sea capaz de adaptarse y fortalecer su cultura organizacional. Para esto los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del capital humano deben ser dedicados y efectivos; en su conjunto holístico estos forman parte del proceso de integración del personal.

Esta conciencia es aún más importante cuando la organización pertenece al sector de servicios, donde la interacción con el cliente es directa y constante (Bateson, 1995). "Por otro lado, hay que hacer constar que una contratación bien hecha tendrá también resultados positivos para el cliente interno que estará más satisfecho con su trabajo" (Citado por Bohnenberger 2005, p.77-78).

Adecuación al trabajo. Trata las acciones que toma la organización para ajustar las motivaciones y habilidades de cada cliente interno a las funciones y roles que debe cumplir dentro de la misma, así como brindarle empoderamiento dentro de su cargo y reconocer formal o informalmente el alcance de sus objetivos. (Bohnenberger, 2005; Zegarra, 2014). De igual manera dentro de los conceptos de Marketing Interno podemos encontrar que se busca la felicidad del cliente interno y esto no se podrá dar si existe ausencia de una buena infraestructura ya que desmotiva y genera estrés en los clientes internos. Lo ideal es que puedan convivir en un ambiente de trabajo propicio en cuanto a espacio, iluminación, ventilación, limpieza e infraestructura en general, lo cual produce que el colaborador se adecue mejor dentro de su ámbito laboral; a esto se suma la libertad de decisión que le pueden otorgar y los reconocimientos formales y/o informales que se les atribuye.

Una de las mayores preocupaciones para la empresa es la adaptación del colaborador en ella, por esa razón se trabaja mucho en este punto, sobre todo en los reconocimientos que son consideradas herramientas de gestión, que refuerza la relación de la empresa con los colaboradores (Abad, s.f). Ambas clases de reconocimiento, tanto formal como informal motivan al cliente interno a alinearse con la cultura y objetivos generales de la empresa.

Si bien es cierto que la responsabilidad de la ejecución del grupo de acciones inferidas en la contratación de las personas es de responsabilidad del área de Recursos Humanos, en esta dimensión, el área de Marketing puede contribuir con sugerencias de ejecución de acciones que se relacionan con el reconocimiento informal.

Comunicación interna. La comunicación interna es el componente más citado en la literatura del Marketing Interno. La clave en una organización es desarrollar la habilidad de poder

comunicarse sin ningún problema dentro de ella y que el mismo mensaje llegue de la misma manera a todos o mayoría de colaboradores.

Muñiz (2014) exclama:

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados. (p.25)

La comunicación interna está relacionada a toda la información que se origina en la organización, para los integrantes de la misma, que en general no se dispone para el cliente externo, como por ejemplo las metas y los objetivos organizacionales.

García. J en su libro sobre Comunicación Interna (1998) exclama que "la gestión de la comunicación interna se enfoca en todas las acciones y metodologías aplicativas en donde los encargados de la comunicación planifican todos los recursos posibles que permita mejor desarrollo en la organización". Los autores coinciden que cuando un cliente interno se encuentra bien informado de forma perenne, convencido de la información que recibe, que conoce los objetivos de la empresa, los beneficios de los productos o servicios que ofrece esta, más aún si es reconocido y le dejan expresar libremente sus ideas, esto se manifiesta en una actitud positiva hacia la empresa.

Bohnenberger (2005) afirma que:

El sector de marketing posee diversas herramientas de comunicación y conoce el camino para llegar a buenos resultados y depende de la organización que pueda tener el apoyo de por ejemplo una agencia de propaganda que ofrece creatividad para la creación de instrumentos de comunicación. (p.80)

De igual manera esto se refleja en la imagen corporativa ya que el colaborador es el principal crítico y si él se siente a gusto lo hará saber a su entorno generando una muy buena imagen de la empresa y todo esto se da partiendo desde la cultura organizacional. Por esta razón es sumamente importante la información que se transmite, como afirma Puchol (2005): “La comunicación interna es un conjunto de dispositivos de gestión encaminados a promover la cultura de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y su rendimiento”.

El modelo propone cuatro actividades específicas de comunicación interna:

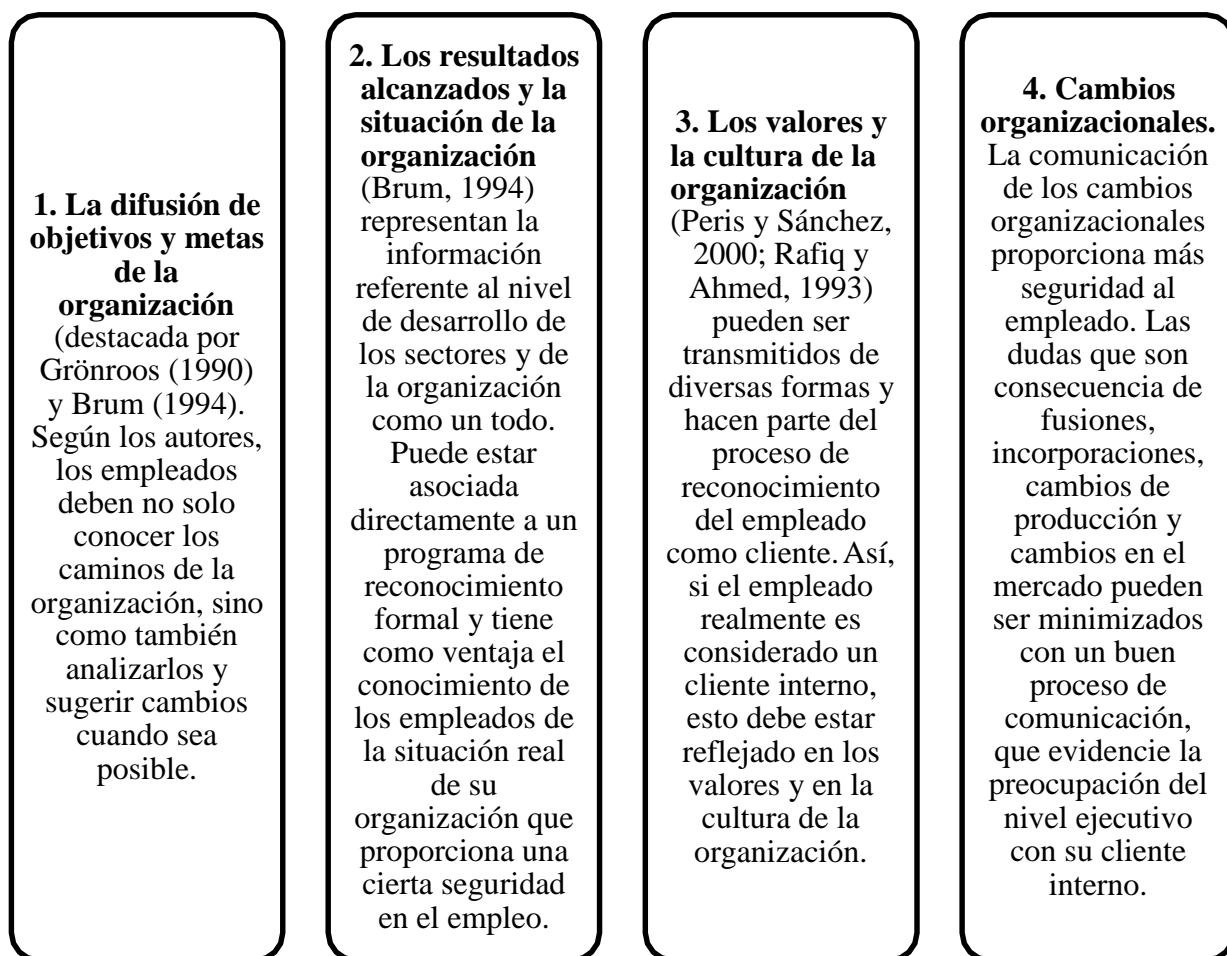


Figura 11. Actividades de Comunicación Interna.

Fuente: Adaptación propia basada en el aporte de Bohnenberger (2005, p.80-81)

Adicionalmente, a estas actividades se le suma la comunicación que tienen los clientes internos con sus compañeros, superiores y las diferentes áreas con las que se rodea; los medios y/o canales por donde se transmite la información también es importante en este punto porque permiten mantener el registro de la información y/o mensaje que se va a comunicar en la organización.

2.3.9. Definición de Compromiso Organizacional. La definición de compromiso en la organización tiene diversos alcances, se mencionarán diferentes citas de reconocidos autores que abarcan esta segunda variable.

Mowday, Porter y Steers (1982) señalan que:

El Compromiso Organizacional es una fuerza relativa de la identificación de los individuos con su participación en una organización en particular. Conceptualmente, afirman que puede caracterizarse por al menos tres factores: una fuerte aceptación de los objetivos y valores de la organización, una voluntad de hacer un esfuerzo considerable en nombre de la organización y finalmente, un fuerte deseo de mantener membresía en la organización. (p.27)

Mientras que tiempo después Meyer y Allen (1991) lo definen como "el estado psicológico que caracteriza las relaciones entre los empleados con la organización y tiene implicaciones en las decisiones de continuar o dejar de ser miembro de la organización" (Citado por Arias, 2001, p.7). Entonces, hay una fuerte creencia que el compromiso es un importante concepto con considerable relevancia para los empleados y la organización puesto que, para los empleados, representa una relación positiva que incluso puede dar más sentido a su vida; mientras que, para la organización, representa una oportunidad para mejorar su desempeño.

García (s.f) cita a Robbins (1998):

Es un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para seguir teniendo pertenencia en ella. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto Compromiso Organizacional significa identificarse con la organización propia.

De las citas anteriormente expuestas, se rescatan los términos membresía, pertenencia e identificación las cuales son consideradas claves a la hora de disminuir el absentismo y rotación laboral en una organización.

Así mismo Davis y Newstrom (1999), citado por Edel, García y Casiano (2007) se refieren al Compromiso Organizacional como "el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella". Dicho de otra manera, es cuando una empresa conoce a su colaborador, lo escucha y sabe cómo calar en lo profundo de sus sentimientos y emociones, produciendo en ellos una estima que con el tiempo se convierte en lealtad a la marca empresarial y/o empleadora.

Unos años después afirman que "el Compromiso Organizacional comprende todas las normas impuestas por la organización a los empleados con el fin de que éstos actúen en pro de los intereses de esta" (Llapa, Trevizan, Shinyashiki, 2008), citado por (Matías y Maguiña, 2015, p. 55). Este vínculo psicológico se genera mediante las medidas que adoptan las empresas para que los trabajadores se sientan satisfechos e involucrados en los procesos internos que se llevan a cabo, así mismo une a las personas con las organizaciones y el deber psicológico adquirido hacia la institución.

2.3.10 Características del Compromiso Organizacional. – Según Hellriegel y Slocum(2009),

un fuerte compromiso con la organización se caracteriza por: el apoyo y aceptación de las metas, como también los valores de la organización. La disposición de ejercer un esfuerzo considerable para bien de la organización y deseo por permanecer dentro de la organización.

(p.57)

A continuación, algunas diferencias que podrían darse a notar entre colaboradores que se encuentran muy comprometidos y otros menos comprometidos con la empresa:

Tabla N° 3. Diferencias entre colaboradores comprometidos y no comprometidos.

Colaboradores muy comprometidos	Colaboradores menos comprometidos
Por lo general permanecen en la organización durante un largo periodo de tiempo.	Por lo general permanecen en la organización por periodos más cortos.
Quizá se considerarán miembros dedicados de la organización: "Nosotros ofrecemos un servicio de alta calidad"	Verá su relación con la organización en términos menos personales: "Ellos no ofrecen un servicio de calidad"
No se fijarán en fuentes menores de insatisfacción laboral.	Expresará su insatisfacción con las cosas de forma más abierta.

Fuente: Adaptación propia de Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009, p.57)

Entonces, los clientes internos que se sienten comprometidos en una organización tendrán mucho tiempo de antigüedad en ella mientras que los que no se sienten comprometidos como tal no durarán mucho tiempo.

El compromiso con la organización va más allá de la lealtad e incluye una contribución activa para alcanzar las metas de la organización y de la misma manera representa una actitud ante el trabajo más amplia que la satisfacción laboral, porque se aplica a toda la organización y no solo al empleo. Es más, el compromiso por lo general es más estable que la satisfacción porque es menos probable que los acontecimientos diarios lo modifiquen. (Hellriegel y Slocum, 2009, p.57)

Sin embargo "una revisión de 27 estudios sugirió que la relación entre el compromiso y el rendimiento es más fuerte entre los empleados nuevos, y considerablemente más débil para los de mayor experiencia" (Robbins, 2009, p.80). Esto puede deberse a que cuando un colaborador

es nuevo en una organización, desea demostrar todo lo bueno de sí y esforzarse al máximo para dar una buena impresión, a diferencia de los colaboradores que llevan tiempo porque ya los conocen en la empresa.

Mientras que Hellriegel y Slocum (2009) afirman que "el compromiso inicial de los colaboradores con una organización se determina en gran medida por sus características individuales (por ejemplo, valores culturales, personalidad y actitudes) y por la medida en que sus primeras experiencias laborales se ajustan a sus expectativas"(p.57) Pero lo cierto es que se trata de un contrato psicológico, el cual va más allá de lo legal; es decir que independientemente de la formalidad que obliga a una persona a desempeñar determinadas funciones en una organización, el contrato psicológico hace que quiera llevarlas a cabo.

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

El Compromiso Organizacional ha sido compuesto tanto de manera multidimensional como unidimensional. Bohnenbeger (2005) en su tesis extrae un texto aludiendo a Mathieu y Zajac's quienes dicen que la mayoría de estudios contemplados en una revisión de análisis realizada en 1990, consideran el Compromiso Organizacional como un modelo unidimensional, expuesto por diferentes autores que han estudiado sobre el tema. Así mismo se refiere a Rikketa (2002) quien habla sobre dichos modelos que toma en cuenta el componente afectivo relacionado a la involucración e identificación del individuo con la organización y que sería uno de los más estudiados. También se menciona que el modelo unidimensional presenta limitaciones al contemplar solo uno de los componentes del compromiso.

Otro autor al que alude Bohnenbeger es Mowday (1998) quien dice que para la comprensión del Compromiso Organizacional se tiene que reconocer que hay más de una dimensión,

perspectiva que nace de un modelo multidimensional cuya finalidad sería contemplar más factores de involucración del cliente interno con la organización, lo que nos llevaría a considerar modelos multidimensionales relacionados con el Compromiso Organizacional los que se destacan en el siguiente cuadro:

Tabla N° 4. Modelos multidimensionales del Compromiso Organizacional.

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

Fuente: Basado en Meyer y Herscovitch (2001), Mowday (1998), citado por Bohnenberger (2005, p.90)

2.3.12 Dimensiones del Compromiso Organizacional. Para el presente estudio se tomará como base el Modelo de Meyer y Allen (1991) citados por Robbins y Judge (2009); quienes propusieron una división del compromiso en tres componentes, los cuales serán considerados como dimensiones de la segunda variable de la presente investigación. Cabe mencionar que se eligió este modelo porque hay mayor conocimiento y estudios que lo refieren. Teniendo en cuenta que estas son diferentes en cuanto a sus causas y consecuencias: Compromiso afectivo, Compromiso de conveniencia o continuidad y Compromiso normativo.

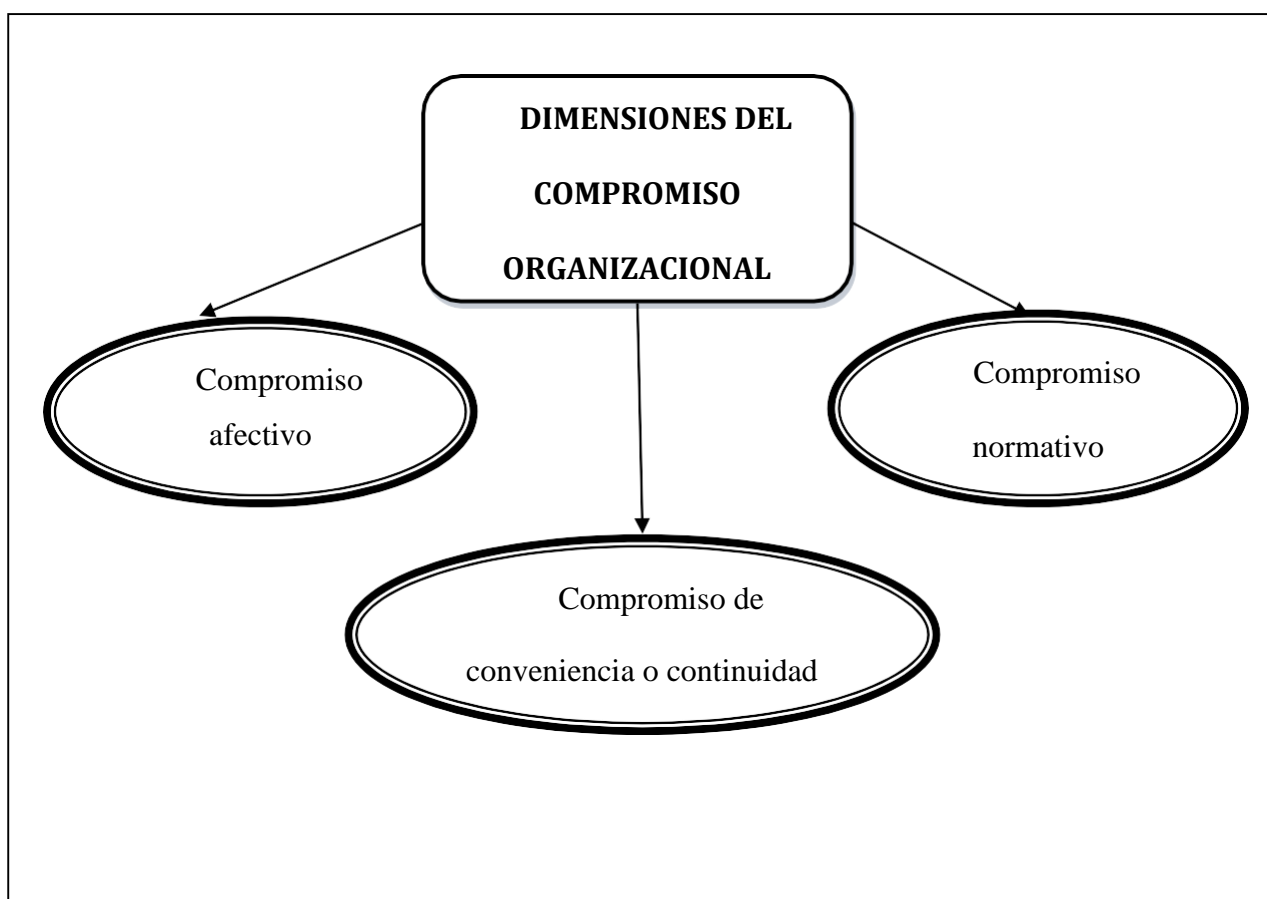


Figura 12. Dimensiones del Compromiso Organizacional
Fuente: Elaboración Propia basado en Meyer y Allen (1991)

Compromiso Afectivo. Toma como base el deseo de la persona por pertenecer a la organización, el cual está relacionado con sentimientos de pertenencia, afecto y alegría; fue

definido como los lazos emocionales que unen al individuo con la organización. Arias (2001) cita a Allen y Meyer (1991) quienes señalan que en el proceso de formación de tales lazos interviene la valoración que hacen los colaboradores del apoyo y los beneficios recibidos por parte de la empresa al satisfacer sus necesidades. Si sus evaluaciones son positivas, comenzarán a percibir los objetivos de la empresa como si fueran sus propios objetivos y deseará seguir perteneciendo a la misma porque la considera parte de su vida. (p.7)

Compromiso de Conveniencia o Continuidad. Toma como base la necesidad que siente una persona por pertenecer en una organización y el proceso de formación de este tipo de compromiso se fundamenta en un análisis de costo-beneficio partiendo de la toma de conciencia que implica su permanencia en ella, es decir que es consciente de los altos costos que generaría el hecho de que abandone la organización. Por esa razón antes de tomar una decisión, el colaborador evaluará los sacrificios realizados hasta ese momento, los perjuicios que traería para su familia si dejara su actual trabajo y las posibilidades concretas de encontrar un nuevo trabajo frente a las alternativas laborales disponibles en el mercado. Si al final de tales evaluaciones los costos de dejar la organización son mayores que los beneficios, entonces el colaborador optará por permanecer en la empresa por necesidad, más allá de un deseo genuino.

Compromiso Normativo. Toma como base el sentimiento del deber o la obligación de permanecer en la organización. Este componente está relacionado con la moral o ética de los clientes internos, el cual pasa por un proceso de socialización en la organización, lo que genera sentimientos de retribución hacia la organización donde labora, convirtiéndose en obligación y lealtad a las normas, políticas, misión y objetivos organizacionales. Gouldner (1960) alegó que

"este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante" (citado textualmente por Arias, Varela, Loli, Quintana, 2003, p.17). De acuerdo a lo expuesto anteriormente, este último componente genera en el cliente interno sentimientos de retribución que se traducen en el deber de seguir perteneciendo en la empresa.

Esta aproximación tridimensional es la que mayor investigación y soporte ha generado durante las últimas décadas, siendo la teoría más estudiada por muchos otros autores.

Tabla N° 5. Las tres dimensiones del Compromiso Organizacional en relación a otros elementos.

Tipo de compromiso	Características	El individuo	Tipo de contrato psicológico	Valores	Resultados
Afectivo	Aparecen sentimientos de pertenencia, afecto, alegría.	"Quiere" estar en la organización. Enfoque más emocional.	Relacional (vínculo emocional)	Identificación y congruencia entre valores de la persona y de la organización.	Aceptación del cambio. Satisfacción laboral. Iniciativa. Espíritu cooperativo. Deseo de permanencia.
De continuidad	Se siente obligado por ejemplo, por el sueldo que percibe.	"Tiene" que estar en la organización. Juicios más racionales. (coste personal de abandono)	Transaccional (coste de oportunidad ligado a pertenencia)	Mera aceptación o sometimiento a los valores de la empresa (incluso pueden ser contrarios pero se "aceptan" a cambio del salario).	Desempeño al mínimo. Absentismo (físico o psicológico). Rotación (o intención de abandono).
Normativo	Lealtad, sentirse de fondo obligado.	El individuo está "determinado" a contribuir a los fines de la organización. Se desarrolla la firme determinación de ser leal. Deber moral (no hace falta que esté presente lo afectivo, aunque si está es de ayuda).	Relacional (fidelización) (vínculo racional)	Se produce el compromiso moral mediante la identificación con los fines y objetivos de la organización. (se interiorizan los valores y misión de la organización).	Contribución a los objetivos. Implicación con la misión. Ayuda al desarrollo de otras personas (más allá de la mera cooperación). Prescriptor de la empresa (deseo de que otros vengan a la empresa).

Fuente: Elaborado por Ruiz, J. (2013, p.71) basado en Meyer y Allen (1991)

3. Definición de Términos Básicos

- Cliente externo. - Es alguien que utiliza tu empresa de productos o servicios, pero no forma parte de tu organización, es quien compra de tus mercancías. (Chris Joseph, 2014).
- Cliente interno. - Es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. (Aiteco, s.f)
- Clima organizacional. -Se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. (Chiavenato, 2011, p.50)
- Compromiso Afectivo. - Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores. (Robbins y Judge, 2009, p.79)
- Compromiso de Continuidad. - Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. (Robbins y Judge, 2009, p.80)
- Compromiso Normativo. -Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas. (Robbins y Judge, 2009, p.80)
- Compromiso Organizacional. - Conjunto de impresiones y/o creencias relativas del empleado hacia la organización, que caracterizan la correlación entre una persona y la organización. (Meyer y Allen, 1991)
- Comunicación interna. -Es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. (Muñiz, s.f)

- Desarrollo. -Es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo. (Universidad de Champagnat, 2002)
- Endomarketing / Marketing Interno. - Es el conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, al incluir el interés de sus clientes y de sus propios colaboradores. (Levionnois, 1987)
- Happyshifting. - Es una nueva tendencia que prioriza la felicidad en el trabajo, incluso más que un súper salario. (Chirinos, 2016)
- Happyshifter. - Es aquella persona optimista y con actitud positiva que contagia alegría dentro del centro de trabajo. (Chirinos, 2016)
- Marketing. - Es la actividad, conjunto de prácticas relevantes y procesos para crear, comunicar, liberar e intercambiar las ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y para la sociedad en general. (AMA, 2007)
- Satisfacción laboral. -Es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. (Blum y Naylor, 1982, p.45)

CAPÍTULO III

Hipótesis y Variables

1. Hipótesis y/o supuestos básicos

Para dar respuesta al problema y a los objetivos planteados en el presente estudio, se formulan las siguientes hipótesis descriptivas tanto de manera general y como específicas:

1.1 Hipótesis general.

El Marketing Interno incidesignificativamente en el Compromiso Organizacional de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.

1.2 Hipótesis específicas.

- El Marketing Interno incidesignificativamente en el Compromiso afectivo de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.

- El Marketing Interno incidesignificativamente en el Compromiso de continuidad de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.
- El Marketing Interno incide significativamente en el Compromiso normativo de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.

2. Identificación de Variables o Unidades de Análisis

En la incidencia del Marketing Interno en el Compromiso Organizacional de los colaboradores, de acuerdo a la hipótesis de investigación se identifican las siguientes variables:

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
V.I: El Marketing Interno	Desarrollo personal	Horas de capacitación	1. Me capacitan de acuerdo a mis habilidades.
			2. Recibo capacitaciones de diferentes temas laborales.
			3. Las horas de capacitación son suficientes
		Educación	4. Mi jefe inmediato me brinda facilidades con los horarios para realizar estudios de Postgrado u otros.
			5. Existen políticas para el desarrollo de plan de carrera.
	Contratación de clientes internos	Nivel de satisfacción al ser reclutado y seleccionado	6. Existe una adecuada proyección de la imagen corporativa en el proceso de reclutamiento.
			7. Tuve una buena experiencia en el proceso de reclutamiento y selección de personal.
		Nivel de satisfacción al ser contratado e inducido	8. Percibí equidad en el proceso de la contratación de personal.
			9. Tuve experiencias agradables en el proceso de inducción.
	Adecuación al trabajo	Infraestructura laboral	10. El espacio que dispongo es funcional para realizar mis tareas.
			11. Existe una buena ventilación, luminosidad e higiene en mi área.
			12. El diseño de los interiores de las oficinas son agradables.
		Libertad de decisión	13. Mi jefe inmediato me permite desenvolverme considerablemente en mis funciones.
			14. Soy capaz de trabajar sin supervisión constante de mi superior.
		Reconocimientos	15. La empresa brinda incentivos monetarios.
			16. La empresa reconoce mi esfuerzo y mis logros mediante incentivos emocionales.
			17. Mi jefe inmediato reconoce el buen trabajo y el esfuerzo extra que realizo.
	Comunicación interna	Información	18. La empresa tiene políticas de ascenso.
			19. La información que me brindan es útil para el logro de los objetivos de mi área.
			20. Mi jefe inmediato me informa acerca de los temas y cambios importantes de la empresa de manera apropiada.
			21. La empresa difunde oportunamente las actividades culturales y de integración.

		Comunicación	22. La empresa comunica la misión, visión y valores.
			23. Me dan la oportunidad de comunicar mis necesidades y aportar ideas.
			24. Mi jefe inmediato comunica con claridad las metas, objetivos y resultados alcanzados.
			25. La comunicación con mis compañeros me brinda una buena relación con ellos.
		Canales de comunicación	26. Los canales de comunicación (correo electrónico, teléfono) son suficientes.
			27. Los canales de comunicación son confiables.
			28. Sería bueno crear una plataforma digital para la comunicación interna (Intranet u otros).
VD: Compromiso Organizacional	Compromiso afectivo	Sentimientos de pertenencia	29. La institución me hace sentir como miembro de una familia.
			30. Yo percibo los objetivos de la organización como si fuesen míos.
		Identidad organizacional	31. Comparto los valores, misión y visión de la organización.
			32. Percibo una fuerte integración con la organización.
	Compromiso de continuidad	Permanencia	33. Me motiva saber que puedo crecer profesionalmente dentro de la empresa.
			34. Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un empleo estable.
		Interés económico	35. En mi situación actual quedarme en la organización es más una necesidad que un deseo.
			36. Espero que en los próximos meses la empresa crezca económicamente aún más.
		Opciones laborales	37. Estoy en busca de un nuevo empleo.
			38. Me sería fácil conseguir otro empleo.
	Compromiso normativo	Lealtad	39. Comento positivamente sobre la empresa con mi entorno familiar y amical.
			40. Me veo laborando en esta empresa a largo plazo.
Sentimientos de retribución		41. Estoy convencido que la organización es buena y me brinda los beneficios necesarios para satisfacer mis necesidades.	
		42. Me siento valorado y retribuido por la empresa.	

3. Matriz Lógica de Consistencia

Tabla N° 7. Matriz lógica de Consistencia

Planteamiento del Problema	Objetivos	Hipótesis	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			
			Variables	Dimensiones	Indicadores	
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	V.I: El Marketing Interno	Desarrollo personal	Horas de capacitación Educación	
¿Cómo el Marketing Interno incide en el Compromiso Organizacional de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú?	Determinar cómo el Marketing Interno incide en el compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.	El marketing interno incide significativamente en el Compromiso Organizacional de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.		Contratación de clientes internos	Nivel de satisfacción al ser reclutado y seleccionado Nivel de satisfacción al ser contratado e inducido	
Problemas Secundarios	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas		Adecuación al trabajo	Infraestructura laboral Libertad de decisión Reconocimientos	
1.- ¿Cómo el Marketing Interno incide en el Compromiso afectivo de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú?	1.- Establecer la incidencia que tiene el Marketing Interno en el Compromiso afectivo de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.	1.- El Marketing Interno incide significativamente en el Compromiso afectivo de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.		Comunicación interna	Información Comunicación Canales de comunicación	
2.- ¿Cómo el Marketing Interno incide en el Compromiso de continuidad de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú?	2.- Establecer la incidencia que tiene el Marketing Interno en el Compromiso de continuidad de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.	2.- El Marketing Interno incide significativamente en el Compromiso de continuidad de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.		VD: Compromiso Organizacional	Compromiso afectivo	Sentimientos de pertenencia Identidad organizacional
3.- ¿Cómo el Marketing Interno incide en el Compromiso normativo de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú?	3.- Establecer la incidencia que tiene el Marketing Interno en el Compromiso normativo de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.	3.- El Marketing Interno incide significativamente en el Compromiso normativo de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.			Compromiso de continuidad	Permanencia Interés económico Opciones laborales
					Compromiso normativo	Lealtad Sentimientos de retribución

CAPÍTULO IV

Método

1. Tipo y Método de Investigación

El tipo de investigación es aplicada y su paradigma es inductivo hipotético porque se intuye a través de las fuentes bibliográficas y tesis preliminares que el Marketing Interno es una estrategia para motivar, comprometer e identificar a los colaboradores de una organización. Mientras que el nivel del estudio es correlacional porque investiga el grado de relación o asociación no causal entre dos o más variables.

Esta investigación presenta un método mixto puesto que se ha trabajado con técnicas cuantitativas y cualitativas. La información cuantitativa y los datos obtenidos se analizaron aplicando técnicas estadísticas, mientras que la cualitativa se analizó desde la perspectiva del investigador.

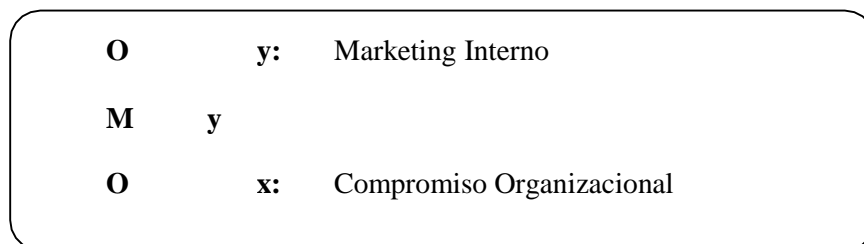
2. Diseño Específico de Investigación

El diseño de la investigación es el plan para responder a los objetivos de la investigación. De acuerdo con Hernández (2002), existen dos clasificaciones para el diseño de investigación las cuales son: Investigación experimental y no experimental.

La investigación realizada para el presente estudio ha sido no experimental transversal porque se observaron fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos y además se recolectaron datos en un solo momento del tiempo.

El subtipo del estudio transversal o transeccional es descriptivo y correlacional porque se pretendió describir la correlación entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional de los colaboradores.

La nomenclatura del diseño es el siguiente:



3. Población, Muestra o Participantes

La población y muestra del estudio estuvo formado por todos los colaboradores, administradora, jefes de operaciones, personal administrativo y practicantes de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú, la cual se encuentra conformada por un total de 126 personas.

Es decir, en el presente trabajo de investigación se consideró el muestreo censal, tipo no probabilístico e intencional ya que se tomó a la población total como muestra. Puesto que se trabajó con el 100% en relación al universo poblacional es considerado como una muestra finita.

4. Instrumentos de Recogida de Datos

Para la presente investigación, los instrumentos de recolección de datos fueron el cuestionario y la guía de entrevista. El primero está estructurado a base de preguntas "cerradas" o también llamadas dicotómicas, es decir con opciones de respuesta que han sido definidas anticipadamente, las cuales los colaboradores tuvieron como límites. Es un cuestionario tipo Likert basado en el cuestionario de Marketing Interno de Bohnenberger (2005) y en el modelo de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1991) traducido por Francisco Zegarra al español, ambos modelos adaptados por la tesista.

Todo ello ha permitido establecer la relación de la variable independiente: Marketing Interno y su relación con la variable dependiente: Compromiso Organizacional; el cual está formado por 42 preguntas que se han distribuido a los 17 indicadores que se tienen en la investigación.

Por otro lado, el segundo instrumento fue laguía de entrevista que ha servido para darle mayor sustento y más claridad al presente estudio, se compone de 8 preguntas abiertas, las cuales fueron respondidas por 2 personas expertas en el tema de Marketing Interno.

5. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Para el procesamiento de datos obtenidos por la técnica cuantitativa, su desarrollo se llevó a cabo a través del análisis estadístico, en esta investigación mediante el uso del programa estadístico SPSS y Microsoft Excel.

Mientras que la información obtenida por las técnicas cualitativas, su desarrollo se hizo mediante el análisis de contenido descriptivo. Se usó la matriz de entrevista a profundidad para analizar e interpretar las respuestas de los expertos en Marketing Interno, para finalmente concluir.

6. Procedimiento de Ejecución del Estudio

El procedimiento que se siguió para la ejecución del estudio fue el siguiente:



Figura 13. Procedimiento de ejecución del estudio

Fuente: Elaboración propia

Se trata de conducir de manera hábil y oportuna el registro de los datos, diferenciando los aspectos significativos de la situación y de los que no tienen importancia significativa. En primera instancia, luego de ser aprobado el plan, se hizo un estudio de campo y se seleccionó la población quienes serían parte del estudio, en este caso fue la totalidad de los trabajadores de una empresa inmobiliaria internacional, de su sucursal Lima - Perú, para lo cual la investigadora elaboró un instrumento de acuerdo a las variables que den los resultados que se necesitan para cumplir con los objetivos de la investigación, el cual fue elaborado con escala Likert y para reforzar el estudio, se elaboró una matriz de entrevista a profundidad con el apoyo de expertos en el tema de Marketing Interno.

Luego de esto se validó que todas las preguntas hayan estado acorde a las dimensiones del estudio y permita alcanzar los objetivos expuestos. Posteriormente se solicitó la autorización para realizar el levantamiento de datos en la muestra requerida. Se hizo la aplicación de los instrumentos, la recolección y sistematización de los datos obtenidos para determinar conclusiones y recomendaciones para finalmente hacer la entrega del estudio.

Ficha Técnica del censo*Tabla N° 8. Ficha técnica de la investigación*

Día y hora de la encuesta	Lunes 15 de Enero del 2018, a las 4pm
Recopilación de datos	Individual
Lugar	Calle Las Orquídeas 585, Oficina 301A - San Isidro.
Tipo de muestra	Censo
Población encuestada	126 colaboradores
Fuente	Primaria

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V

Resultados y discusión

1. Datos cuantitativos

Tabla N° 9. Horas de capacitación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	30	23,8	23,8
Inadecuado	39	31,0	54,8
Regular	51	40,5	95,2
Adecuado	6	4,8	100,0
Total	126	100,0	

Descripción: Respecto al indicador horas de capacitación, se observa que el 23,8% de los encuestados afirman que es muy inadecuado y para el 31,0% es inadecuado, es decir que para el 54,8% de los encuestados el indicador horas de capacitación es exiguo. Por otro lado, el 40,5% manifiestan que es regular y para solo el 4,8% es adecuado el manejo de este indicador.

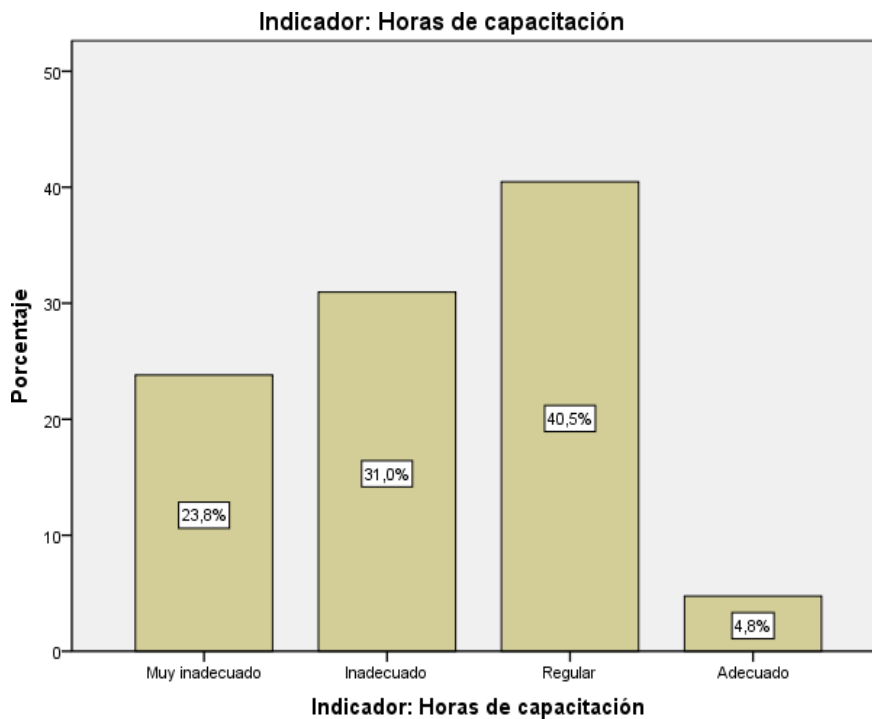


Figura 14. Horas de capacitación

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, más del 95% de los colaboradores consideran insuficiente el indicador horas de capacitación, debido a que no se da mayor importancia a la temporalización de programas de desarrollo humano, lo que permite deducir que existe poca inversión en este aspecto y que podría estar comprometiendo el desarrollo de habilidades de los colaboradores.

Tabla N° 10. Educación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	10	7,9	7,9
Inadecuado	30	23,8	31,7
Regular	64	50,8	82,5
Adecuado	22	17,5	100,0
Total	126	100,0	

Descripción: Respecto al indicador de Educación, se observa que el 7,9% de los encuestados afirman que es muy inadecuado y para el 23,8% es inadecuado, es decir que para el 31,7% de los encuestados el indicador de educación no se maneja adecuadamente en la empresa. Por otro lado, el 50,8% manifiestan que es regular y el 17,5% afirman que el indicador es adecuado.

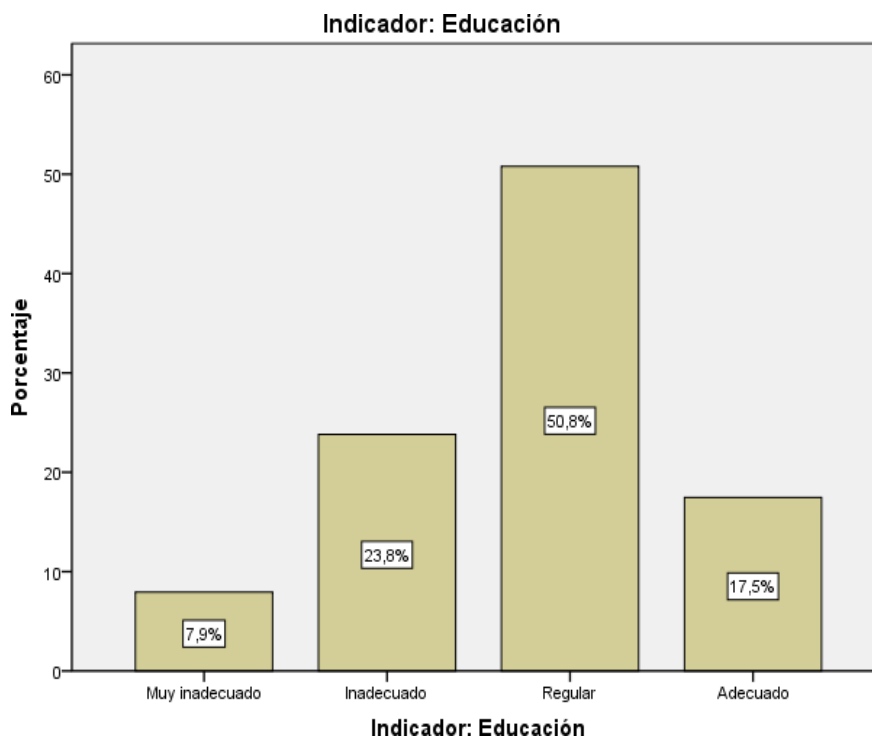


Figura 15. Educación

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, el indicador educación nos muestra que más del 82% de los colaboradores se encuentran insatisfechos, puesto que no se cuentan con políticas claras respecto al desarrollo de plan de carrera para los colaboradores y tampoco se dan todas las facilidades para realizar estudios de Postgrado u otros afines. Existe por lo tanto una falta de preocupación por la formación del colaborador y si bien es cierto que se cuentan con descuentos corporativos con diferentes universidades, estos no les beneficia mucho porque no tienen las facilidades de salida y además los descuentos son mínimos.

Tabla N° 11. Nivel de satisfacción al ser reclutado y seleccionado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	3	2,4	2,4
Inadecuado	16	12,7	15,1
Regular	84	66,7	81,7
Adecuado	23	18,3	100,0
Total	126	100,0	

Descripción: Respecto al nivel de satisfacción al ser reclutado y seleccionado, el 2,4% de los encuestados afirman que es muy inadecuado y para el 12,7% es inadecuado, es decir que para el 15,1% de los encuestados, el indicador en mención es inapropiado. Por otro lado, el 66.7% manifiestan que es regular y el 18,3% afirman que el indicador es adecuado.

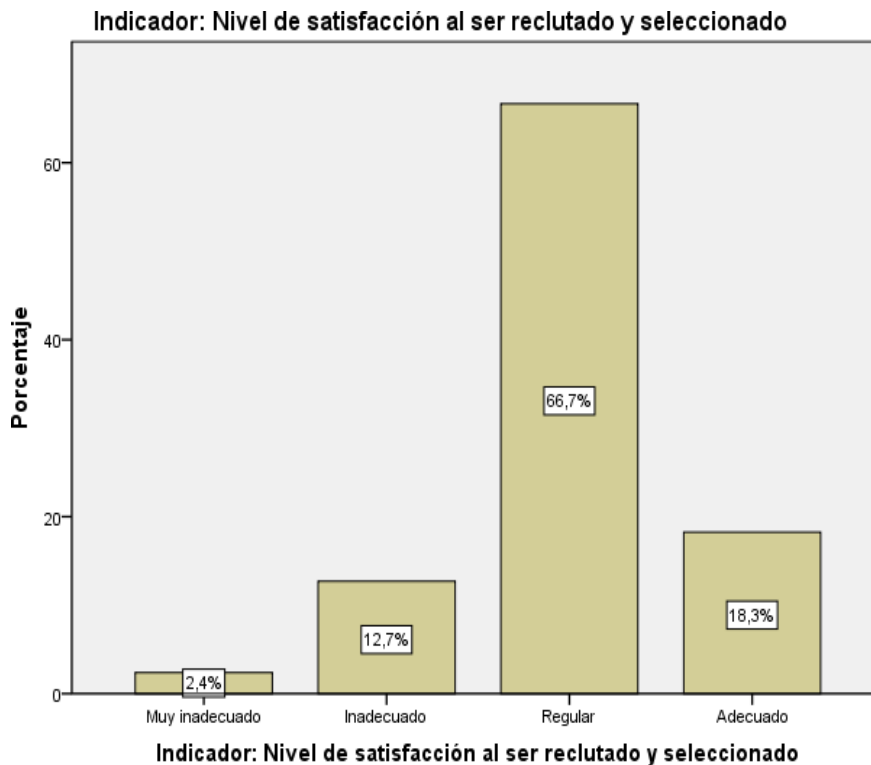


Figura 16. Nivel de satisfacción al ser reclutado y seleccionado
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, se observa en el indicador satisfacción al ser reclutado y seleccionado que más del 81% no se encuentran totalmente satisfechos con ambos procesos en mención, lo que nos lleva a determinar que no tuvieron una buena experiencia en el proceso de reclutamiento y selección por desconocimiento o por carencia de buenas metodologías para ambos procesos, proyectando una inadecuada imagen corporativa en los primeros procesos en el que el cliente interno tiene contacto con la empresa.

Tabla N°12. Nivel de satisfacción al ser contratado e inducido

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	4	3,2	3,2
Inadecuado	12	9,5	12,7
Regular	88	69,8	82,5
Adecuado	22	17,5	100,0
Total	126	100,0	

Descripción: Respecto al nivel de satisfacción al ser contratado e inducido, el 3,2% de los encuestados afirman que es muy inadecuado y para el 9,5% es inadecuado, es decir que para el 12,7% de los encuestados, el indicador en mención es inapropiado. Por otro lado, el 69,8% manifiestan que el indicador es regular y el 17,5% afirma que el ítem es adecuado.

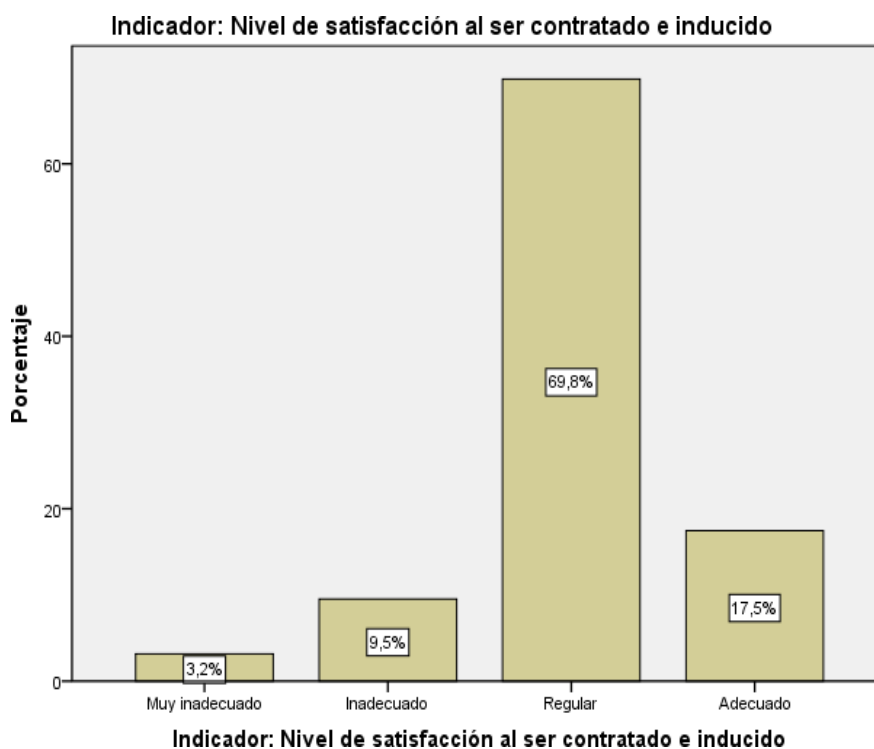


Figura17. Nivel de satisfacción al ser contratado e inducido
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, se observa en el indicador nivel de satisfacción al ser contratado e inducido que más del 82% de los colaboradores no se encuentran seguros y/o satisfechos con los procesos de contratación e inducción. Lo que nos lleva a determinar que existe una falta de equidad en el proceso de contratación y si bien es cierto se realizan inducciones para los nuevos ingresos, estos a veces no se realizan a tiempo, es decir no se dan una vez que un colaborador ingresa a la empresa. Por otro lado, la metodología que se aplica no es la más adecuada porque la experiencia que viven los nuevos colaboradores no es la más agradable.

Tabla N°13. Infraestructura laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	8	6,3	6,3
Inadecuado	18	14,3	20,6
Regular	78	61,9	82,5
Adecuado	22	17,5	100,0
Total	126	100,0	

Descripción: Respecto al indicador de infraestructura laboral, el 6,3% de los encuestados afirman que es muy inadecuado y para el 14,3% es inadecuado, es decir que para el 20,6% de los encuestados el indicador se maneja inadecuadamente. Por otro lado, el 61,9% manifiestan que el indicador es regular y el 17,5% afirman que es adecuado.

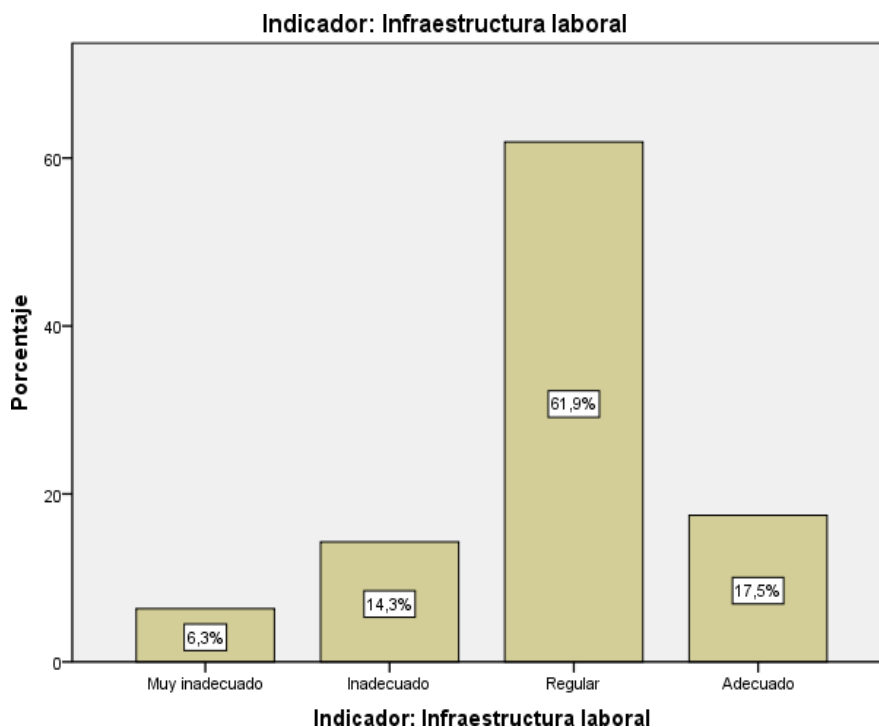


Figura 18. Infraestructura laboral
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, se observa en el indicador de infraestructura laboral que el 82,5% de los colaboradores se encuentran descontentos, lo que nos lleva a determinar que el espacio que disponen los colaboradores para realizar sus tareas no es totalmente funcional. La ventilación, luminosidad e higiene en el área no es la más óptima y el diseño de los interiores de las oficinas dejan que desear para la vista de los colaboradores pudiendo generar desmotivación y estrés en ellos.

Tabla N°14. Libertad de decisión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	3	2,4	2,4
Regular	43	34,1	36,5
Adecuado	80	63,5	100,0
Total	126	100,0	

Descripción: Respecto al indicador de libertad de decisión, el 2,4% de los encuestados afirman que es inadecuado y para el 34,1% es regular, mientras que el 63,5% de los encuestados manifiestan que el indicador es adecuado.

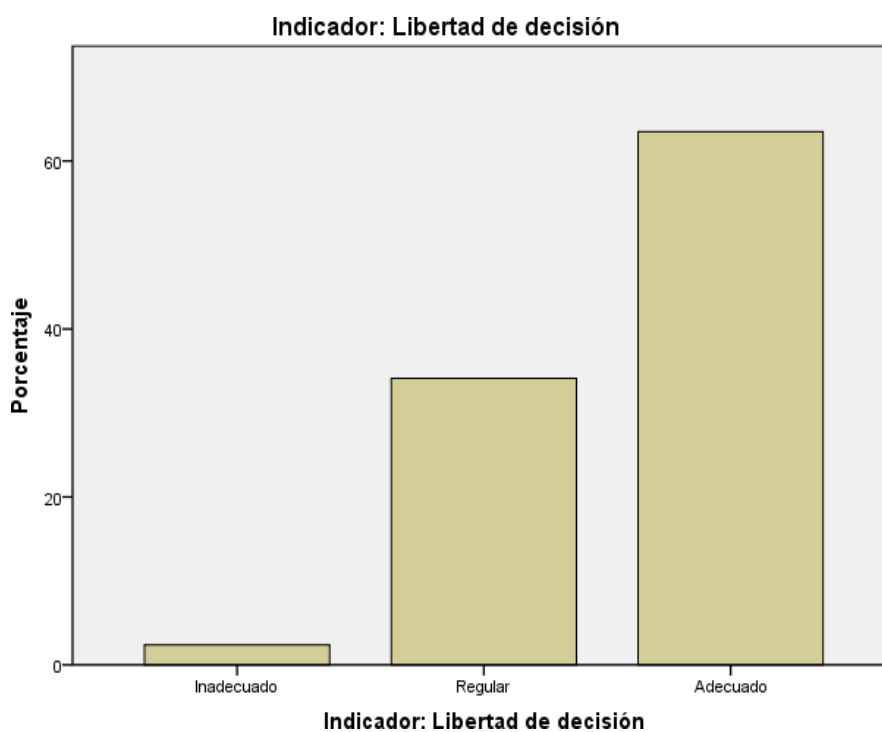


Figura 19. Libertad de decisión

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, se observa en el indicador libertad de decisión que más del 60% de los colaboradores lo perciben como adecuado, lo que nos lleva a determinar que los colaboradores son capaces de trabajar sin supervisión constante de su superior es decir que tienen la libertad suficiente para desenvolverse considerablemente en sus funciones, evidenciándose que se encuentran empoderados laboralmente.

Tabla N°15.Reconocimientos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	31	24,6	24,6
Inadecuado	39	31,0	55,6
Regular	53	42,1	97,6
Adecuado	3	2,4	100,0
Total	126	100,0	

Descripción: Respecto al indicador de reconocimientos, el 24,6 % de los encuestados afirman que es muy inadecuado y para el 22,2% es inadecuado, es decir que para el 46,8% de los encuestados el indicador no se maneja apropiadamente. Por otro lado, el 42,1% de los encuestados manifiestan que es regular y el 2,4% afirman que el indicador es adecuado.

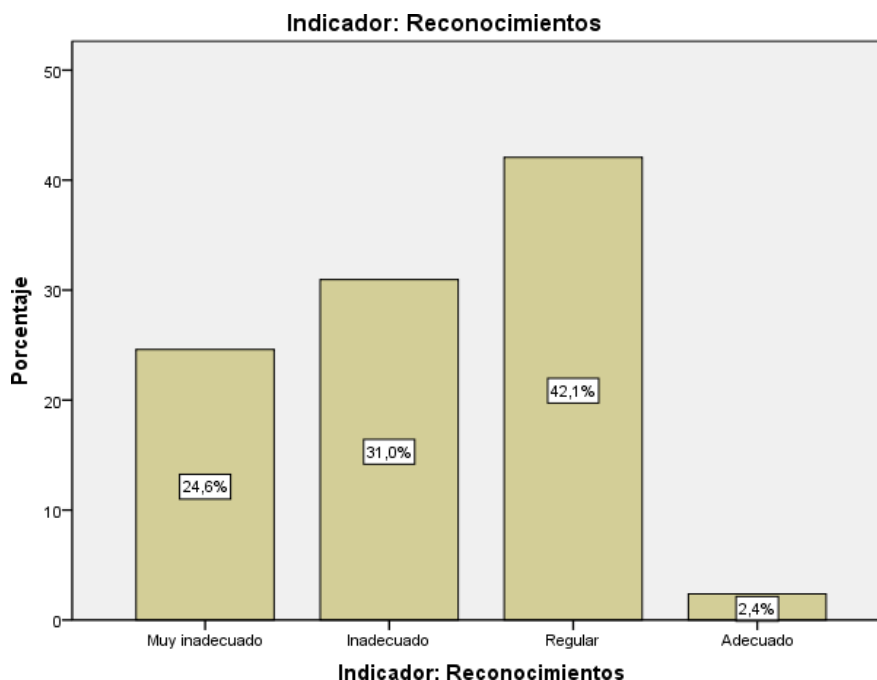


Figura 20. Reconocimientos
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, se observa en el indicador reconocimientos que más del 95% de los colaboradores no se encuentran satisfechos lo que nos lleva a determinar que la empresa no brinda suficientes incentivos monetarios y no se reconoce de la manera más afectiva su esfuerzo y logros a través de incentivos emocionales. La empresa tampoco cuenta con políticas de ascenso lo que reafirma lo anteriormente mencionado. Los jefes inmediatos si bien es cierto reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra que realiza su equipo de trabajo, el reconocimiento dado por su parte y de la empresa no se maneja de la forma más apropiada.

Tabla N°16. Información

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	9	7,1	7,1
Inadecuado	28	22,2	29,4
Regular	79	62,7	92,1
Adecuado	10	7,9	100,0
Total	126	100,0	

Descripción: Respecto al indicador información, se observa que el 7,1% de los encuestados afirman que es muy inadecuado y para el 22,2% es inadecuado, es decir que para el 29,1% de los encuestados el indicador se maneja de manera inapropiada. Por otro lado, el 62,7% afirma que el indicador es regular y para el 7,9% es adecuado.

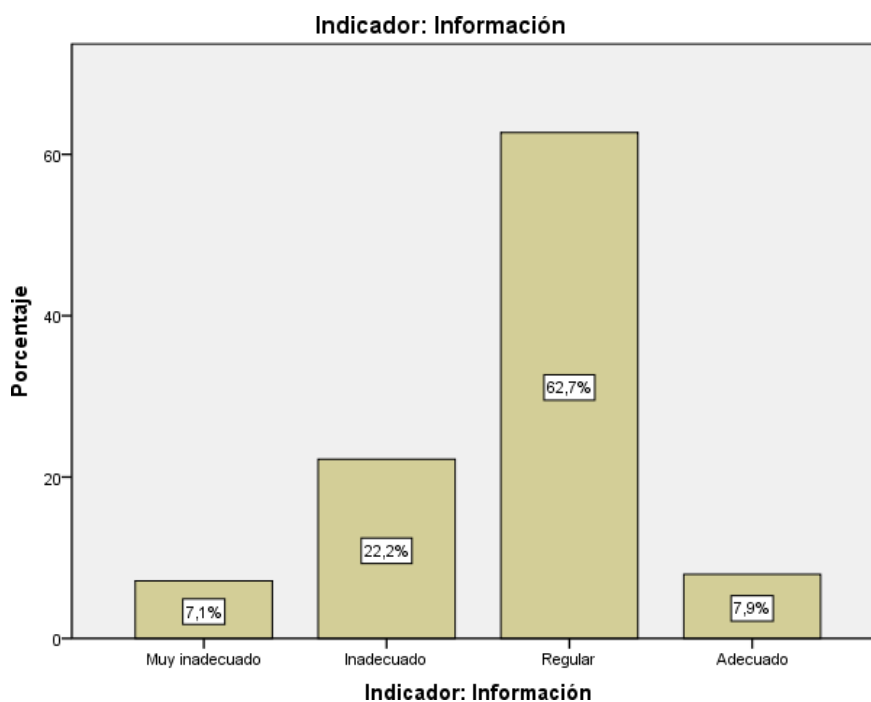


Figura 21. Información

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, se observa en el indicador información que más del 92% de los colaboradores no están totalmente de acuerdo con su manejo. Es decir, consideran que la información que se brinda no es importante para el logro de los objetivos de las áreas donde desarrollan sus actividades o se desconoce cierta información que podría ser útil. La empresa difunde oportunamente las actividades culturales y de integración sin embargo los jefes inmediatos en varias oportunidades no informan sobre estas a sus subordinados mientras que otros informan a destiempo. De la misma manera, el jefe inmediato no siempre informa acerca de los temas y cambios importantes de la empresa de la manera más apropiada.

Tabla N°17. Comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	4	3,2	3,2
Inadecuado	26	20,6	23,8
Regular	82	65,1	88,9
Adecuado	14	11,1	100,0
Total	126	100,0	

Descripción: Respecto al indicador comunicación, se observa que el 3,2 % de los encuestados afirman que es muy inadecuado y para el 20,6% es inadecuado, es decir que para el 23,8% de los encuestados el indicador comunicación se maneja inapropiadamente. Por otro lado, el 65,1% afirman que el indicador es regular y para el 11,1% es adecuado.

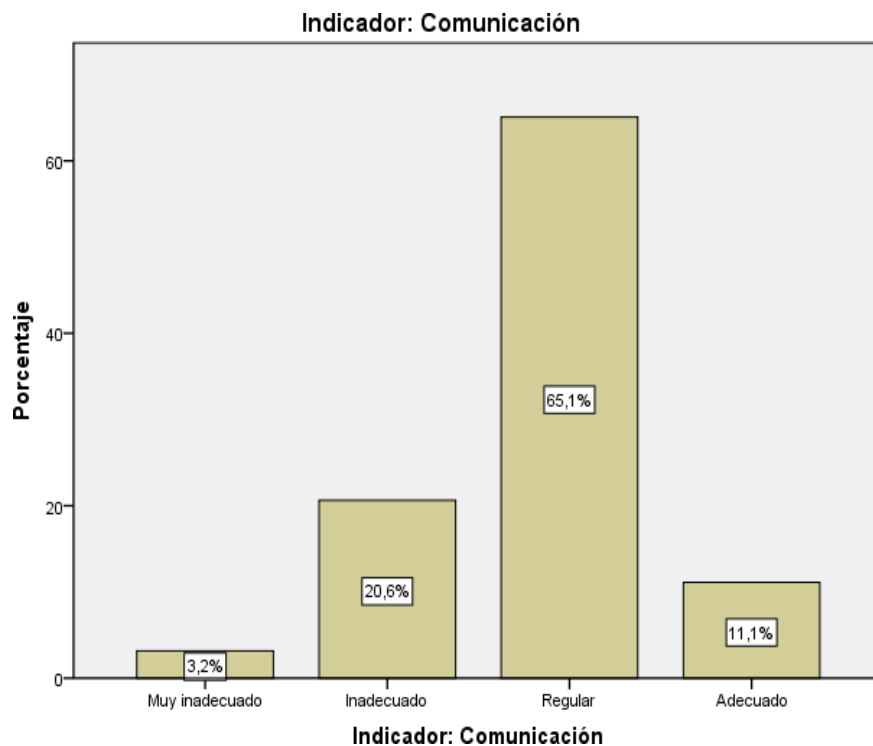


Figura 22. Comunicación

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, más del 85% de los colaboradores consideran que el manejo del indicador comunicación es ineficiente, debido a que hay una falta de comunicación clara de las metas, objetivos y resultados alcanzados. Si bien es cierto dan la oportunidad a los colaboradores de comunicar sus necesidades y aportar ideas, estas muchas veces no son consideradas y la comunicación que existe entre compañeros no es la más adecuada dificultando las relaciones laborales y la operativa misma. Por otro lado, la empresa solo en la inducción da a conocer la misión, visión y valores por lo que es común que los clientes internos las desconozcan o no las tengan claras en un tiempo a mediano y/o largo plazo.

Tabla N°18. Canales de comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	4	3,2	3,2
Inadecuado	19	15,1	18,3
Regular	96	76,2	94,4
Adecuado	7	5,6	100,0
Total	126	100,0	

Descripción: Respecto al indicador de canales de comunicación, el 3,2 % de los encuestados afirman que es muy inadecuado y para el 15,1% es inadecuado, es decir que para el 18,3% el indicador no se aplica de manera conveniente. Por otro lado, el 76,2% afirman que el indicador es regular y para el 5,6% es adecuado.

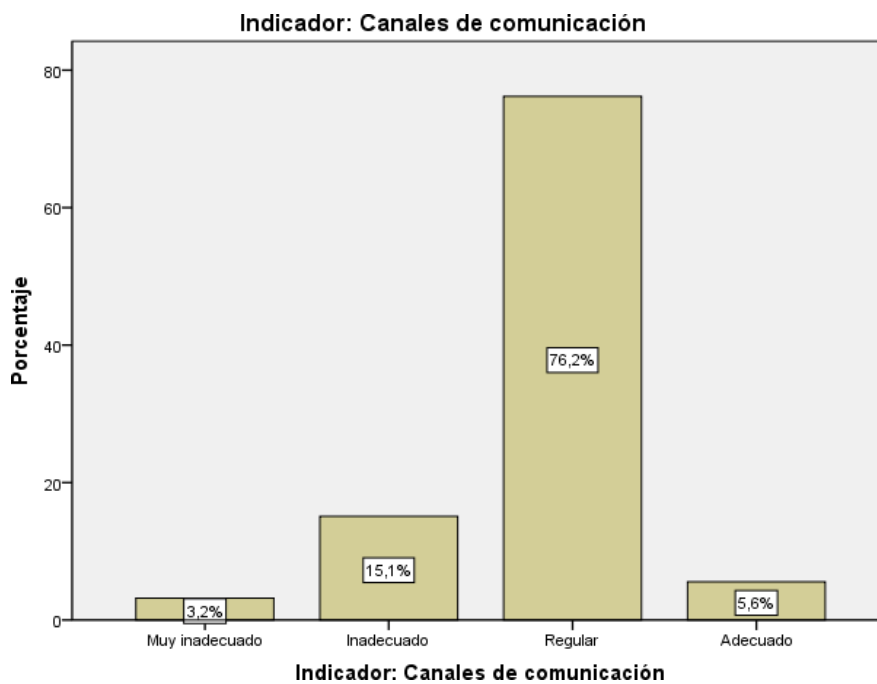


Figura 23. Canales de Comunicación

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, más del 90% de los colaboradores manifiestan que el indicador canales de comunicación no se maneja de manera apropiada, de tal manera que se deduce que los canales de comunicación existentes como el correo electrónico y/o teléfono no son suficientes para la operatividad de la empresa y no son totalmente confiables, por ello los colaboradores sugieren crear una plataforma digital para mejorar la comunicación interna como un Intranet u otros similares.

Tabla N° 19. Sentimientos de pertenencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	4	3,2	3,2
Inadecuado	25	19,8	23,0
Regular	82	65,1	88,1
Adecuado	15	11,9	100,0
Total	126	100,0	

Descripción: Respecto al indicador sentimientos de pertenencia, el 3,2% de los encuestados afirman que es muy inadecuado, y para el 19,8% es inadecuado, es decir que para el 23% de los encuestados el indicador es inapropiado. Por otro lado, el 65,1% del total afirman que el indicador es regular y para el 11,9% es adecuado.

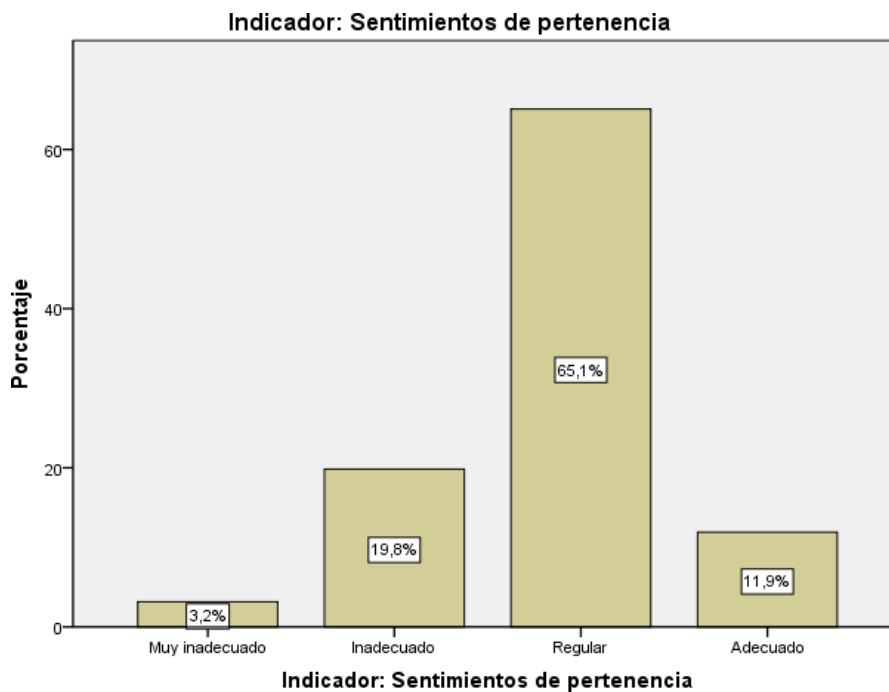


Figura 24. Sentimientos de pertenencia

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, en el indicador sentimientos de pertenencia más del 85% de los colaboradores manifiestan que no se sienten del todo como miembros de una familia en la empresa y los objetivos que esta tiene no los perciben totalmente como los suyos propios. Por lo tanto, no se han generado fuertes lazos emocionales que unen al cliente interno con la organización y en consecuencia ellos no tienen un sentido de pertenencia en ella.

Tabla N° 20. Identidad organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	3	2,4	2,4
Inadecuado	19	15,1	17,5
Regular	82	65,1	82,5
Adecuado	22	17,5	100,0
Total	126	100,0	

Descripción: Respecto al indicador identidad organizacional, el 2,4% de los encuestados afirman que es muy inadecuado y para el 15,1% es inadecuado, es decir que el 17,5% de los encuestados afirman que el indicador se maneja de manera inapropiada. Por otro lado, el 65,1% nos dice que es regular y el 17,5% afirma que el indicador es adecuado.

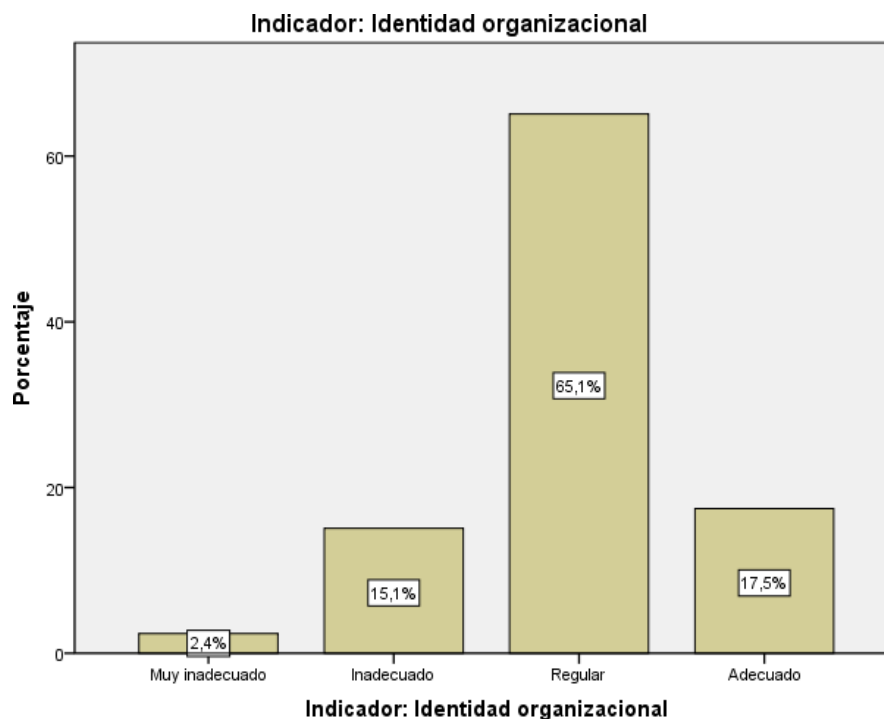


Figura 25. Identidad organizacional

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, se percibe que en el indicador identidad organizacional más del 82% de los colaboradores no comparten totalmente los valores, misión y visión de la organización y esto se refleja en la falta de identificación con esta. Esto puede ser debido a que en un inicio los valores, misión y visión o se dan a conocer o no son reforzados constantemente en la empresa. En consecuencia, en un corto y/o mediano plazo se olvidan de la razón de ser de la empresa y a dónde esta se dirige.

Tabla N°21. Permanencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	9	7,1	7,1
Inadecuado	26	20,6	27,8
Regular	67	53,2	81,0
Adecuado	24	19,0	100,0
Total	126	100,0	

Descripción: Respecto al indicador permanencia, el 7,1% de los encuestados afirman que es muy inadecuado y para el 20,6% es inadecuado, es decir que para el 27,7% del total de los encuestados, el indicador no es óptimo. Por otro lado, el 53,2% nos dice que es regular y el 19% afirman que el indicador es adecuado.

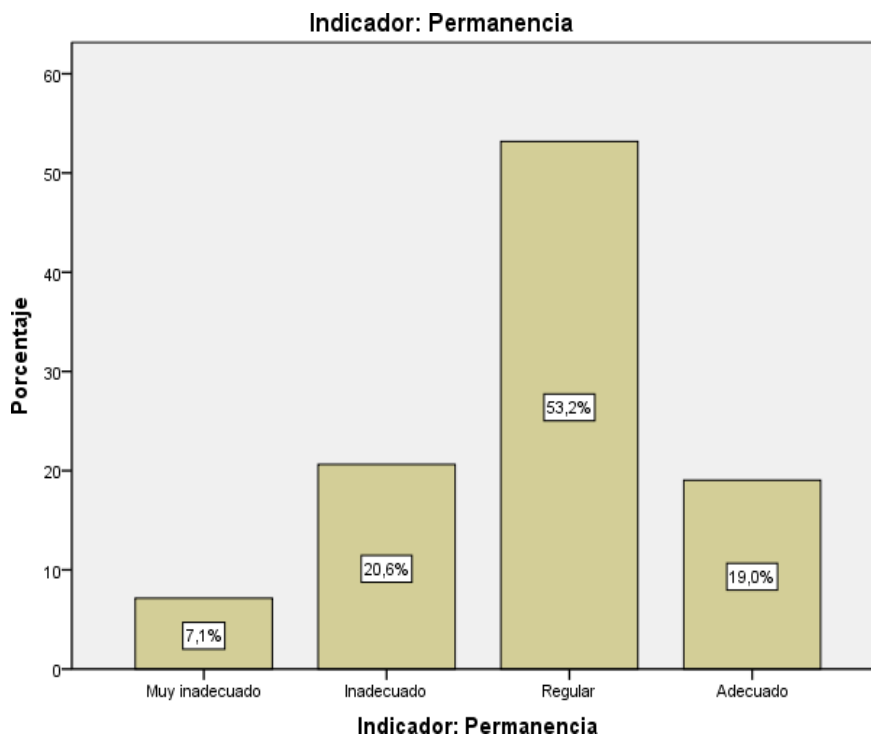


Figura 26. Permanencia
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, se manifiesta que en el indicador permanencia más del 80% de los colaboradores sienten inseguridad en su puesto de trabajo, es decir no lo ven del todo un empleo estable y dudan de poder crecer dentro de la empresa, originando desmotivación en ellos. Esta inseguridad se refuerza con la falta de políticas de ascenso y/o el no tener claro el tema del crecimiento laboral porque no se tiene implementado un programa de planes de carrera y desarrollo para los colaboradores.

Tabla N° 22. Interés económico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	23	18,3	18,3
Regular	70	55,6	73,8
Adecuado	33	26,2	100,0
Total	126	100,0	

Descripción: Respecto al indicador interés económico, el 18,3 % de los encuestados afirman que es inadecuado, mientras que para el 55,6% es regular y el 26,2% consideran que el indicador es adecuado.

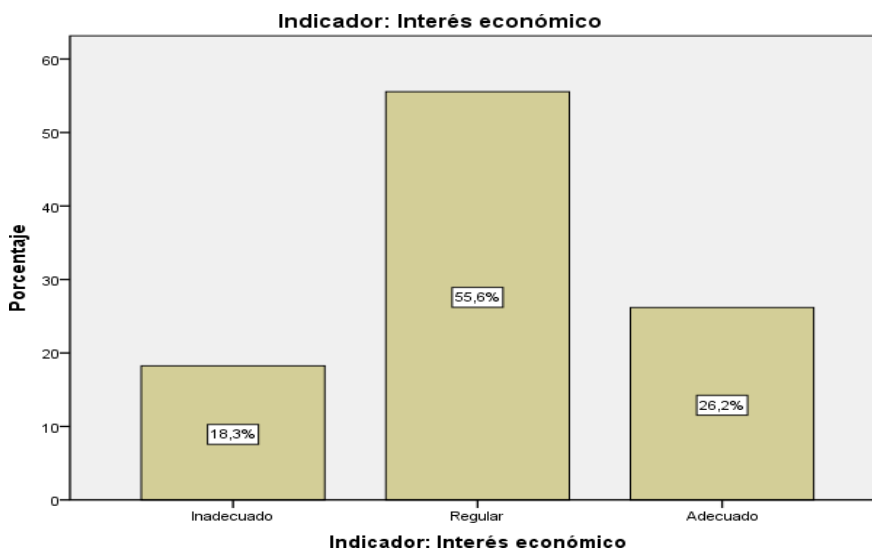


Figura 27. Interés económico

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, en el indicador interés económico más del 80% de los colaboradores manifiestan que no se sienten totalmente convencidos de que trabajar en la empresa es más un deseo que una necesidad y que el dejar de trabajar en esta empresa, supondría un gran costo para ellos, es decir no hay un completo interés genuino por seguir en la empresa, sino económico.

Tabla N°23. Opciones laborales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	4	3,2	3,2
Inadecuado	42	33,3	36,5
Regular	73	57,9	94,4
Adecuado	7	5,6	100,0
Total	126	100,0	

Descripción: Respecto al indicador opciones laborales, el 3,2 % de los encuestados afirman que es muy inadecuado y el 33,3% nos dice que es inadecuado, es decir que para el 36,5% del total de encuestados, el indicador es inapropiado. Por otro lado, el 57,9% de los encuestados manifiestan que el indicador es regular y el 5,6% nos dice que es adecuado.

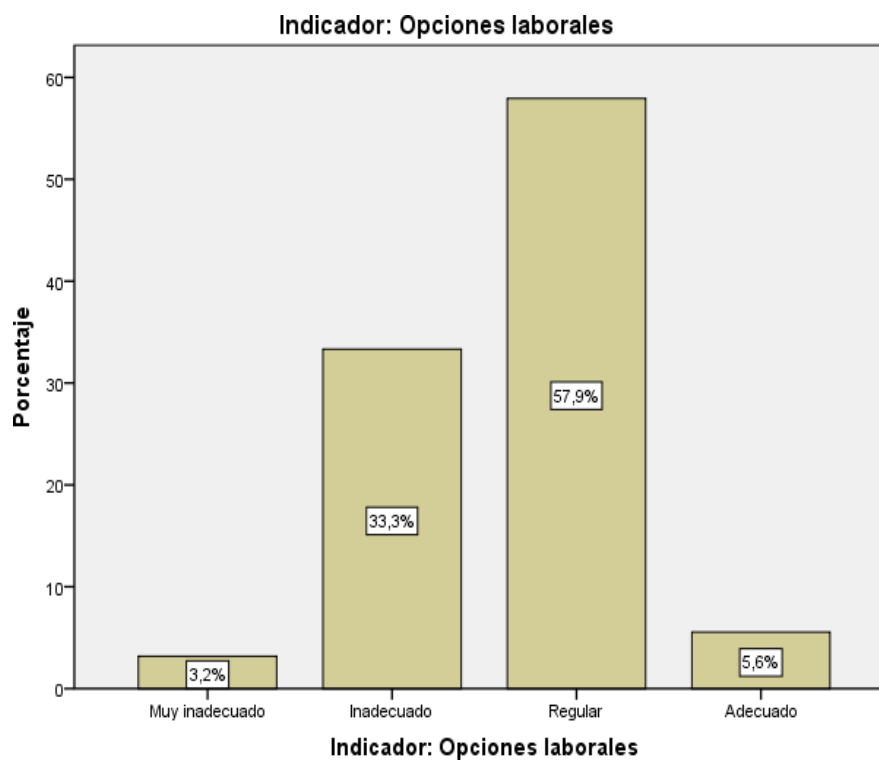


Figura 28. Opciones laborales
Fuente:Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, en el indicador opciones laborales más del 60% de los colaboradores manifiesta que se encuentran indecisos en cuanto a buscar otras opciones laborales y se percibe inseguridad respecto a la facilidad que conlleva el conseguir otro empleo si en caso buscaran. En consecuencia, se percibe que los colaboradores permanecen en la empresa porque le es difícil encontrar otro empleo y no se descarta que estén en la búsqueda de uno nuevo.

Tabla N° 24. Lealtad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	4	3,2	3,2
Inadecuado	13	10,3	13,5
Regular	78	61,9	75,4
Adecuado	31	24,6	100,0
Total	126	100,0	

Descripción: Respecto al indicador de lealtad, se observa que el 3,2 % de los encuestados afirman que es muy inadecuado y para el 10,3% es inadecuado, es decir que para el 13,5% de los encuestados el indicador lealtad es inapropiado. Por otro lado, el 61,9% del total afirman que el indicador es regular y para el 24,6% es adecuado.

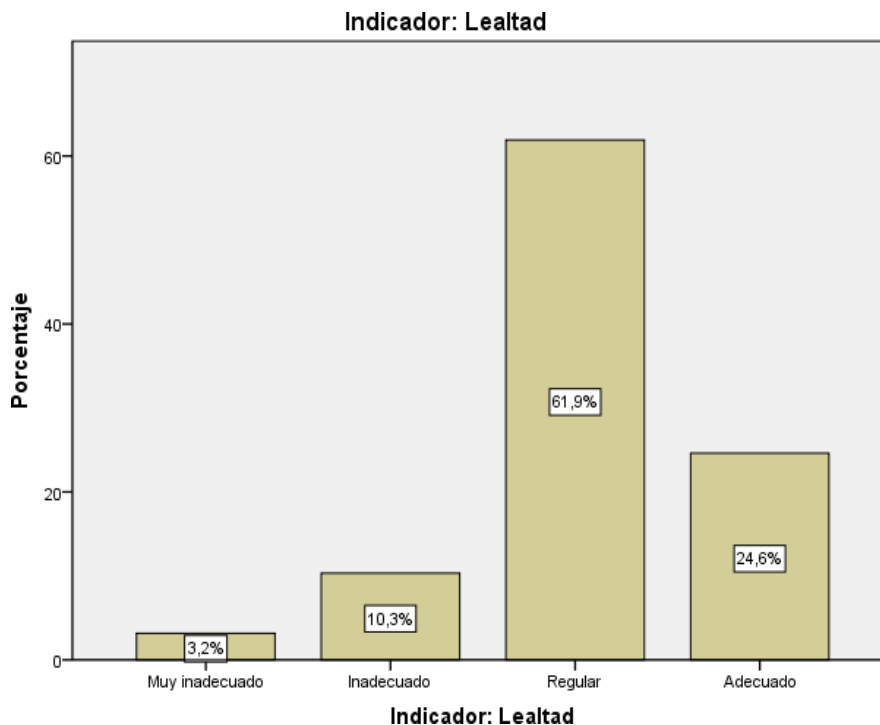


Figura 29. Lealtad
Fuente:Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, según en el indicador lealtad se manifiesta que más del 75% de los colaboradores comentan de manera neutra sobre la organización con su entorno familiar y amical de vez en cuando ya que no se sienten del todo felices en ella y se percibe que no se ven laborando en la empresa a largo plazo. Por lo tanto, se evidencia que los colaboradores no se consideran leales a la organización.

Tabla N°25.Sentimientos de retribución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	11	8,7	8,7
Inadecuado	28	22,2	31,0
Regular	73	57,9	88,9
Adecuado	14	11,1	100,0
Total	126	100,0	

Descripción: Respecto al indicador sentimientos de retribución, se observa que el 8,7 % de los encuestados afirman que es muy inadecuado y para el 22,2% es inadecuado, es decir que para el 30,9% del total de los encuestados el indicador es inapropiado. Por otro lado, el 57,9% nos afirma que el indicador es regular y para el 11,1% es adecuado.

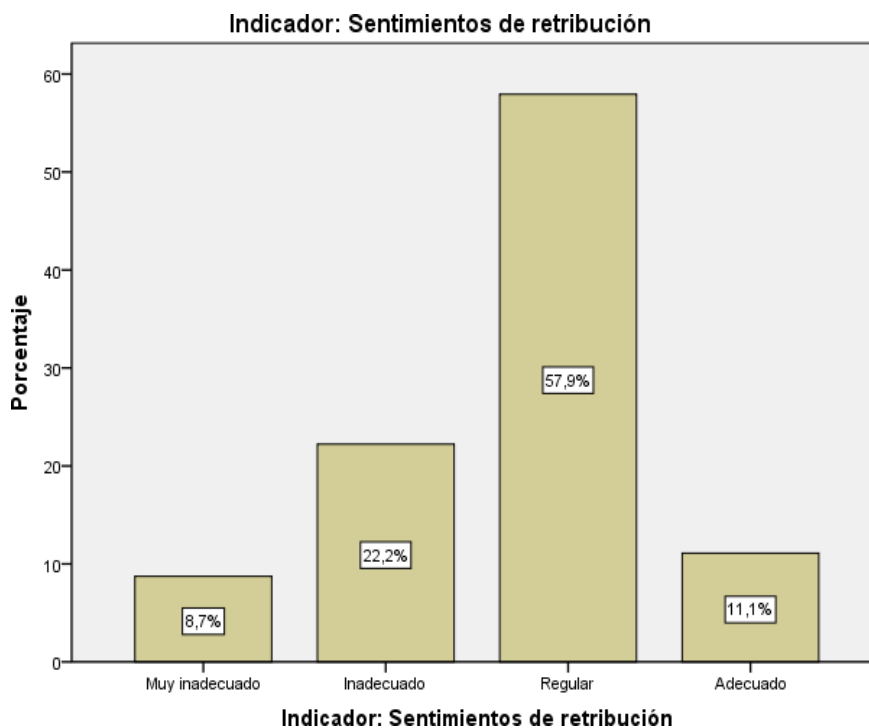


Figura 30. Sentimientos de retribución

Fuente:Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, según el indicador sentimientos de retribución más del 88% de los colaboradores no se encuentran del todo convencidos de que la organización es buena y les brinda los beneficios necesarios para satisfacer sus necesidades.

De tal manera que los colaboradores no se sienten totalmente valorados y retribuidos por la empresa, sintiéndose desmotivados y en varios casos reflejándose en su desempeño laboral.

Tabla N°26. Desarrollo personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	7	5,6	5,6
Inadecuado	36	28,6	34,1
Regular	65	51,6	85,7
Adecuado	18	14,3	100,0
Total	126	100,0	

Descripción: Respecto a la dimensión desarrollo personal, se observa que el 5,6 % de los encuestados afirman que es muy inadecuado y para el 28,6% es inadecuado, es decir que para el 34,2% del total de los encuestados la dimensión desarrollo personales inapropiada. Por otro lado, el 51,6% nos afirma que la dimensión es regular y para el 14,3% es adecuado.

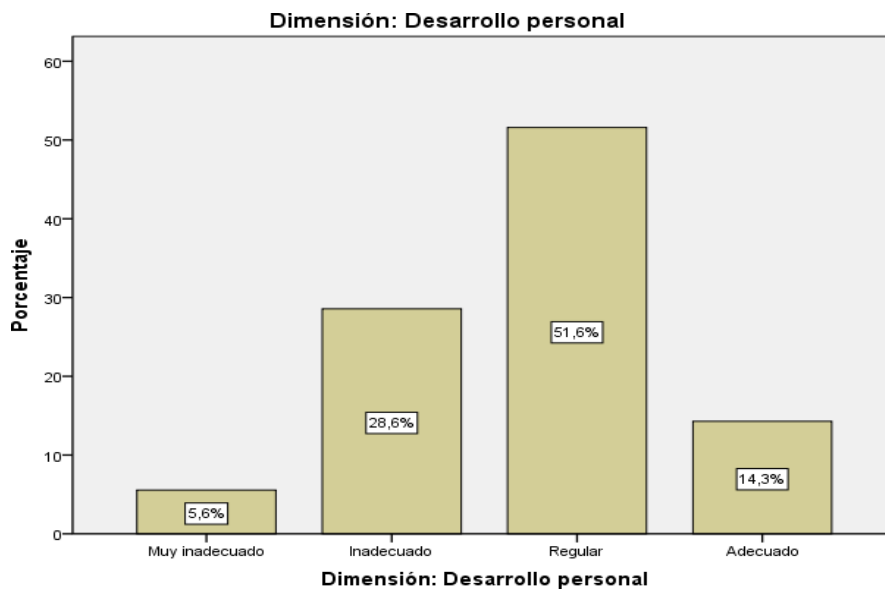


Figura 31. Desarrollo personal

Fuente:Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, más del 85% de los colaboradores manifiestan que la dimensión desarrollo personal se maneja de manera ineficiente, puesto que hay una insuficiente inversión en capacitaciones y desarrollo de carrera, obstaculizando el desarrollo personal y el mejor desempeño organizacional de los colaboradores, de cierta manera desmotivándolos por querer desarrollar óptimamente sus actividades laborales y dar un mejor servicio al cliente externo.

Tabla N°27. Contratación de clientes internos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	2	1,6	1,6
Inadecuado	9	7,1	8,7
Regular	85	67,5	76,2
Adecuado	30	23,8	100,0
Total	126	100,0	

Descripción: Respecto a la dimensión contratación de clientes internos, se observa que el 1,6 % de los encuestados afirman que es muy inadecuado y para el 7,1% es inadecuado, es decir que para el 8,7% del total de los encuestados la dimensión se maneja desacertadamente. Por otro lado, el 67,5% nos afirma que la dimensión es regular y para el 23,8% es adecuada.

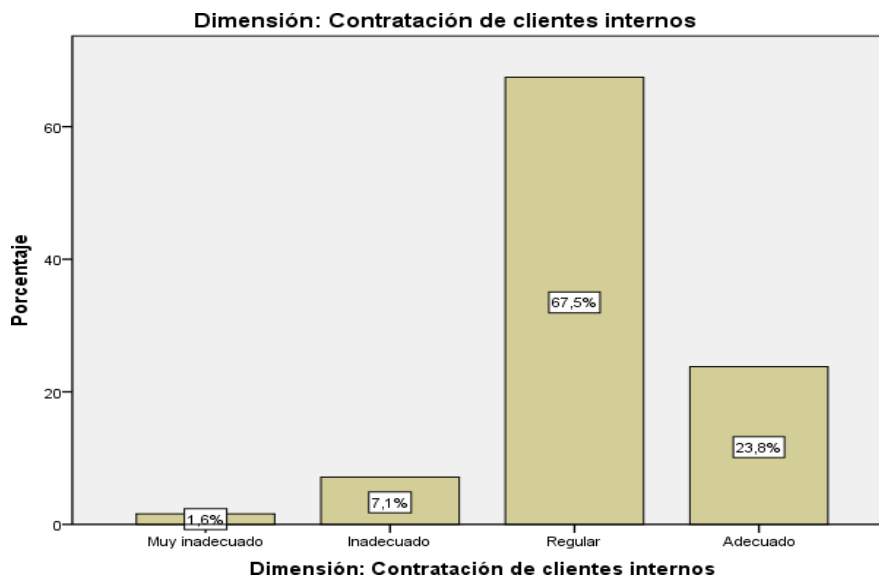


Figura 32. Contratación de clientes internos

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, más del 75% de los colaboradores manifiestan que la dimensión contratación de clientes internos se maneja de manera inapropiada, debido a

que los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del capital humano no son los más convenientes, es decir la metodología aplicada no es la más óptima y efectiva para proyectar una adecuada imagen corporativa de la organización y generar experiencias agradables a los nuevos ingresos.

Tabla N° 28. Adecuación al trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	2	1,6	1,6
Inadecuado	21	16,7	18,3
Regular	91	72,2	90,5
Adecuado	12	9,5	100,0
Total	126	100,0	

Descripción: Respecto a la dimensión adecuación al trabajo, se observa que el 1,6 % de los encuestados afirman que es muy inadecuado y para el 16,7% es inadecuado, es decir que para el 18,3% del total de los encuestados la dimensión es inapropiada. Por otro lado, el 72,2% nos afirma que la dimensión es regular y para el 9,5% es adecuada.

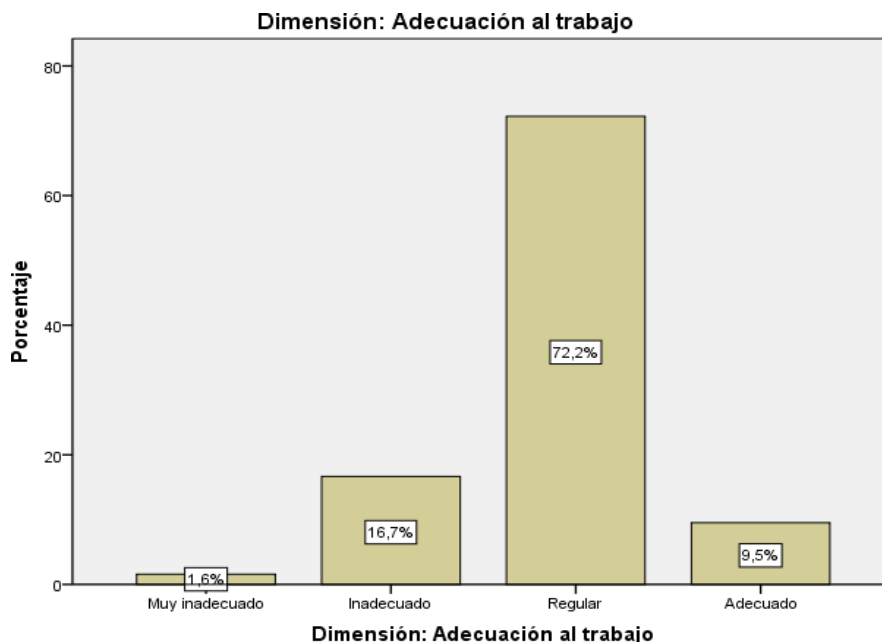


Figura 33. Adecuación al trabajo
Fuente:Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, más del 90% de los colaboradores manifiestan que la dimensión adecuación al trabajo se maneja de manera ineficiente, debido a que la infraestructura laboral no es la más óptima para la comodidad del cliente interno en el desempeño de sus funciones. A pesar de que los colaboradores manifiestan que se sienten empoderados laboralmente, se percibe insatisfacción en cuanto a los reconocimientos que se les brinda para incentivarlos y a la falta de políticas de ascenso, todo esto generando cierta desmotivación e incluso estrés en los colaboradores.

Tabla N° 29. Comunicación interna

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	5	4,0	4,0
Inadecuado	23	18,3	22,2
Regular	90	71,4	93,7
Adecuado	8	6,3	100,0
Total	126	100,0	

Descripción: Respecto a la dimensión comunicación interna, se observa que el 4% de los encuestados afirman que es muy inadecuado y para el 18,3% es inadecuado, es decir que para el 22,3% del total de los encuestados la dimensión se maneja ineficientemente. Por otro lado, el 71,4% nos afirma que la dimensión es regular y para el 6,3% es adecuada.

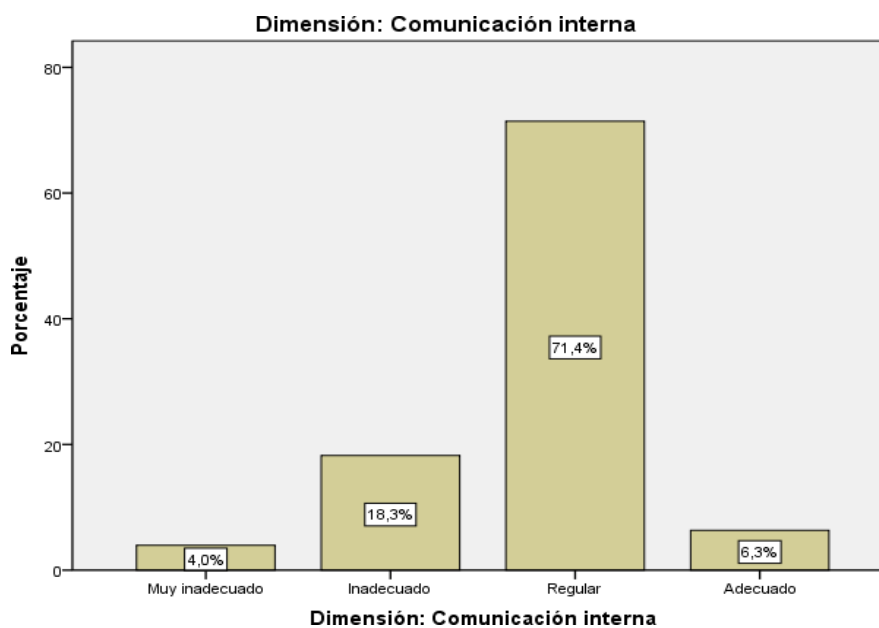


Figura 34. Comunicación interna
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, más del 90% de los colaboradores perciben deficiencias en el manejo de la comunicación interna en la empresa, debido a que la información que se les brinda no es la más óptima o desconocen cierta información, la comunicación con sus superiores y compañeros tampoco es la más adecuada y consideran que el impacto de los canales de comunicación no es el más eficaz.

Tabla N°30. Compromiso afectivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	4	3,2	3,2
Inadecuado	13	10,3	13,5
Regular	86	68,3	81,7
Adecuado	23	18,3	100,0
Total	126	100,0	

Descripción: Respecto a la dimensión Compromiso afectivo, se observa que el 3,2% de los encuestados afirman que es muy inadecuada y para el 10,3% es inadecuada, es decir que para el 13,5% del total de los encuestados la dimensión es inapropiada. Por otro lado, el 68,3% nos indica que la dimensión es regular y para el 18,3% es adecuada.

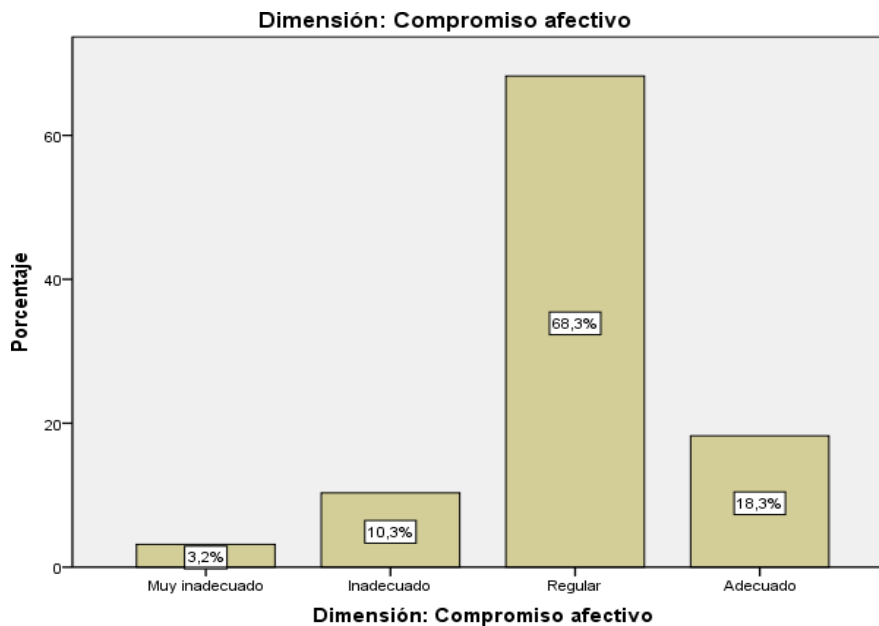


Figura 35. Compromiso afectivo

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, en la dimensión Compromiso afectivo se puede percibir que más del 80% de los colaboradores carecen de una fuerte identidad organizacional y no se sienten del todo parte de esta, de tal manera se evidencia la carencia de afecto, alegría y fuertes lazos emocionales que conecten a los colaboradores con la organización.

Tabla N°31. Compromiso de continuidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	4	3,2	3,2
Inadecuado	22	17,5	20,6
Regular	90	71,4	92,1
Adecuado	10	7,9	100,0
Total	126	100,0	

Descripción: Respecto a la dimensión Compromiso de continuidad, se observa que el 3,2% de los encuestados afirman que es muy inadecuada y para el 17,5% es inadecuada, es decir que para el 20,7% del total de los encuestados la dimensión Compromiso de continuidad es inapropiada. Por otro lado, el 71,4% nos indica que la dimensión es regular y para el 7,9% es adecuada.

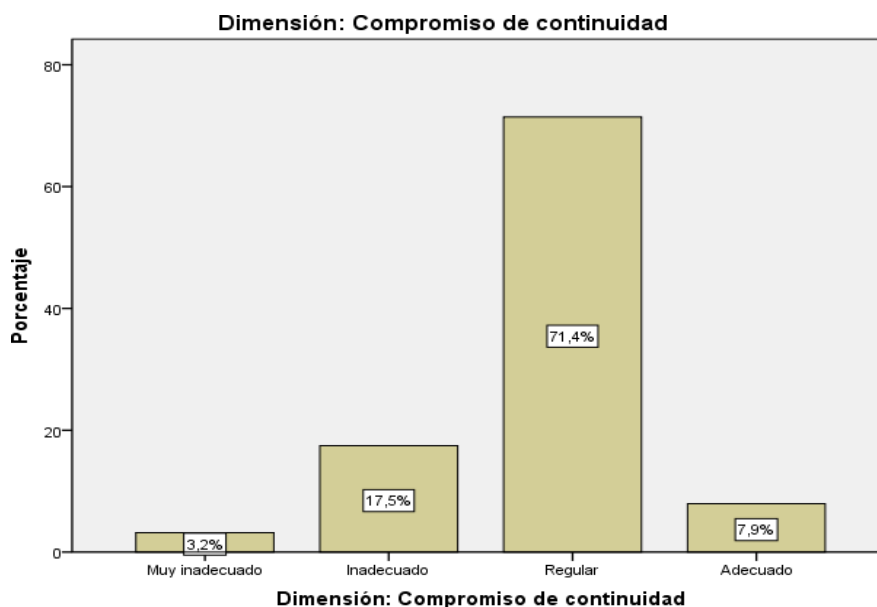


Figura 36. Compromiso de continuidad

Fuente:Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, en la dimensión Compromiso de continuidad se manifiesta que más del 70% de los colaboradores no se sienten satisfechos puesto que se percibe una falta de motivación y seguridad en su puesto de trabajo sin embargo son conscientes de lo que involucra dejar una organización, sintiéndose inseguros de encontrar otras opciones laborales. Se evidencia que existe más la necesidad de trabajar, que un deseo genuino por permanecer en la empresa.

Tabla N° 32. Compromiso normativo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	4	3,2	3,2
Inadecuado	13	10,3	13,5
Regular	80	63,5	77,0
Adecuado	29	23,0	100,0
Total	126	100,0	

Descripción: Respecto a la dimensión Compromiso normativo, se observa que el 3,2% de los encuestados afirman que es muy inadecuada y para el 10,3% es inadecuada, es decir que para el 13,5% del total de los encuestados la dimensión Compromiso normativo es inapropiada. Por otro lado, el 63,5% nos indica que la dimensión es regular y para el 23% es adecuada.

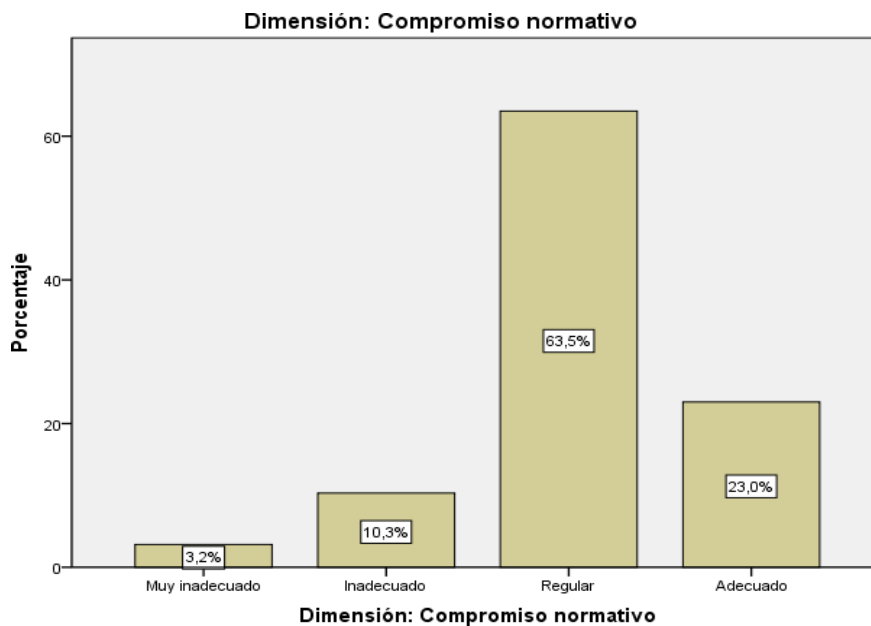


Figura 37. Compromiso normativo

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, en la dimensión Compromiso normativo se manifiesta que más del 75% de los colaboradores se sienten insatisfechos, es decir que no hay un convencimiento por parte del cliente interno de que la organización es buena en su totalidad y le pueda brindar los beneficios necesarios para satisfacer sus necesidades. En consecuencia, no se sienten totalmente retribuidos y valorados por la empresa, repercutiendo en su falta de lealtad hacia ella.

Tabla N°33. Marketing Interno

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	1	,8	,8
Inadecuado	17	13,5	14,3
Regular	93	73,8	88,1
Adecuado	15	11,9	100,0
Total	126	100,0	

Descripción: Respecto a la variable Marketing Interno, se observa que el 0,8% de los encuestados afirman que es muy inadecuada y para el 13,5% es inadecuada, es decir que para el 14,3% del total de los encuestados el manejo de la variable Marketing Interno es inapropiada. Por otro lado, el 73,8% nos indica que la dimensión es regular y para el 11,9% es adecuada.

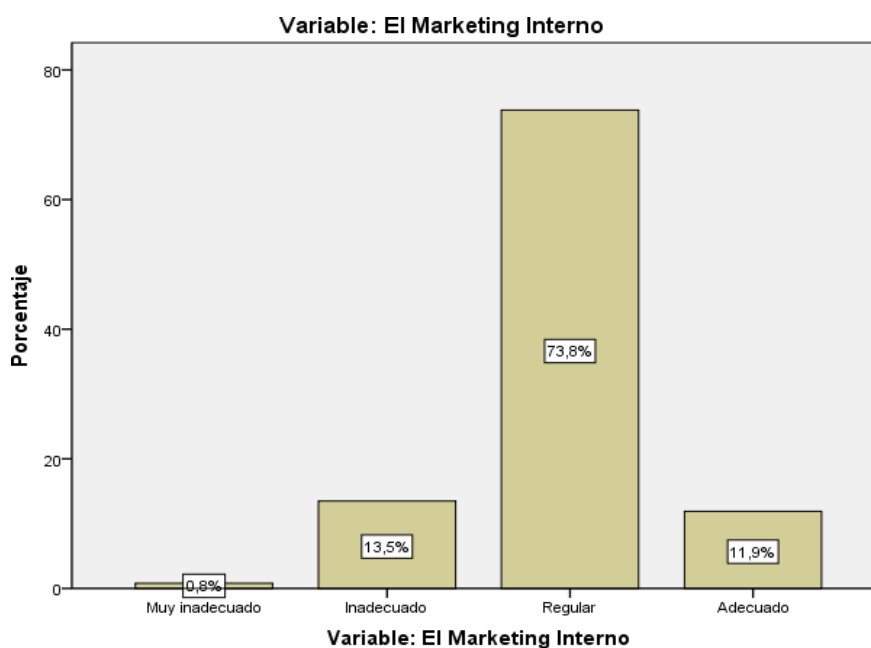


Figura 38. El Marketing Interno
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, más del 85% de los colaboradores manifiestan que la variable Marketing Interno es deficiente, es decir que el desarrollo de actividades internas

no se maneja de la manera más óptima, debido a que no se aplican las estrategias más adecuadas para incentivar el desarrollo personal de los colaboradores y mejorar su contratación al inicio de sus actividades. Así como también, el manejo de la infraestructura laboral, la libertad de decisión, reconocimientos y la comunicación interna es percibido como inadecuados. Por lo tanto, se evidencia que hay una falta de motivación e insatisfacción por parte de los colaboradores.

Tabla N°34. Compromiso Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	3	2,4	2,4
Inadecuado	10	7,9	10,3
Regular	91	72,2	82,5
Adecuado	22	17,5	100,0
Total	126	100,0	

Descripción: Respecto a la variable Compromiso Organizacional, se observa que el 2,4% de los encuestados afirman que es muy inadecuada y para el 7,9% es inadecuada, es decir que para el 10,3% del total de los encuestados el manejo de la variable Compromiso Organizacional es inapropiada. Por otro lado, el 72,2% nos indica que la dimensión es regular y para el 17,5% es adecuada.

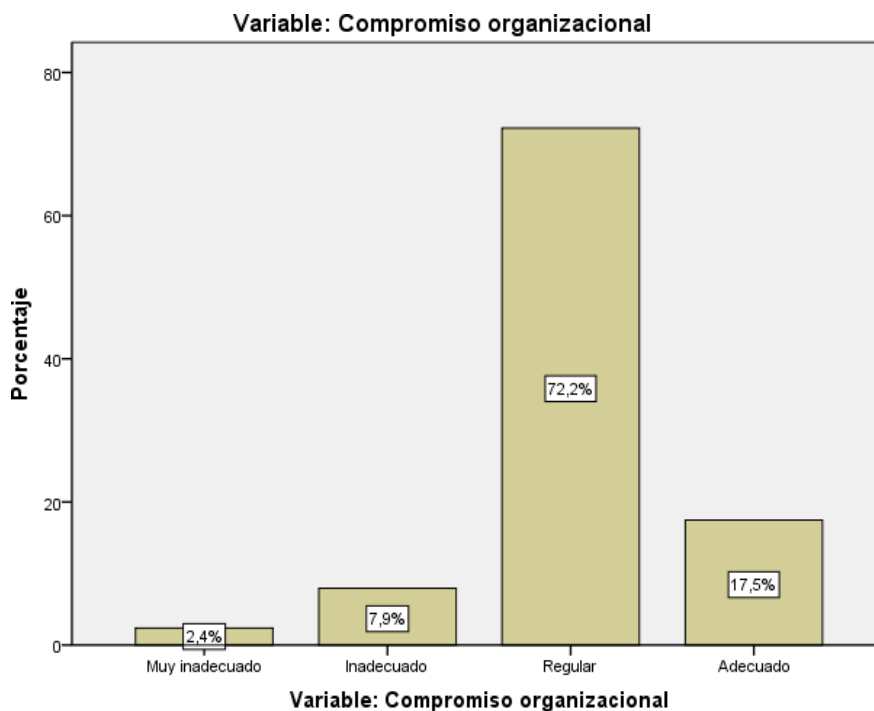


Figura 39. Compromiso Organizacional

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: De acuerdo a los resultados, en la variable Compromiso Organizacional más del 82% de los colaboradores manifiestan no sentir un compromiso genuino y tampoco pueden asegurar que se sienten del todo parte de la organización. Por lo tanto, se evidencia que no existe un fuerte deseo de permanecer en la empresa porque los colaboradores no se sienten totalmente felices y contentos dentro de ella y esto se manifiesta en los diferentes componentes del Compromiso Organizacional.

2. Análisis de Resultados

2.1. Prueba de Hipótesis General.

- a. Hipótesis Planteada:** El Marketing Interno incide significativamente en el Compromiso Organizacional de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.
- b. Hipótesis Nula:** El Marketing Interno no incide significativamente en el Compromiso Organizacional de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.

Tabla N° 35. El Marketing Interno y su incidencia en el Compromiso Organizacional

		Variable: Compromiso Organizacional								Total	
		Muy inadecuado		Inadecuado		Regular		Adecuado		f	%
Variable:		f	%	F	%	F	%	f	%	f	%
El Marketing Interno	Muy inadecuado	0	,0%	1	,8%	0	,0%	0	,0%	1	,8%
	Inadecuado	3	2,4%	7	5,6%	7	5,6%	0	,0%	17	13,5%
	Regular	0	,0%	2	1,6%	80	63,5%	11	8,7%	93	73,8%
	Adecuado	0	,0%	0	,0%	4	3,2%	11	8,7%	15	11,9%
Total		3	2,4%	10	7,9%	91	72,2%	22	17,5%	126	100,0%

Chi cuadrado: 100.100 gl: 9 Sig: 0.000

Descripción: De acuerdo con la Tabla 34, el 0,8% de los encuestados afirma que el Marketing Interno se maneja de manera muy inadecuada, de ellos el 0,8%, es decir todos nos dicen que es inadecuado el Compromiso Organizacional. Para el 13,5% es inadecuado el manejo del Marketing Interno, de ellos el 2,4% afirma que es muy inadecuado el Compromiso Organizacional, para el 5.6% es inadecuado y para el 5,6% es regular. Por otro lado, para el 73.8% el desarrollo del Marketing Interno es regular, de ellos el 1,6% afirma que es inadecuado el compromiso, para el 63,5% es regular y para el 8,7% es adecuado. Finalmente, para el 11,9%

de los encuestados el Marketing Interno es adecuado, de estos el 3,2% afirma que es regular el Compromiso Organizacional y para el 8,7% es adecuado.

Inferencial: De acuerdo a la prueba de hipótesis principal observamos que el valor chi cuadrado es de 100.100 con 9 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, como es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y por lo tanto el Marketing Interno se relaciona con el Compromiso Organizacional de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.

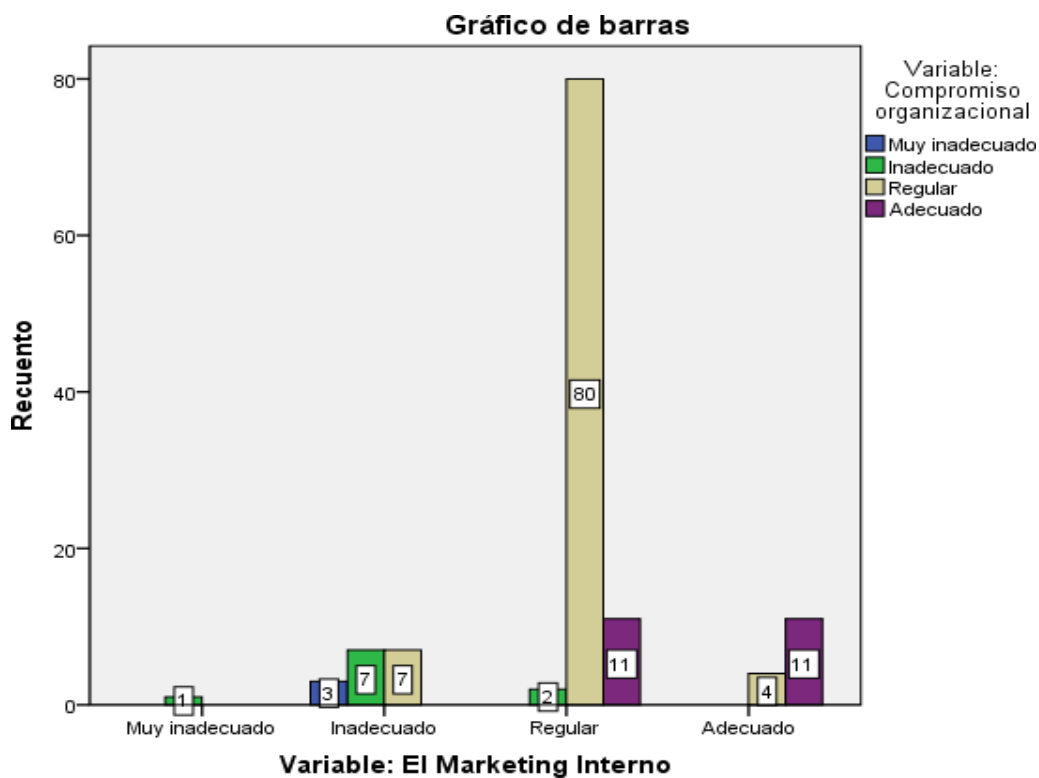


Figura 40. El Marketing Interno y su incidencia en el Compromiso Organizacional

Fuente: Elaboración propia

2.2. Prueba de Hipótesis Especifica N° 1.

- a. **Hipótesis planteada:** El Marketing Interno incide significativamente en el Compromiso afectivo de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.

- b. **Hipótesis Nula:** El Marketing Interno no incide significativamente en el Compromiso afectivo de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.

Variable dependiente: Compromiso Organizacional

Tabla N° 36. El Marketing Interno y su incidencia en el Compromiso afectivo

		Dimensión: Compromiso afectivo									
		Muy inadecuado		Inadecuado		Regular		Adecuado		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Variable: El Marketing Interno	Muy inadecuado	0	,0%	1	,8%	0	,0%	0	,0%	1	,8%
	Inadecuado	4	3,2%	5	4,0%	8	6,3%	0	,0%	17	13,5%
	Regular	0	,0%	7	5,6%	75	59,5%	11	8,7%	93	73,8%
	Adecuado	0	,0%	0	,0%	3	2,4%	12	9,5%	15	11,9%
Total		4	3,2%	13	10,3%	86	68,3%	23	18,3%	126	100,0%

Chi cuadrado: 87.429 gl: 9 Sig: 0.000

Descripción: De acuerdo con la Tabla 35, el 0,8% de los encuestados afirma que el Marketing Interno se maneja de manera muy inadecuada, de ellos el 0,8%, es decir todos nos dicen que es inadecuado el Compromiso afectivo. Para el 13,5% es inadecuado el manejo del Marketing Interno, de ellos el 3,2% afirma que es muy inadecuado el Compromiso afectivo, para el 4% es inadecuado y para el 6,3% es regular. Por otro lado, para el 73,8% el desarrollo del Marketing Interno es regular, de ellos el 5,6% afirma que es inadecuado el Compromiso afectivo, para el 59,5% es regular y para el 8,7% es adecuado. Finalmente, para el 11,9% de los encuestados el Marketing Interno es adecuado, de estos el 2,4% afirma que es regular el Compromiso afectivo y para el 9,5% es adecuado.

Inferencial: De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N° 1 observamos que el valor chi cuadrado es de 87.429 con 9 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, como es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y por lo tanto el Marketing Interno se relaciona con el Compromiso afectivo de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.

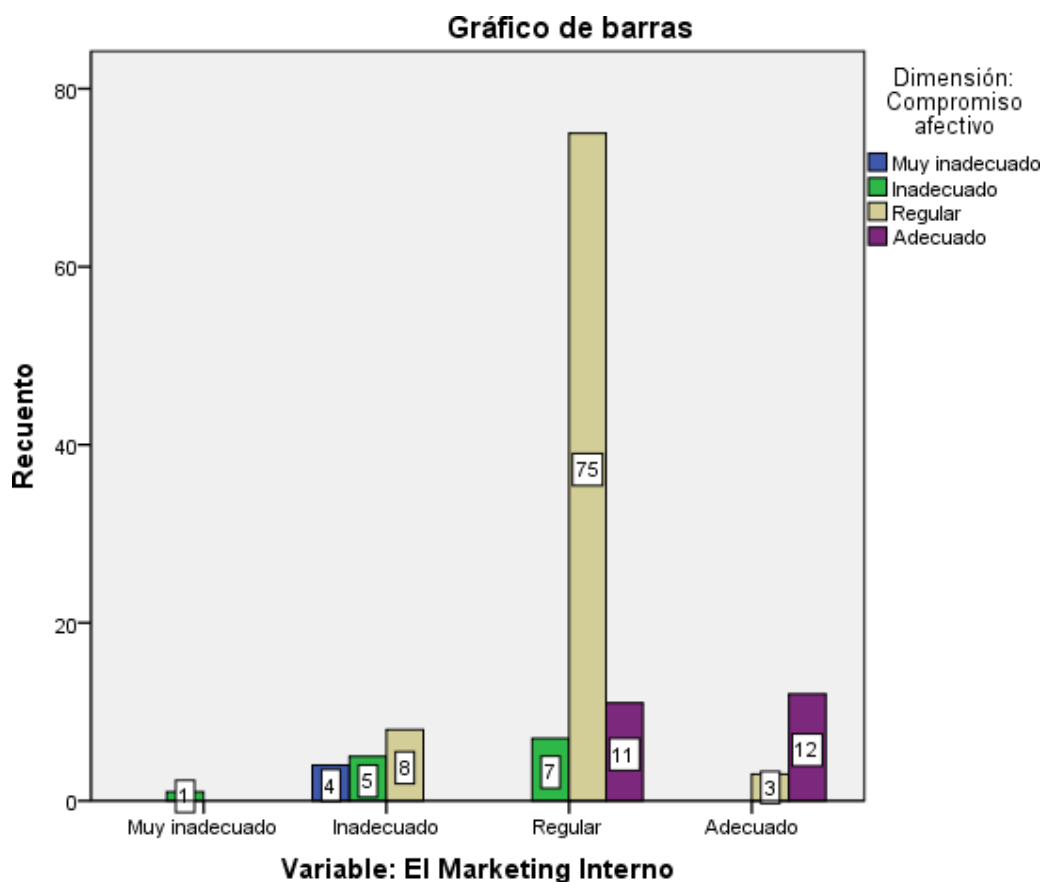


Figura 41. El Marketing Interno y su incidencia en el Compromiso afectivo

Fuente: Elaboración propia

2.3. Prueba de Hipótesis Especifica N° 2.

- a. **Hipótesis planteada:**El Marketing Interno incide significativamente en el Compromiso de continuidad de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.
- b. **Hipótesis Nula:**El Marketing Interno no incide significativamente en el Compromiso de continuidad de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.

Tabla N° 37. El Marketing Interno y su incidencia en el Compromiso de continuidad

		Dimensión: Compromiso de continuidad								Total	
		Muy inadecuado		Inadecuado		Regular		Adecuado		f	%
		f	%	f	%	f	%	f	%		
Variable:	Muy	0	,0%	1	,8%	0	,0%	0	,0%	1	,8%
El Marketing Interno	<u>inadecuado</u>										
	Inadecuado	4	3,2%	7	5,6%	6	4,8%	0	,0%	17	13,5%
	Regular	0	,0%	13	10,3%	77	61,1%	3	2,4%	93	73,8%
	Adecuado	0	,0%	1	,8%	7	5,6%	7	5,6%	15	11,9%
Total		4	3,2%	22	17,5%	90	71,4%	10	7,9%	126	100,0%

Chi cuadrado: 75.843 gl: 9 Sig: 0.000

Descripción: De acuerdo con la Tabla 36, el 0,8% de los encuestados afirma que el Marketing Interno se maneja de manera muy inadecuada, de ellos el 0,8%, es decir todos nos dicen que es inadecuado el Compromiso de continuidad. Para el 13,5% es inadecuado el manejo del Marketing Interno, de ellos el 3,2% afirma que es muy inadecuado el Compromiso de continuidad, para el 5,6% es inadecuado y para el 4,8% es regular. Por otro lado, para el 73.8% el desarrollo del Marketing Interno es regular, de ellos el 10,3% afirma que es inadecuado el Compromiso de continuidad, para el 61,1% es regular y para el 2,4% es adecuado. Finalmente, para el 11,9% de los encuestados el Marketing Interno es adecuado, de estos el 0,8% afirma que es inadecuado el Compromiso de continuidad, mientras que para el 5,6% es regular y para el 5,6% es adecuado.

Inferencial: De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N° 2 observamos que el valor chi cuadrado es de 75.843 con 9 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, como es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y por lo tanto el Marketing Interno se relaciona con el Compromiso de continuidad de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.

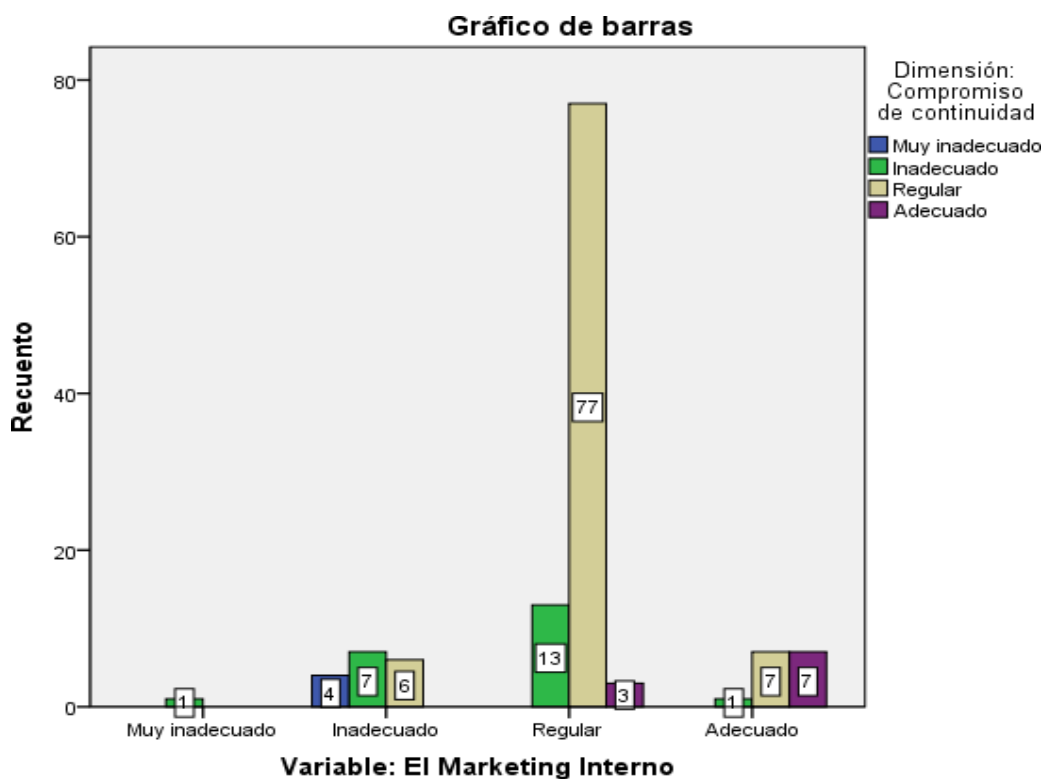


Figura 42. El Marketing Interno y su incidencia en el Compromiso de continuidad

Fuente: Elaboración propia

2.4. Prueba de Hipótesis Especifica N° 3.

- a. **Hipótesis planteada:** El Marketing Interno incide significativamente en el Compromiso normativo de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.
- b. **Hipótesis Nula:** El Marketing Interno no incide significativamente en el Compromiso normativo de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.

Tabla N° 38. El Marketing Interno y su incidencia en el Compromiso normativo

		Dimensión: Compromiso normativo									
		Muy inadecuado		Inadecuado		Regular		Adecuado		Total	
		f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
Variable: El Marketing Interno	Muy inadecuado	1	,8%	0	,0%	0	,0%	0	,0%	1	,8%
	Inadecuado	2	1,6%	8	6,3%	7	5,6%	0	,0%	17	13,5%
	Regular	1	,8%	5	4,0%	68	54,0%	19	15,1%	93	73,8%
	Adecuado	0	,0%	0	,0%	5	4,0%	10	7,9%	15	11,9%
Total		4	3,2%	13	10,3%	80	63,5%	29	23,0%	126	100,0%

Chi cuadrado: 83.650 gl: 9 Sig: 0.000

Descripción: De acuerdo con la Tabla 37, el 0,8% de los encuestados afirma que el Marketing Interno se maneja de manera muy inadecuada, de ellos el 0,8%, es decir todos nos dicen que es muy inadecuado el Compromiso normativo. Para el 13,5% es inadecuado el manejo del Marketing Interno, de ellos el 1,6% afirma que es muy inadecuado el Compromiso normativo, mientras que para el 6,3% es inadecuado y para el 5,6% es regular. Por otro lado, para el 73,8% el desarrollo del Marketing Interno es regular, de ellos el 0,8% afirma que es muy inadecuado el Compromiso normativo, para el 4% es inadecuado, mientras que para el 54% es regular y para el 15,1% es adecuado. Finalmente, para el 11,9% de los encuestados el Marketing Interno es adecuado, de estos el 4% afirma que es regular el Compromiso normativo y para el 7,9% es adecuado.

Inferencial: De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N° 3 observamos que el valor chi cuadrado es de 83,650 con 9 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, como es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y por lo tanto el Marketing Interno se relaciona con el Compromiso normativo de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú.

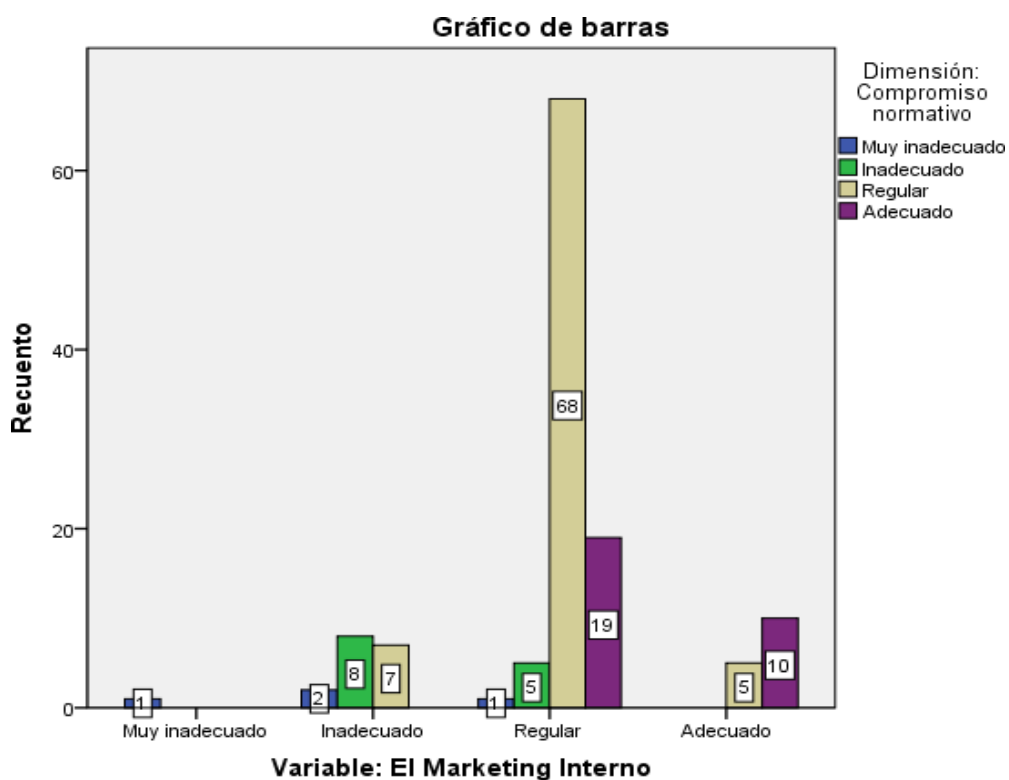


Figura 43. El Marketing Interno y su incidencia en el Compromiso normativo

Fuente: Elaboración propia

3. Discusión de resultados

3.1. De acuerdo al objetivo general determinar cómo el Marketing Interno incide en el Compromiso Organizacional de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú, se observó en la prueba de hipótesis principal que el valor chi cuadrado es de 100,100 con 9 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, como es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y por lo tanto afirmamos que el Marketing Interno incide significativamente en el Compromiso Organizacional de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú. De acuerdo al modelo de Ching-Sheng y Hsin-Hsin (2007) "la satisfacción laboral influye en el Compromiso Organizacional de un trabajador hacia su organización y esto se daría preliminarmente gracias a los preceptos del Marketing Interno que generan satisfacción laboral y a su vez Compromiso Organizacional". Los autores desarrollaron un triángulo en el que se observa la relación entre el Marketing Interno, la satisfacción laboral y el Compromiso Organizacional, lo que comprueba que el Marketing Interno efectivamente incide en el Compromiso Organizacional. Asimismo, según los resultados del trabajo de investigación de Bohnenberger (2005) en su tesis titulada "Marketing Interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del Compromiso Organizacional", se concluye que el Marketing Interno influye en el Compromiso Organizacional de los empleados y además de ello se constató que las empresas donde se hizo la investigación, cuando transforman su discurso en práctica, presentan empleados más comprometidos y que el Marketing Interno no es solo una gestión avanzada de Recursos Humanos, sino una gestión estratégica de Recursos Humanos. Esta investigación coincide con el de Fuentes (2009) en su tesis titulada "Relación entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional: Evolución en el estudio y

medición del Compromiso Organizativo" que también empatiza en sus resultados que hay una asociación positiva entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional, a lo que Ruiz de Alba (2013) quien realizó un estudio de una investigación empírica en el sector hotelero español, concluyó que los factores de Marketing Interno que tienen mayor correlación con el Compromiso Organizacional son: la comunicación interna, el interés de la dirección, entrenamiento y conciliación entre el trabajo y la familia. De la misma manera, Zegarra (2014), Matías y Maguiña (2015), Araque, Sánchez y Uribe (2017), Churquipa (2017), en los resultados de sus artículos científicos y trabajos de investigación se manifiesta y prueba que hay una relación positiva y significativa entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional, señalando que a la medida en que se diseñe e implemente un plan de Marketing Interno y se utilicen las herramientas adecuadas se efectúa una influencia positiva en el Compromiso Organizacional de los colaboradores. Por lo tanto, queda demostrado que existe una incidencia significativa entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional. De estos resultados, se desprende que existen varios aspectos que mejorar y/o cambiar en la empresa en cuanto a las herramientas del Marketing Interno porque el 73,8% de los colaboradores consideran que se maneja de manera regular y el 72,2% presentan un Compromiso Organizacional regular. Esto significa que se debe trabajar en estos aspectos para que se incremente significativamente de forma positiva.

32. De acuerdo al objetivo específico número 1 establecer la incidencia que tiene el Marketing Interno en el Compromiso afectivo de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú, se observó en la prueba de hipótesis específica 1 que el valor chi cuadrado es 87,429 con 9 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, como es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones

suficientes para rechazar la hipótesis nula y por lo tanto afirmamos que el Marketing Interno incide significativamente en el Compromiso afectivo de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú, es decir las acciones de Marketing Interno influyen en los sentimientos de pertenencia e identidad organizacional que tienen los colaboradores en la Organización. Esto se corrobora en el trabajo de investigación de Bohnenberger (2005) donde logra destacar una alta relación entre el Marketing Interno y el componente afectivo del Compromiso Organizacional, siendo esta mayor que la correlación entre las dos variables principales. La autora afirma que estas dos variables tienen mucha relación debido a que ambas buscan la satisfacción y el sentido de pertenencia en la organización. Este estudio es similar con los resultados de Fuentes (2009) quien concluye que tres categorías del Marketing Interno tienen asociación positiva con el componente afectivo del modelo de Allen y Meyer, modelo que también ha sido escogido como base teórica para la elaboración del presente estudio. Por otra parte, Araque, Sánchez y Uribe (2017) en su artículo científico denominado *"Relación entre Marketing Interno y Compromiso Organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos"*, se logra establecer que el componente afectivo del Compromiso Organizacional es el que mayor respuesta tiene a las prácticas de marketing interno y se observó una correlación positiva media entre todas las dimensiones del Marketing Interno con el componente afectivo a lo que Matías y Maguiña (2015) en su tesis denominada *"Marketing Interno y Compromiso Organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación Agencia 2, Huaraz, 2015"* concluyen que existe una relación directa y significativa entre la comunicación interna y el Compromiso afectivo de los colaboradores es decir al mejorar el proceso de la comunicación interna desarrollando un programa de comunicación integral y contando con nuevos medios de comunicación para

captar y atender las necesidades e ideas de todos los colaboradores se contribuirá con el Compromiso afectivo de los clientes internos porque se sentirán importantes, escuchados y en familia en el banco. Esta tesis coincide con la de Churquipa (2017) en su trabajo de investigación denominado "*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*", donde se concluye que existe una relación directa de 0,832 según el coeficiente de Pearson entre el Marketing Interno y el Compromiso afectivo a un nivel de significancia de 0,01 con un coeficiente de Pearson de 0,69 lo cual indica que existe una relación significativa al 69%, de tal manera que el investigador también recomienda la apertura de nuevos canales de contacto de comunicación para que los trabajadores puedan manifestar sus inquietudes y necesidades incitando así un mayor sentido de pertenencia que se traduce en Compromiso afectivo. En consecuencia, de acuerdo a lo referido por los autores mencionados y nuestra investigación existe similitud respecto a lo señalado sobre la comunicación interna. De esta manera, se demuestra que el Marketing Interno incide significativamente con el Compromiso afectivo de los colaboradores.

33. De acuerdo al objetivo específico número 2 establecer la incidencia que tiene el Marketing Interno en el Compromiso de continuidad de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú, se observó en la prueba de hipótesis específica 2 que el valor chi cuadrado es 75,843 con 9 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, como es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y por lo tanto afirmamos que el Marketing Interno incide significativamente en el Compromiso de continuidad de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú, es decir las acciones de

Marketing Interno impactan en los indicadores de permanencia, interés económico y opciones laborales que tienen los colaboradores en la Organización. El Compromiso de continuidad a comparación de los otros dos componentes del Compromiso Organizacional tiene una menor relación y/o asociación con las prácticas del Marketing Interno, pero no significa que no se tenga una relación significativa. Los resultados del trabajo de investigación de Matías y Maguiña (2015), concluyeron que existe una relación directa y significativa entre el reconocimiento de los colaboradores y el Compromiso de continuidad, siendo el reconocimiento un indicador de la dimensión adecuación al trabajo en nuestra investigación, lo que podría inferir que esta dimensión del Marketing Interno es la que tiene mayor relación con el Compromiso de continuidad. Sin embargo, en el artículo de Fuentes (2009) se concluye que la asociación entre el marketing interno con el componente de continuidad del Compromiso Organizacional es prácticamente nula porque manifiesta que existe ambigüedad en la conceptualización de este componente. Por otro lado, en los resultados de la tesis de Churquipa (2017) denominada "*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*" donde se concluye que sí existen relaciones directas entre el Marketing Interno y los diferentes componentes del Compromiso Organizacional, aceptando las hipótesis de la investigación. Dentro de los componentes del Compromiso Organizacional menciona al Compromiso de continuidad o también llamado de conveniencia. Asimismo, se logró establecer una relación directa de 0,718 según el coeficiente de Pearson entre el Marketing Interno y el Compromiso continuo en el personal del centro de salud, a un nivel de significancia de 0,01 con un coeficiente de determinación de Pearson de 0,52 lo que indica que existe una relación significativa al 52%, por lo cual se verifica y queda validada la

hipótesis de la investigación. Consecuentemente, queda demostrado la similitud de los resultados obtenidos por Churquipa con nuestra investigación, es decir el Marketing Interno se incidesignificativamente en el Compromiso de continuidad de los colaboradores.

34. De acuerdo al objetivo específico número 3 establecer la incidencia que tiene el Marketing Interno en el Compromiso normativo de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú, se observó en la prueba de hipótesis específica 3 que el valor chi cuadrado es 83,650 con 9 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, como es inferior a 0.05 podemos afirmar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula y por lo tanto afirmamos que el Marketing Interno incidesignificativamente en el Compromiso normativo de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú, es decir las acciones de Marketing Interno impactan en los indicadores de lealtad y sentimientos de retribución de los colaboradores en la Organización. Esto se corrobora en el artículo científico de Araque, Sánchez y Uribe (2017) denominado "*Relación entre Marketing Interno y Compromiso Organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos*" donde se logra observar una correlación positiva media entre las dimensiones de desarrollo, contratación y retención de personal, y comunicación interna con el componente normativo a través del método de correlación de Pearson, puesto que se infiere que las prácticas de Marketing Interno se correlacionan con el Componente normativo. A lo que Matías y Maguiña (2015) en su trabajo de investigación concluyen que existe una relación directa y significativa entre el desarrollo de los colaboradores y el Compromiso normativo en el Banco de la Nación Agencia 2 en Huaraz, lo que significa que, si existe mayor enfoque en el desarrollo y capacitación de los clientes internos, aumenta su sentido de pertenencia y obligación de quedarse en la institución, mayor lealtad y

permanencia. El desarrollo en la presente investigación es una de las dimensiones del Marketing Interno, lo que se puede inferir que esta dimensión es la que más se relaciona con el Compromiso normativo. George y Gronroos (1989) señalan que "el Marketing Interno es una filosofía para administrar los Recursos Humanos de la organización basada en las perspectivas del marketing, cuyo objetivo se basa en construir competencias internas para el logro del éxito externo", estas inversiones deben ser entrenamientos y desarrollo de carrera con el objetivo de incrementar el desempeño organizacional y finalmente incidir en los sentimientos de retribución de los colaboradores hacia la Organización. No obstante, en el artículo de Fuentes (2009) se concluye que la asociación entre el marketing interno con el componente normativo del Compromiso organizacional es débil porque se manifiesta que hay redundancia conceptual entre el Compromiso afectivo y normativo porque ambas mezclan sentimientos con racionalidad, apelando al carácter voluntario del compromiso. A diferencia de la tesis de Churquipa en donde se concluyó que existe una relación directa de 0,808 según el coeficiente de Pearson entre el Marketing Interno y el Compromiso normativo, a un nivel de significancia de 0,01 con un coeficiente de determinación de Pearson de 0,65 lo que se indica que existe una incidencia significativa al 65% por lo cual se verifica y queda validada la hipótesis de su investigación. De esta manera, se demuestra que el Marketing Interno incide significativamente en el Compromiso normativo de los colaboradores.

CAPÍTULO VI

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- ✓ Se puede afirmar que el Marketing Interno o Endomarketing incide significativamente en el Compromiso Organizacional de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú para la mayoría de ellos el Marketing Interno se maneja de manera deficiente en la empresa, esto porque no se tiene un plan de Marketing Interno bien definido, repercutiendo en la falta de Compromiso Organizacional de los colaboradores; puesto que se destaca la insatisfacción laboral que sienten la mayoría de colaboradores en cuanto a las actividades desarrolladas internamente en la empresa. Es decir, en la medida en que se mejoren las tácticas y/o actividades dirigidas a hacer felices a los colaboradores, en especial las capacitaciones, los reconocimientos y la comunicación interna que son los aspectos más deficientes según los resultados, el Compromiso Organizacional y la fidelización de los colaboradores será mayor.
- ✓ El Marketing Interno tiene una incidencia significativa en el Compromiso afectivo de los colaboradores, y es mayor a comparación del Compromiso normativo y de continuidad.

Según los resultados, los colaboradores carecen de una fuerte identidad organizacional y no se sienten del todo parte de esta, evidenciándose la carencia de afecto, alegría y fuertes lazos emocionales que conecten a los colaboradores con la empresa, esto porque las actividades de Marketing Interno no son las más óptimas en especial las de comunicación interna que impactan de manera más significativa en el Compromiso afectivo, teniendo como indicadores más delicados la información y los canales de comunicación.

- ✓ De acuerdo a los resultados estos muestran que el Compromiso de continuidad incide significativamente en el Marketing Interno, sin embargo, la relación y/o asociación que se da es menor a comparación con los otros dos componentes del Compromiso Organizacional. Según los resultados, se percibe una falta de motivación en los colaboradores y seguridad en sus puestos de trabajo; y se evidencia que existe más la necesidad de trabajar, que un deseo genuino por permanecer en la empresa. Esto puede deberse a que las tácticas internas de adecuación al trabajo que son las que más se relacionan con el Compromiso de continuidad, no se manejan de la forma más adecuada, considerando el indicador de reconocimientos el más crítico.

- ✓ Los resultados muestran que el Marketing Interno incide significativamente en el Compromiso normativo, en el cual se manifiesta que no hay un convencimiento por parte del cliente interno de que la organización es buena en su totalidad y le puede brindar los beneficios necesarios para satisfacer sus necesidades. En consecuencia, no se sienten totalmente retribuidos y valorados por la empresa, repercutiendo en su falta de lealtad y deber hacia ella; esto porque las acciones de desarrollo personal que son las que más se relacionan con el Compromiso normativo, no son las más eficaces, siendo el indicador horas de capacitación el más delicado.

2. Recomendaciones

- ✓ Considerando que en la presente investigación existe una incidencia significativa entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional, este último se puede incrementar respecto a los resultados encontrados en una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú. La empresa debe diseñar e implementar un adecuado plan de Marketing Interno que está compuesto por las dimensiones de desarrollo personal, contratación de clientes internos, comunicación interna y adecuación al trabajo que conlleve al compromiso organizacional de los colaboradores, lo que puede permitir que los clientes internos se conviertan parte del ADN de esta y sean embajadores de la marca empresarial.
- ✓ Hacer una reestructuración u optimización de todo el proceso de la gestión del Talento Humano, es decir impactar en sus emociones desde el primer contacto que tiene la persona con la organización, tomando como base los criterios del Marketing Interno. Esto permitirá mejores experiencias desde un inicio, generando en las personas mayor empatía e identidad organizacional. Es muy importante que los clientes internos sepan el propósito de la empresa desde que entra a ella. Las estrategias deben estar alineadas y tener congruencia entre lo que se dice y se hace para generar una "cool-tura"; hacer un seguimiento continuo para mejorar la marca empleadora y contribuir en el compromiso afectivo de los colaboradores.
- ✓ Mejorar el proceso de la comunicación interna desarrollando un programa de comunicación holística en donde los Gestores cumplen un rol muy importante, por lo que deben sentirse empoderados para establecer un clima de confianza y coordinar reuniones

cada cierto tiempo para informar con transparencia sobre los cambios y temas importantes de la empresa, fomentar la misión, visión y valores; difundir con claridad los objetivos, metas alcanzables y en su debido momento los resultados alcanzados. La empresa debe tener apertura de nuevos canales de comunicación, como una plataforma digital para captar y atender mejor las necesidades e ideas de los colaboradores, compartir información útil, veraz y oportuna para poder llevar a cabo el trabajo de la mejor manera posible. Asimismo, contar con herramientas de comunicación interna que generen emociones positivas. También es recomendable fomentar el trabajo en equipo para mejorar la comunicación entre compañeros. Estas actividades contribuirán en el Compromiso afectivo de los colaboradores porque se sentirán más escuchados, percibirán una mayor vinculación con la organización y se sentirán más como en familia.

- ✓ Valorar el salario emocional y los pequeños detalles que puedan generarle felicidad a los colaboradores, fidelizándolos con la marca empresa, mediante el planteamiento de nuevas tácticas de marketing aplicadas para adentro de la empresa. Estas tácticas tienen que estar sujetas a propiciar el reconocimiento a los colaboradores, a través de incentivos que ellos realmente valoren e impacten en su compromiso, como la confianza mutua, el buen ambiente de trabajo, el atractivo del trabajo en sí, horarios flexibles, horarios de verano, el trato recibido, políticas de ascenso bien definidas, entre otros, sujetos a la cultura organizacional. De la mano, considerar un programa relativo a la promoción de incentivos salariales para generar credibilidad. La empresa debe apostar por una buena infraestructura laboral, contar con herramientas adecuadas y promover los valores corporativos como el liderazgo, resiliencia, confianza, entre otros valores claves para estimular la conducta de los colaboradores de forma positiva y el desarrollo de su trabajo

de la mejor manera, generando en ellos un compromiso de continuidad.

- ✓ Implementar programas de capacitación y desarrollo de habilidades para todos los colaboradores, teniendo previamente un estudio interno de la cantidad de colaboradores por puesto, área, sexo y edad. Estas capacitaciones, talleres, cursos, entre otros deben permitir reconocer las habilidades y capacidades de cada trabajador; y se deben crear las condiciones necesarias para que ellos se vean mejor, piensen de una manera más inteligente sobre sí mismos, se sientan mejor consigo mismos y con su trabajo. Se recomienda desarrollarlas periódicamente y tener instrumentos de evaluación como por ejemplo una encuesta de retroalimentación que permita recolectar información valiosa desde el punto de vista del colaborador y medir la efectividad del programa. Además, la empresa también debería apostar por el desarrollo de habilidades pensando a largo plazo y ofrecer línea de carrera a los colaboradores que tengan el potencial para ascender; brindar las facilidades en cuanto a los estudios que realizan los colaboradores y diseñar acciones de mejora continua en pro de su bienestar. Todo esto permitirá reforzar el sentido de retribución, optimizando su desempeño laboral y su Compromiso normativo.

Referencias

Bibliográficas

1. Brum, A. (2010). *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
2. Cavani, C. (2018). Evolución del Marketing. En *Enfoque antropológico, histórico y social*. (pp. 49-57). México: CengageLearning Editores.
3. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9ª Ed.) Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.
4. Dalpiaz, R. (2002). *EndomarketingUm a Um: Marketing Interno como forma de motivação individualizada*.
5. García, J. (1998). *La comunicación interna*. (1ª Ed.) Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
6. Kamt, F. (2017). *La felicidad en el trabajo. Ser feliz mejora la salud y la productividad de las personas*. (2da. Ed.), p.21.
7. Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. (12a Ed.) México: Pearson Educación.
8. Linardi, A. y Cortina, M. (2017). *Marketing para Recursos Humanos: comunicaciones internas para la Marca empleador*. (1era Ed) Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
9. Robbins S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. (5ta Ed.) México: Prentice – Hall Hispanoamericana.
10. Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

11. Rodríguez, D. y Opazo, M. (2009). *Comunicaciones de la organización*. México D.F, México: Alfaomega Grupo Editor

Medios Electrónicos

12. Abad, R. (s.f). *¿Qué tipo de reconocimiento utilizar?*. Recuperado de <http://www.ganaropciones.com/reconocimiento.htm>
13. Alvarado, S. (2008). Plan de Marketing Interno. En *El Mundo del Talento Humano*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://elmundodelostalentoshumanos.blogspot.pe/2008/07/plan-de-marketing-interno-introduccion.html>
14. American Psychological Association.(2009). *Publication manual of the American Psychological Association*. (6th ed.) Washington, DC: American Psychological Association. Recuperado de <http://site.iugaza.edu.ps/hmadi/files/2015/02/American-Psychological-Association-Publication-Manual-of-the-American-Psychological-Association-Sixth-Edition-American-Psychological-Association-2013.pdf>
15. Araque, D.; Sánchez, J. y Uribe, F. (2017). *Relación entre Marketing Interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos*. Volumen 33, p.95-101. Colombia: Universidad ICESI. Recuperado de https://ac.els-cdn.com/S0123592317300049/1-s2.0-S0123592317300049-main.pdf?_tid=3ebda690-b3da-11e7-a873-00000aab0f6c&acdnat=1508313739_6341321bcc3b9b13dfd3035553dafd50

16. Arias, F. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. México: Edit. UNAM. Rev. de Contaduría y Administración, N° 200, enero-marzo 2001. Recuperado de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>
17. Arias, F.; Varela, D.; Loli, A.; Quintana, M. (2003). *El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos*. Volumen 6 (N°2). Recuperado de <file:///I:/TESIS%202017/Nueva%20info%20Endomkt%20+%20Compromiso%20Org/Arias%202001%20Compromiso.pdf>
18. Baptista, P., Fernández, C., Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta Ed.) México D.F.: McGraw-Hill Education. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
19. Barranco, J. (2007). *Marketing Interno: concepto*. En *Tendencias 21*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de https://www.tendencias21.net/marketing/Marketing-interno-concepto_a3.html
20. Bohnenberger, M. (2005). *Marketing Interno: la actuación conjunta de recursos humanos y el marketing en busca del compromiso organizacional*. (tesis doctoral). Palma de Mallorca, España: Universitat de les Illes Balears. Recuperado de <http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/tesisUIB/index/assoc/TDX-0918/106-1322.dir/TDX-0918106-132241.pdf>
21. Chamberlain, A. (2017). *Why do employees stay? A clear career path and good pay, for starters*. Harvard Business Review. Recuperado de

<http://thebusinessleadership.academy/wp-content/uploads/2017/07/3.4.2.6-A-Clear-Career-Path-and-Good-Pay-for-St.pdf>

22. Chirinos, J. (29 de Diciembre de 2016). *El Happyshifting: Priorizando la felicidad en el trabajo*. En Punto de Marketing. Recuperado de <http://puntodemarketing.com/el-happyshifting-priorizando-la-felicidad-en-el-trabajo/>
23. Chirinos, J. (2017). Endomarketing Hoy: Generando valor en tu cliente interno. En *Punto de Marketing*. Recuperado de <http://puntodemarketing.com/endomarketing-hoy-generando-valor-en-tu-cliente-interno/>
24. Churquipa, M. (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 pregrado). Universidad Nacional del Altiplano Puno: Puno, Perú. Recuperado de http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3663/Churquipa_Yanqui_Melva_Yuleny.pdf?sequence=1&isAllowed=y
25. Compromiso Organizacional (s.f). Recuperado el 15 de julio de 2018 de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/compromiso_organizacional.html
26. Dávila, A. & Velasco, A. (2013). *La satisfacción del cliente interno a través del Endomarketing*. (Tesis de Bachiller). Universidad EAN: Bogotá. Recuperado de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3831/DavilaAna2013.pdf?sequence=1>
27. De la Vega, M. (2012). *Introducción al Estilo APA, 6ta. Ed. Tablas y figuras*. Recuperado de http://www.academia.edu/9923012/Tablas_y_figuras_APA_sexta_edici%C3%B3n

28. Diaz, C. (2016). *Evolución del marketing: desde su origen a nuestros días*. Recuperado de <https://www.gestion.org/marketing/52766/evolucion-del-marketing/>
29. Edel, R.; García, A. y Casiano, R. (2007). *Clima y compromiso organizacional. Vol. I*, Versión electrónica gratuita. Recuperado de http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional-en.pdf
30. *El cliente interno* (s.f). Recuperado el 15 de julio de 2018, de <https://www.aiteco.com/el-cliente-interno/>
31. Escalante, D. (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 Bachiller). Universidad Nacional de Cajamarca: Cajamarca, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/738/T%20658%20E74%202015.pdf?sequence=1>
32. Factores de Riesgo Psicosocial en el Trabajo (s.f). Recuperado el 2 de noviembre de 2017, de http://www.essalud.gob.pe/downloads/ceprit/Junio_2015.htm
33. Falquez, L. & Zambrano, K. (2013). *Plan estratégico de Marketing Interno para la Industria Acromax Laboratorio Químico Farmacéutico S.A., Sucursal Guayaquil*. (Tesis de Bachiller). Universidad Politécnica Salesiana: Ecuador. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5275/1/UPS-GT000474.pdf>
34. Flores, E. (2009). *Introducción al estilo APA, 6ta Ed.* Recuperado de http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MTE/seminario_de_inv/UNIDAD%203/3.2%20Ejemplos%20de%20Citas%20Normativa%20Apa.pdf

35. Fuentes, P. (2009). *Relación entre el Marketing Interno y el compromiso organizacional: Evolución en el estudio y medición del Compromiso Organizativo*. Perspectivas, (24), p.107-136. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160006.pdf>
36. *Happyshifting: En busca de la felicidad laboral* (s.f). Recuperado el 15 de julio de 2018, de <https://superrhheroes.sesametime.com/happyshifting-felicidad-laboral>
37. Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12a. Ed.) México: CengageLearning Editores. Recuperado de <https://librospsiqe.files.wordpress.com/2016/12/comportamiento-organizacional-12ed-don-hellriegel-john-w-slocum.pdf>
38. Hoyos, O. (2009). *El Marketing Interno como estrategia para orientar hacia el cliente interno las comunicaciones de la Universidad Autónoma de Manizales*. (tesis de Maestría). Universidad Nacional de Colombia: Colombia. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/1962/1/oscaralbertohoyosvilla.2009.pdf>
39. Informe Técnico de los Factores de Riesgo Psicosocial en trabajadores de Lima Metropolitana. (s.f). Recuperado el 2 de noviembre de 2018, de http://www.trabajo.gob.pe/CONSEJO_REGIONAL/PDF/documentos5.pdf
40. *Integración de Personal*. (s.f). Recuperado el 10 de octubre de 2018, de <https://wikirrh.wikispaces.com/Integraci%C3%B3n+de+Personal>
41. Kotler, P. (1980), *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control*. (1ª Ed.) Diana: México. Recuperado de http://blogs.fad.unam.mx/asignatura/claudia_mena/wp-content/uploads/2015/08/merca.pdf

42. Lekant, M.(2015). 'Millennials': Así es la generación que ya no recuerda cómo era el mundo sin Internet. En *RT*. Recuperado de:<https://actualidad.rt.com/sociedad/184412-generacion-y-millennials-milenio-jovenes>
43. *Capacitación y desarrollo profesional del personal*. (2002). Recuperado el 15 de mayo de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/capacitacion-y-desarrollo-profesional-del-personal/>
44. Mañé, Sonia. (2016). *Controvertidas formas de mejorar la productividad laboral*. Recuperado de <http://www.iebschool.com/blog/productividad-laboral-rrhh-2-0/>
45. *Marketing XXI* (s.f). Recuperado el 22 de abril del 2018, de <http://www.marketing-xxi.com/>
46. Maurizio, R. (2017). La rotación laboral en América Latina. Recuperado de <https://alquimiaseconomicas.com/2017/04/18/la-rotacion-laboral-en-america-latina/>
47. Matias, N. y Maguiña, A. (2015). *Marketing Interno y compromiso organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación Agencia 2, Huaraz, 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo: Huaraz, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/896/MARKETING%20INTERNO%20Y%20COMPROMISO%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LOS%20COLABORADORES%20DEL%20BANCO%20DE%20LA%20NACION%20AGENCIA%2002.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
48. Merlano, S. (2012). La comunicación interna en las organizaciones. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2012/smm.html>

49. *¿Qué es el Endomarketing Mix? De las 4P a las 4C.* (2016). En Mercado Negro.
Recuperado el 13 de Noviembre de 2017 de <http://www.mercadonegro.pe/que-es-el-endomarketing-mix-de-las-4p-a-las-4c/>
50. Meyer, J. y Allen, N. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resources Management Review*, 1, p. 61-89. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z>
51. Mowday, R.; Porter L.; Steers R. (1982). *Employee - Organization Linkages. The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.* New York: Academic Press.
52. Muñiz, R. (s.f). *La comunicación interna.* Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
53. Puchol L. (2005). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos.* (6ta Ed.) Buenos Aires.
54. Rabitsch, O. (2014, Agosto 23). *Perú tiene alta tasa de rotación de personal.* En Diario Correo. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/economia/peru-tiene-alta-tasa-de-rotacion-de-personal-9770/>
55. Regalado, O.; Allpacca, R.; Baca, L.; Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: Estrategias de relación con el cliente interno.* Lima, Perú: Esan Ediciones. Recuperado de http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/08/05/endomarketing_para_web_con_sello.pdf
56. Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional.* (13 Ed.) México: Prentice Hall - Pearson Educación. Recuperado de https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

57. Ruiz de Alba, J. (2013). *El compromiso organizacional: Un valor personal y empresarial en el Marketing Interno. Revista de Estudios Empresariales*. Segunda época. (Nº 1), p.67-86. España: Universidad de Málaga. Recuperado de <http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/847/808>
58. Villalobos, A. (2006). *Propuesta de un Modelo de Marketing Interno en el CBTis39*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Aguas Calientes. Recuperado de <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/138/274486.pdf?sequence=1>
59. Zegarra, F. (2014). *Relación entre Marketing Interno y compromiso organizacional en el personal de salud del Hospital de San Juan de Lurigancho*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3747/1/Zegarra_rf.pdf

Apéndice

Apéndice A. Cuestionario Tipo Likert



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN y GERENCIA

CUESTIONARIO

"El Marketing Interno y su incidencia en el Compromiso Organizacional de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú".

Instrucciones: A continuación, se presenta un conjunto de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibe a la organización en la que trabaja. Para ello debe marcar con una (X) con la mayor sinceridad posible, de acuerdo a como piense o actúe, considerando las políticas de la empresa.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
PRIMER CAMPO					
1. Me capacitan de acuerdo a mis habilidades.					
2. Recibo capacitaciones de diferentes temas laborales.					
3. Las horas de capacitación son suficientes					
4. Me brindan facilidades con los horarios para realizar estudios de Postgrado u otros.					
5. Existen políticas para el desarrollo de plan de carrera.					
6. Existe una adecuada proyección de la imagen corporativa en el proceso de reclutamiento.					

7. Tuve una buena experiencia en el proceso de reclutamiento y selección de personal.					
8. Percibí equidad en el proceso de la contratación de personal.					
9. Tuve experiencias agradables en el proceso de inducción.					
10. El espacio que dispongo es funcional para realizar mis tareas.					
11. Existe una buena ventilación, luminosidad e higiene en mi área.					
12. El diseño de los interiores de las oficinas son agradables.					
13. Me permiten desenvolverse considerablemente en mis funciones.					
14. Soy libre en tomar las decisiones de mi área.					
15. Me brindan incentivos monetarios.					
16. La empresa reconoce mi esfuerzo y mis logros mediante incentivos emocionales.					
17. Mi jefe inmediato reconoce mi esfuerzo y mis logros.					
18. La empresa tiene políticas de ascenso.					
19. La información que me brindan es útil para el logro de los objetivos de área.					
20. Siempre estoy informado de los cambios que se dan en la organización.					
21. La empresa difunde oportunamente las actividades culturales.					
22. La empresa comunica la misión, visión y valores.					
23. Me dan la oportunidad de comunicar mis necesidades y aportar ideas.					
24. Mi jefe inmediato comunica con claridad las metas, objetivos y resultados alcanzados.					
25. La comunicación con mis compañeros me brinda una buena relación con ellos.					
26. Los canales de comunicación (correo electrónico, teléfono) son suficientes.					
27. Los canales de comunicación son confiables.					
28. Sería bueno crear una plataforma digital para la comunicación interna. (intranet u otros).					

SEGUNDO CAMPO					
1. La institución me hace sentir como miembro de una familia.					
2. Yo percibo los objetivos de la organización como si fuesen míos.					
3. Comparto los valores, misión y visión de la organización.					
4. Percibo una fuerte integración con la organización.					
5. Me motiva saber que puedo crecer profesionalmente dentro de la empresa.					
6. Me siento seguro en mi trabajo ya que me parece un empleo estable.					
7. En mi situación actual quedarme en la organización es más una necesidad que un deseo.					
8. En este momento, dejar esta organización supondría un gran costo para mí.					
9. Estoy en busca de un nuevo empleo.					
10. Me sería fácil conseguir otro empleo.					
11. Comento positivamente sobre la empresa con mi entorno familiar y amical.					
12. Me veo laborando en esta empresa a largo plazo.					
13. Estoy convencido que la organización es buena y me brinda los beneficios necesarios para satisfacer mis necesidades.					
14. Me siento valorado y retribuido por la empresa.					

¡Muchas gracias por su tiempo!

Apéndice B. Guía de entrevista a Expertos



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

GUÍA DE ENTREVISTA

"El Marketing Interno y su incidencia en el Compromiso Organizacional de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima - Perú".

1. ¿Cuánto se conoce de Endomarketing o Marketing Interno en el Perú?
2. ¿Cómo el Endomarketing incide en el Compromiso Organizacional del cliente interno?
3. ¿Qué tan importante es el desarrollo personal (capacitaciones y educación) en el contexto del Endomarketing?
4. ¿El Endomarketing debe contribuir desde el proceso de reclutamiento? ¿Cómo impacta en este y otros procesos como la contratación e inducción de nuevos colaboradores?
5. ¿Una buena infraestructura laboral tiene relación con el Endomarketing?
6. ¿El Endomarketing permite libertad de decisión y reconocimientos formales e informales?
7. ¿Cómo la comunicación interna es el aspecto medular del Endomarketing? Podría Ud. mencionar algunas estrategias de comunicación interna.
8. Finalmente, ¿Qué resultados se puede obtener de un buen plan de Endomarketing en una empresa?

Apéndice C. Matriz de Entrevista a Expertos

Entrevistados	Preguntas y Respuestas	Análisis e Interpretación	Conclusiones
<p>1. Julio Chirinos Fernández</p> <p>MBA (Italia) con mención en Finanzas y RRHH, Coach Certificado Internacional (ICF) especializado en Equipos, Licenciado en Administración de Empresas con especialización en Marketing y Venta Consultiva. Post-grado en Gestión Estratégica, amplia experiencia internacional en empresas multinacionales de primer nivel. Capacidad para manejar portafolios regionales, liderando amplios equipos de trabajo multiculturales. Experiencia en la formación, desarrollo y administración de filiales a nivel regional, con capacidad para establecer vínculos a todo nivel desarrollando negocios</p>	<p>1. ¿Cuánto se conoce de Endomarketing o Marketing Interno en el Perú?</p>	<p>Se observa de acuerdo a la respuesta del primer experto que el Endomarketing es una nueva tendencia que en el Perú recientemente se está dando a conocer, pero no significa que se haya descubierto recién a diferencia de otros países en Latinoamérica. Esto equivale el gran potencial que se tiene en este campo que permitiría fortalecer la cultura empresarial y contribuir con la marca corporativa.</p>	<p>1. Si bien es cierto el experto dice que el Endomarketing recién está siendo conocido en Perú, hay experiencias en Perú que se han encontrado según el estudio como se manifiesta en la tesis de Zegarra que plantea determinar la relación entre el Marketing Interno y el compromiso organizacional en el personal de salud del hospital de San Juan de Lurigancho en el año 2014. Pero el conocimiento que se tiene de Endomarketing o Marketing Interno hasta el presente no ha sido suficiente en nuestro país a diferencia de otros países de Latinoamérica como es el caso de Brasil que tiene registrado cerca de 250 agencias de Endomarketing. El Endomarketing de acuerdo a los resultados de su estudio en la encuesta es coincidente con lo que expresa el entrevistado porque existe una relación directa entre las personas felices con el nivel de compromiso organizacional y productividad, lo que conlleva a una ventaja competitiva. El salario emocional es de gran valor y según el estudio no compite con el salario económico porque la parte intrínseca de las personas es la que está siendo</p>
	<p>En el Perú recién se está empezando a conocer dada la oferta académica que están ofreciendo las escuelas de Postgrado donde el promedio de alumnos es de 40, esto hace entender que hay una gran expectativa o mucho hambre de conocimiento de conocer esta tendencia y al mencionar tendencia no es porque recién se haya hecho recientemente, sino que recién se está dando a conocer en el país y a decir verdad si vemos todo el panorama a nivel de Latinoamérica, Brasil nos lleva gran ventaja porque tiene registradas cerca de 250 agencias de Endomarketing y en Perú apenas se tiene 1 o 2 formalmente, lo que se está viendo en nuestro país es que agencias de Marketing que hacen BTL están optando también para ofrecer la oferta de Endomarketing.</p>		
	<p>2. ¿Cómo el Endomarketing incide en el Compromiso Organizacional del cliente interno?</p>	<p>De acuerdo a la segunda respuesta del primer experto es muy importante la relación que existe entre las personas felices con el nivel de productividad. Así como el compromiso que conlleva a una ventaja competitiva. Cuando una persona tiene un nivel de compromiso organizacional alto es porque se considera fiel a la empresa y a la marca empleadora, pudiendo dar lo mejor de sí de manera genuina.</p>	
	<p>La incidencia es directa porque está comprobado científicamente que las personas cuando son felices, son más productivas y cuando son productivas el negocio es mucho más rentable. El compromiso es lo que se busca como engagement en el Marketing, pero a decir verdad en el Endomarketing se busca la complicidad entre el cliente interno y la compañía a través de distintas acciones que puedan generarle felicidad a las personas. El nivel de compromiso cuando una persona está fidelizada con la marca empleadora es alto llegando a estar en su máximo nivel de productividad dentro de la organización.</p>		

<p>rápidamente, basado en plazos y metas exigentes, implementando con éxito cambios organizacionales y de procesos con un impacto positivo en el negocio. Dominio de inglés, manejo ofimática y ambientes ERP y CRM.</p>	<p>3. ¿Qué tan importante es el desarrollo personal (capacitaciones y educación) en el contexto del Endomarketing?</p>	<p>Se observa la importancia del salario emocional y su implicancia en la felicidad y bienestar de los colaboradores, esto está inmerso en la compensación indirecta que tiene que ver con los beneficios que se reciben de la compañía que no necesariamente se refieren al salario económico. El entrevistado dice que el valor que se ofrece referido al salario emocional no compite con el salario económico. Entonces esto último que se refiere a la compensación directa también es importante. Pero parece ser que la mayor relevancia en estos días sería el ámbito intrínseco de las personas.</p>	<p>considerada más importante en la actualidad. 2. Según lo manifestado por el experto, se puede concluir en que el Endomarketing contribuye desde el inicio hasta el final del proceso de la gestión del talento humano porque impacta de manera positiva en la experiencia de la persona en la Organización y tiene una relación directa con la experiencia del usuario interno, son los pequeños detalles los que generan gran valor y felicidad a las personas como es el tener una infraestructura laboral óptima. 3. En el Endomarketing es muy importante el empleo del happymanagement porque permite generarle al colaborador momentos de confort y felicidad. La libertad de decisión, los reconocimientos formales e informales empoderan de felicidad a los clientes internos. Un pilar clave en un plan de Endormarketing es la comunicación interna, que es parte del Endomarketing mix, la cual permite conectar de manera directa con el colaborador y en la actualidad hay diferentes plataformas digitales que permiten que la comunicación sea más óptima. Finalmente, al desarrollar un buen plan de Endomarketing, le va a permitir a la empresa obtener mayor productividad gracias a sus clientes internos, por ende mayor rentabilidad y una mejor reputación</p>
	<p>4. ¿El Endomarketing debe contribuir desde el proceso de reclutamiento? ¿Cómo impacta en este y otros procesos como la contratación e inducción de nuevos colaboradores?</p>	<p>Se observa la importancia del Endomarketing en todo el proceso de la gestión del talento humano, porque el colaborador podrá vivir una experiencia inolvidable. Cuando se da este contacto con la empresa el experto dice que es el momento de la verdad conocido como Unboxing, lo que conlleva a comprobar una relación directa entre el Endomarketing y dicha experiencia. Menciona 4 procesos claves en esta gestión que es valioso considerarlo y que permitiría reducir la rotación de colaboradores en</p>	
	<p>Sí, el Endomarketing si debe contribuir desde el proceso de reclutamiento porque es a través de ahí que se denomina un nuevo concepto que es el EndoCUX, conceptualizado es el Customer User Experience, es cuando la persona está en la etapa de prospección, quien recibe la primera llamada por el área de Recursos Humanos y ¿Cómo es la llamada, fría, tradicional, qué es lo que siente esa persona con esta llamada? porque desde ahí empieza a vivir la experiencia, con la llamada para pasar por un proceso de selección y después al momento de ser contratado pasa a ser una persona en el primer día del trabajo y después es el momento de la inducción, ¿qué es lo que la persona empieza a descubrir después de tantas</p>		

<p>llamadas que lo animaban o de alguna manera le hacían sentir que era un buen lugar para trabajar?, ese momento de la verdad también es conocido como Unboxing (como cuando recibes una carta y al abrirla puedes encontrar algo malo o bueno). Entonces hay una relación directa entre el Endomarketing con la experiencia del usuario.</p> <p>Los pilares son 4 momentos: el primer momento es la prospección del talento humano o mejor conocido como reclutamiento de personal, el segundo es el momento de la verdad o conocido en Recursos Humanos como la inducción, el tercer momento al igual que en el Marketing es la fidelización: Qué acciones de fidelización está realizando la Organización en este proceso y ahí se habla de las acciones de felicidad y finalmente la desvinculación como se llama en Recursos Humanos o como se dice en Endomarketing el reinventarse porque si la persona quiere renunciar es porque tiene otra mejor propuesta y si finalmente se da, se debe hacer una entrevista de salida porque así como se da en un inicio, una de salida también es necesaria porque te permite ver por qué la persona se va de la organización, en qué sentido, en un nivel económico, una cuestión por el jefe que tenía, un tema de distancia de su casa al trabajo, si se va porque va a hacer algo que realmente le gusta, etc.</p>	<p>una compañía. También el entrevistado expresa que el Endomarketing impacta de manera positiva en cada proceso puesto que desde un inicio se considera el Customer User Experience enfocado al cliente interno.</p>	<p>corporativa, permitiéndole a la empresa entrar al ranking del Best Place toWork.</p>
<p>5. ¿Una buena infraestructura laboral tiene relación con el Endomarketing?</p> <p>Totalmente sí, la infraestructura cumple un insight dentro de la experiencia del usuario, en este caso en el cliente dentro de la organización porque está comprobado que la persona cuando se siente cómoda desde la silla, los ambientes pintados con una paleta de colores adecuada no solo ligados a la marca, sino que vayan asociados a esas imágenes o colores que le generen felicidad repercute realmente en la felicidad que esa persona pueda sentir y es que hoy las organizaciones tienen que ponerle foco a ese detalle</p>	<p>Según la respuesta del entrevistado, se puede apreciar que la infraestructura laboral efectivamente si tiene relación con el Endomarketing ya que es un factor que contribuye a la experiencia del cliente interno en una organización. El experto manifiesta que está confirmado que los diferentes elementos que abarca la infraestructura laboral cuando son los más óptimos, pueden llegar a</p>	

<p>porque es a través de ese detalle que aparece la magia como dice el slogan de cusqueña "la magia está en los detalles" y hablamos ya del small data ¿Qué es small data? es justamente entrar en esos detalles que generan mucho valor a la persona y es que a veces un factor simple como la iluminación o espacio en donde se encuentra la persona lo puede hacer feliz.</p>	<p>generar felicidad en las personas, siendo estos elementos conocidos como "small data", es decir que son pequeños detalles que realmente generan valor a la persona, en este caso en la Organización.</p>
<p>6. ¿El Endomarketing permite libertad de decisión y reconocimientos formales e informales?</p>	<p>De acuerdo al experto, se observa que el Endomarketing mediante el happymanagement permite generarle momentos de confort a la persona y dentro de este concepto se puede apreciar los reconocimientos formales e informales que se le brinda a la persona generando en ella un sentimiento de retribución que se manifiesta en su productividad laboral. Según el entrevistado, se observa que el Endomarketing también permite la libertad de decisión en desarrollar las funciones por mera convicción.</p>
<p>Sí, una de las cosas que siempre se pregona es que se corrige en privado y se felicita en público y algo que el Endomarketing hace a través del happy management es generarles momentos de felicidad a las personas. Cuando se empieza a reconocer formalmente los logros o los resultados que ha generado una persona dentro de la organización, esa persona se empodera de felicidad y sabemos que cuando pasa eso la persona genera más productividad y esto está ligado al logro de resultados. El Endomarketing permite mucha libertad en decisión cuando las personas deciden realmente hacer las cosas por convicción y no por obligación.</p>	<p>Se observa según lo mencionado por el experto que la comunicación interna efectivamente es el aspecto medular del Endomarketing. Es un pilar del Endomarketing mix y se considera clave porque además de ser el medio esencial por el cual la empresa conecta con el cliente interno, la empresa puede transmitir su propósito para que los colaboradores logren</p>
<p>7. ¿Cómo la comunicación interna es el aspecto medular del Endomarketing? ¿Podría Ud. mencionar algunas estrategias de comunicación interna?</p>	<p>La comunicación hoy no debe buscar informar, sino convencer y es uno de los pilares del Endomarketing mix porque es una de las 4Cs: compañía, costo, coordinación, comunicación interna. Esta última es clave no solamente porque es la vía, sino hoy las empresas deben buscar comunicar el propósito y no solo la visión y misión porque el propósito se puede interiorizar, es por qué existe la empresa. Cuando se empieza a transmitir el por qué, el cliente interno lo</p>

<p>tomará de una manera distinta. Existen ahora muchas plataformas directas con el cliente interno, una de ellas es Workplace de Facebook, es una plataforma no de comunicación interna, sino social laboral donde las personas se pueden comunicar y tienen las mismas interfaces que Facebook, obteniendo un feedback por parte de ellos.</p>	<p>interiorizarlo y al hacerlo, él verá la empresa desde otra perspectiva, sintiéndose más comprometido con ella. Para esto y para que la comunicación con los clientes internos se optimice se han creado diferentes plataformas directas.</p>
<p>8. Finalmente, ¿Qué resultados se puede obtener de un buen plan de Endomarketing en una empresa?</p> <p>Permite una mayor rentabilidad porque los clientes internos son más productivos y hay menor ausentismo y rotación en la empresa. Asimismo, mejora la reputación corporativa. Se puede observar el caso de la empresa Stefanini que tras aplicar un plan de Endomarketing la empresa pudo salir en positivo, tras haber tenido sus estados financieros en negativo durante más de 1 año, sino otro caso local es Interbank que es el único banco que cuenta con un área de Endomarketing y que desde hace 3 años viene aplicando Endomarketing y en el 2017 ha sido el banco con mayor rentabilidad a comparación de BCP y BBVA, entonces son 2 casos importantes mencionar por qué han aplicado Endomarketing y si empezamos a observar cuáles son las empresas que suelen destacar en el Best Place toWork encontramos a Natura, que al ser una empresa brasilera tiene sólidos conocimientos de aplicación de Endomarketing porque como se comentó en un inicio en Brasil el tema del Endomarketing está muy bien desarrollado.</p>	<p>De acuerdo al experto, un buen plan de Endomarketing permite una mayor rentabilidad, menor ausentismo y rotación, así como una mejor reputación corporativa. El entrevistado indicó dos casos empresariales en los cuales se ha tenido beneficios con la aplicación de un plan de Endomarketing, estas empresas ya cuentan con un área de Endomarketing y tienen una mayor rentabilidad. También hace mención del Best Place toWork en el cual suele destacar Natura, una empresa brasilera con operaciones en Perú y otros países, que también aplica Endomarketing y su marca corporativa y empleadora es cada vez más fuerte.</p>

Entrevistados	Preguntas y Respuestas	Análisis e Interpretación	Conclusiones
<p>2. Luigui Meza Galdós</p> <p>Licenciado en Administración con especialización en Marketing y Recursos Humanos.</p> <p>Fundador y ex Director del Club de Marketing UNMSM.</p> <p>Consultor de Marketing en Natura Sayuma.</p> <p>Docente, asesor y speaker en temas de Marketing, Gestión de personas, Endomarketing e Innovación en Universidades y centros de extensión educativa.</p> <p>Fundador y Director de GEMPERÚ – Asociación Peruana de gestión empresarial.</p> <p>Asesor de empresas, profesionales, estudiantes y emprendedores.</p> <p>Promotor de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y</p>	<p>1. ¿Cuánto se conoce de Endomarketing o Marketing Interno en el Perú?</p> <p>Empecé a investigar el tema desde el 2014, gracias a mis especializaciones en marketing y recursos humanos pude observar que había un área de investigación y desarrollo descuidada tanto por empresas como por investigadores de la especialidad, en ese contexto conocí al Endomarketing, cuya especialización está poco desarrollada en el Perú, tanto es así, que pocas empresas han apostado por tener áreas de Endomarketing, entre las cuales se destaca Interbank. Lo bueno es que gracias al trabajo del equipo “Endomarketing Perú” y las diversas actividades académicas en las cuáles participamos y también organizamos, estamos en el proceso de concientización e introducción del Endomarketing en el ecosistema empresarial.</p> <p>2. ¿Cómo el Endomarketing incide en el Compromiso Organizacional del cliente interno?</p> <p>Su incidencia es directa. Actualmente más empresas apuestan por integrar estrategias y tácticas dirigidas a hacer feliz a sus colaboradores, a través de estas buscan fidelizarlos, comprometerlos con la organización, que se vuelvan parte del ADN de la empresa y primero en embajadores para luego pasar a ser lovers. ¿Cómo lo logramos? Para ello existen programas de fidelización al cliente interno, donde es importante hacer un proceso de investigación del mercado interno o también llamado “Auditoría social” para conocer qué cosas valoran más nuestros colaboradores de la empresa, qué necesitan en su día a día y ver de qué manera podemos ser relevantes para satisfacer dichas necesidades sin salirnos del objetivo empresarial por excelencia, ser productivos y rentables.</p>	<p>Se observa de acuerdo a la respuesta del segundo experto que el Endomarketing en el Perú está poco desarrollado de tal manera que son pocas las empresas que saben de este tema y son unas cuantas las que han decidido apostar y lo aplican en la actualidad. El entrevistado también manifestó que hay un equipo en Perú que desarrolla diferentes actividades académicas por las cuales buscan concientizar e introducir lo que es el Endomarketing en el ámbito empresarial.</p> <p>Según el segundo entrevistado, el Endomarketing incide directamente en el compromiso organizacional porque las estrategias y tácticas de Endomarketing permiten que las personas se sientan felices, de esta manera repercutiendo en su fidelidad y compromiso hacia la organización, que se conviertan parte del ADN de la empresa y embajadores de la marca empresarial. Estas estrategias se realizan de acuerdo a una investigación del mercado interno que se hace inicialmente en la empresa.</p>	<p>1. El Endomarketing en el Perú recientemente se está haciendo conocido por eso son pocas las empresas que han decidido apostar por su aplicación como es el caso de Interbank y para que este tema sea más difundido se ha creado un equipo en nuestro país que busca concientizar e introducir este tema en el ámbito empresarial mediante diversas actividades académicas. El Endomarketing se relaciona directamente con el compromiso organizacional porque las estrategias que se realizan de acuerdo a una investigación interna previa en la empresa justamente permiten que las personas se sientan felices y comprometidas con la organización; esto concuerda con los resultados del instrumento de la encuesta.</p> <p>2. Es de suma importancia desarrollar programas de capacitación y desarrollo para los clientes internos para reforzar el desempeño individual y/o colectivo, pero además la empresa también debería apostar por el desarrollo de habilidades pensando a largo plazo y ofrecer línea de carrera a los colaboradores que tengan el potencial para ascender; esto permitirá reforzar el sentido de pertenencia, compromiso e identificación de los clientes internos con la empresa lo que concuerda con</p>

voluntario en proyectos sociales relacionados a Educación y Ecología.

<p>3. ¿Qué tan importante es el desarrollo personal (capacitaciones y educación) en el contexto del Endomarketing?</p>	<p>Se observa que un reto del Endomarketing es buscar el común denominador entre los objetivos personales y profesionales de los colaboradores y los objetivos de la empresa. Para el entrevistado, en el contexto del Endomarketing es muy importante desarrollar programas de capacitación y desarrollo, apostar por el desarrollo profesional a largo plazo, ofrecer línea de carrera a ciertos colaboradores que tengan el potencial para ascender y esto dependerá de los recursos de la organización. Esto reforzaría el sentido de pertenencia, compromiso e identificación de los colaboradores con la organización.</p>	<p>los resultados de la encuesta realizada en el presente estudio. Es un verdadero reto del Endomarketing buscar el común denominador entre los objetivos personales y profesionales de los colaboradores y los objetivos de la empresa. El Endomarketing debe contribuir desde el proceso de reclutamiento porque se deben generar estrategias que permitan al colaborador tener experiencias inolvidables desde su primer contacto con la empresa; estas experiencias repercuten en la imagen y reputación de la marca empleadora. Asimismo, un complemento muy importante que estimula la conducta de la persona es la infraestructura laboral, que permite desarrollar el trabajo de la mejor manera y crear espacios para armar equipos multidisciplinarios y trabajos en proyectos de innovación.</p> <p>3. Según el entrevistado el Endomarketing permite libertad de decisión, promueve el liderazgo adaptativo y el empoderamiento de funciones y cargo, esto se valida con los resultados de la encuesta ya que algunos de sus indicadores son los mencionados previamente. Sin embargo, estos indicadores depende de la naturaleza del puesto, las responsabilidades, entre otros factores. Lo que realmente busca promover el Endomarketing es la cultura empresarial flexible y esto según el entrevistado se dará</p>
<p>4. ¿El Endomarketing debe contribuir desde el proceso de reclutamiento? ¿Cómo impacta en este y otros procesos como la contratación e inducción de nuevos colaboradores?</p>	<p>Se observa la importancia del "employer branding" en el Endomarketing, que significa la marca empleadora y se confirma que el Endomarketing sí debe contribuir desde el proceso de reclutamiento ya que se debe tener estrategias definidas para que las personas experimenten la marca empleadora desde el primer contacto que tiene con la empresa. El entrevistado hace incapié en las experiencias que viven las</p>	
<p>El Employerbranding forma parte del Endomarketing y cuando se habla de "EmployerBranding" nos referimos a la marca de una empresa como empleador. En otros términos, es el conjunto de atributos, tangibles e intangibles, que identifican a una organización y la hacen única en el mercado laboral. De tal manera que el Endomarketing si debe contribuir desde el proceso de reclutamiento. La estrategia de reclutamiento,</p>		

<p>selección e incorporación de talento debe estar alineada y tener un seguimiento continuo, puesto que aquí empieza la experiencia de usuario con la marca empleadora, desde cómo se da el primer contacto a través de un correo y/o llamada, la entrevista, los métodos de evaluación, la comunicación de resultados y posterior feedback, todo cuenta ya que las personas suelen escribir sus experiencias en redes sociales, si esta fue buena o mala, afectará de distinta manera a la imagen y reputación de la marca empleadora.</p>	<p>personas, porque depende de ellas cómo las personas se referirán de la empresa en su entorno laboral, social, digital y esto repercute en la imagen y reputación de la marca empleadora.</p>	<p>mediante capacitaciones constantes a los gestores de felicidad que por lo general son los altos directivos y mandos medios, y brindando reconocimientos a los colaboradores, económicos y/o emocionales, de acuerdo al presupuesto de la empresa y previo estudio interno que se tendría que hacer periódicamente para poder elegir el mejor mix de medios. Algunas estrategias de comunicación interna son el mantener políticas de puertas abiertas, diversificar los canales de comunicación y empoderar a los mandos medios. Finalmente los objetivos de un buen plan de Endomarketing básicamente es aumentar la productividad de los colaboradores, hacer eficiente el uso de los recursos y cumplimiento de los objetivos organizacionales para que el colaborador se comprometa con la organización en tres dimensiones: identificación, membresía y lealtad, reforzando los resultados de la encuesta, logrando confirmar que el Endomarketing tiene una relación significativa con el compromiso organizacional.</p>
<p>5. ¿Una buena infraestructura laboral tiene relación con el Endomarketing?</p>	<p>Según el entrevistado, es de suma importancia contar con una buena infraestructura y equipos necesarios para que los colaboradores desarrollen sus funciones de la mejor manera en una empresa y se pueda crear espacios para armar equipos multidisciplinarios y trabajar en proyectos de innovación.</p>	<p>Según el entrevistado, es de suma importancia contar con una buena infraestructura y equipos necesarios para que los colaboradores desarrollen sus funciones de la mejor manera en una empresa y se pueda crear espacios para armar equipos multidisciplinarios y trabajar en proyectos de innovación.</p>
<p>Para que los colaboradores sean más productivos es de suma importancia que cuenten con la infraestructura y equipos necesarios para desarrollar no solo su trabajo de la mejor manera, sino también espacios en la organización para que puedan armar equipos multidisciplinarios y trabajar en proyectos de innovación, con incentivos de por medio.</p>	<p>6. ¿El Endomarketing permite libertad de decisión y reconocimientos formales e informales?</p>	<p>Se observa que el Endomarketing permite libertad de decisión porque promueve el liderazgo adaptativo y el empoderamiento, sin embargo, esto dependerá de la naturaleza del puesto, las responsabilidades, entre otros factores. Pero más allá de eso, el entrevistado indica que el Endomarketing lo que busca es promover una cultura empresarial flexible y esto se dará mediante</p>
<p>El Endomarketing promueve el liderazgo adaptativo y el empoderamiento, en lo posible, pero hay que saber que esto no siempre funciona para todo tipo de puestos en la empresa, por tanto, dependerá de la naturaleza del puesto, responsabilidades, etc. Lo que busca realmente es promover una cultura empresarial flexible. Es importante capacitar constantemente a los “gefes”</p>		

<p>(gestores de la felicidad) para que estos encuentren maneras diferentes e innovadoras de reconocer el buen desempeño de sus colaboradores y que estos no sean más que “saludos a la bandera”. Cuando hablamos de reconocimientos, tenemos dos tipos, los económicos y los emocionales. En los económicos tenemos los sueldos y demás conceptos que se vuelven dinero que adquieren los colaboradores por su trabajo, no está de más decir que estos deben estar bien estructurados por escalas salariales que se ajusten a la carga real de trabajo, responsabilidades del puesto, entre otros factores, mientras que, en los emocionales, tenemos a todos aquellos que no suponen recibir dinero directamente, pero para la organización puede implicar inversión. Ejemplos: Horarios flexibles, horarios de verano, teletrabajo, guardería, días y/o horas libres, entre otros. Para que estos sean bien valorados, la organización debe estudiar periódicamente a su mercado interno y a través del mismo, segmentar y conocer los intereses y deseos de los diferentes grupos generacionales, asimismo es importante elegir el mejor mix de medios para comunicarlos en las horas, formatos y espacios correspondientes a la audiencia dirigida.</p>	<p>capacitaciones constantes a los gestores de felicidad y brindando diferentes reconocimientos a los colaboradores, ya sean económicos y/o emocionales. Para que estos beneficios generen impacto positivo a los clientes internos, la organización debe hacer un estudio interno periódico para poder elegir el mejor mix de medios y comunicarlos al público objetivo según coordinación previa.</p>
<p>7. ¿Cómo la comunicación interna es el aspecto medular del Endomarketing? ¿Podría Ud. mencionar algunas estrategias de comunicación interna?</p>	<p>Se observa que es de suma importancia el rol de los Altos directivos y mandos medios, porque está en ellos que la comunicación interna sea fluida, horizontal y que el mensaje que se transmita sea entendido y creíble. Esto está muy ligado al tener un buen clima organizacional agradable. El entrevistado menciona algunas estrategias de comunicación interna como el</p>
<p>La comunicación interna debe ser fluida y horizontal, con políticas de puertas abiertas y como consecuencia se tenga un clima organizacional agradable. Además, es de suma importancia el compromiso de los Altos directivos para que esto se cumpla, su mensaje como líderes de la organización sea entendido y sobre todo creíble. Algunas estrategias de CI:</p>	

<p>1. Mantén una política de puertas abiertas. Brinda un espacio de confianza en el que tus empleados puedan hablar sobre sus retos en el trabajo sin juzgarlos. El objetivo es resolver cualquier inquietud o conflicto antes de que crezca y una clave para lograrlo es mantener un estricto nivel de confidencialidad.</p> <p>2. Diversifica los canales de comunicación. No todos reciben información de la misma manera, por ello es necesario conocer a tu audiencia y saber si es mejor mandarle un correo electrónico con instrucciones precisas o tener una breve junta. La meta es que tu equipo de trabajo mantenga su entusiasmo y compromiso al entender los objetivos y las estrategias del negocio.</p> <p>3. Empodera a los mandos medios. Una de las principales habilidades de un líder efectivo es saber comunicar a los miembros de su equipo lo que se espera de ellos y qué estrategias deben seguir para alcanzarlo. Es por ello que los mandos medios deben saber que una de sus responsabilidades es la comunicación.</p>	<p>mantener políticas de puertas abiertas, diversificar los canales de comunicación y empoderar a los mandos medios.</p>
<p>8. Finalmente, ¿Qué resultados se puede obtener de un buen plan de Endomarketing en una empresa?</p> <p>El Endomarketing es la parte del marketing que se encarga de generar las estrategias que sirven para fortalecer a la organización desde adentro, de tal manera que podamos cumplir la propuesta de valor de la empresa, sea producto o servicio. Estas estrategias tienen los siguientes objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la productividad de los colaboradores. 2. Eficiencia en el uso de recursos y cumplimiento de objetivos organizacionales. 3. Lograr que los colaboradores se comprometan con la organización y ello implica tres dimensiones: identificación, membresía y lealtad. 	<p>Los objetivos de un buen plan de Endomarketing en una empresa básicamente serían aumentar la productividad de los colaboradores, hacer eficiente el uso de los recursos y cumplimiento de los objetivos organizacionales, y finalmente lograr que los colaboradores se comprometan con la organización en tres dimensiones: identificación, membresía y lealtad.</p>

Apéndice D. Solicitud de aplicación de Cuestionario tipo Likert

Solicito: Realizar una investigación sobre la aplicación del Marketing interno y su relación con los niveles de Compromiso organizacional de los colaboradores en la empresa Administración Inmobiliaria S.A.C que ayudarán a la elaboración de tesis.

Sra. Desireth Ugaz
Jefe de Administración y Finanzas.

Yo, Valeria Medina Tapia identificada con DNI: N° 77660466, Bachiller en Administración y Gerencia de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Ricardo Palma.

Ante usted muy respetuosamente me presento y expongo:

Que, para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración, modalidad Trabajo de Investigación (Tesis), en el campo del "Marketing Interno", me es necesario recoger información del personal administrativo que opera en la oficina principal de Administración Inmobiliaria S.A.C. - Binswanger Perú, para lo cual, pido a usted, me otorgue las facilidades correspondientes para el recojo de dicha información mediante entrevistas por cuestionario, la cual consiste en DOS etapas:

- I. Aplicación del cuestionario preliminar para determinar la factibilidad en el uso del instrumento.
- II. Aplicación del cuestionario en una encuesta final que permitirá recoger información precisa que permita elaborar conclusiones y recomendaciones a la luz de la problemática planteada en nuestro trabajo de investigación.

Agradezco anticipadamente la atención que le brinde al presente documento.

Lima, 21 de Diciembre del 2017


BINSWANGER
PERÚ
Desireth Ugaz Urviola
Jefe de Administración y Finanzas

