

Estudio de las prácticas de marketing interno dentro de una cultura organizacional orientada al servicio. Caso Uniminuto (Pasto, Colombia)

Daniel Esteban Narvárez Paredes

Valentina Gil Giraldo

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Manizales, Caldas.

2022

Estudio de las prácticas del marketing interno dentro de una cultura organizacional orientada al servicio. Caso Uniminuto (Pasto, Colombia)

Daniel Esteban Narvárez Paredes

Valentina Gil Giraldo

Tesis presentada como requisito para optar por el título de: Magister en Mercadeo

Directora Olga Lucía García Cano

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Manizales, Caldas.

2022

**Nota de Aceptación**

---

---

---

**Jurado**

---

---

---

## Resumen

La presente investigación realiza un análisis del marketing interno (endomarketing<sup>1</sup>) y su orientación al servicio, con el objetivo de resaltar las ventajas y los retos que presenta este concepto en el ambiente laboral y la competitividad de las empresas, para lo cual se analiza la orientación hacia los colaboradores, las prácticas del marketing interno y su implicación con el servicio y la productividad empresarial, a través del modelo propuesto por Maria Bonenberger (2004).

Se presentan los resultados de un estudio descriptivo realizado en la Corporación Universitaria Minuto de Dios-Uniminuto, Centro de Operación Académica Pasto, sobre las prácticas del marketing interno, a partir de la variable relacionada con la orientación al servicio.

El estudio sugiere que el marketing interno tiene un poder transformador en la compañía, mejorando el clima organizacional, la orientación al servicio, la percepción de la marca empleadora, incrementando la satisfacción de los colaboradores y construyendo un recurso intangible valioso para las empresas, permitiendo obtener resultados satisfactorios en el ámbito de los clientes como de los resultados financieros.

**Palabras Clave.** Marketing interno, cultura organizacional, marca empleador, orientación al servicio.

---

<sup>1</sup> El endomarketing es una herramienta eficaz para reducir el turnover (índice de rotación de personal), atraer y reclutar profesionales altamente cualificados, y mejorar la motivación y el compromiso de los clientes internos con la organización, con el fin de mejorar el servicio que se presta a los clientes.

## **Abstract**

The present investigation carries out an analysis of internal marketing (endomarketing) and its service orientation, with the aim of highlighting the advantages and challenges that this concept presents in the work environment and the competitiveness of companies, for which the orientation towards collaborators, internal marketing practices and their involvement with service and business productivity, through the model proposed by Maria Bonenberger (2004).

The results of a descriptive study carried out at the Minuto de Dios-Uniminuto University Corporation, Pasto Academic Operation Center, on internal marketing practices, based on the variable related to service orientation, are presented.

The study suggests that internal marketing has a transforming power in the company, improving the organizational climate, service orientation, the perception of the employer brand, increasing employee satisfaction and building a valuable intangible resource for companies, allowing to obtain satisfactory results in terms of clients and financial results.

**Key words.** International Marketing, Organizational Culture, Employer Branding, Service Orientation.

## Tabla de contenido

Capítulo 1.	11
Planteamiento de la investigación	11
Justificación de la investigación	17
Pregunta de investigación	19
Objetivos de investigación Objetivo General	19
Objetivos Específicos	19
Capítulo 2.	20
Marco Teórico	20
Capítulo 3.	61
Metodología	61
Tipo y método de investigación	61
Variables	64
Diseño muestral	64
Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información.	67
Procedimiento de Recolección y Análisis de Información.	69
Capítulo 4.	69
Resultados de la investigación	69
Conclusiones	100
Recomendaciones	102
Bibliografía	103

## Índice de Tablas

Tabla 1. Cuestionario de Marketing Interno.	68
Tabla 2. Ficha Técnica	70
Tabla 3. Lineamientos de prácticas de marketing interno	92

## Índice de Figuras

Figura 1 Modelo Interno de Berry.	34
Figura 2 Modelo de Marketing Interno de Grönroos.	35
Figura 3 Modelo de Marketing Interno de Ahmed y Rafiq.	36
Figura 4 Modelo de Marketing Interno Ahmed, Rafiq y Saad.	37
Figura 5 Modelo de Marketing Interno.	38
Figura 6 Formulación e implantación efectiva de las estrategias de RRHH.	46
Figura 7 Antecedentes modelo propuesto	52
Figura 8 Relación entre Antecedentes y Consecuencias del Compromiso Organizacional	54



## Índice de Gráficas

Gráfica 1. Sexo	71
Gráfica 2. Área a la que pertenecen	71
Gráfica 3. Comunicación dentro del área de trabajo	72
Gráfica 4. Claridad sobre lo que se espera en el trabajo	73
Gráfica 5. Cada área conoce las necesidades de las demás áreas	74
Gráfica 6. La información que me comparte la empresa desde los canales de información es clara, oportuna y completa.	75
Gráfica 7. Siento afinidad con los valores que la empresa promueve.	76
Gráfica 8. Las instalaciones de la empresa facilitan mi trabajo.	77
Gráfica 9. El clima laboral de la empresa es positivo y se mejora constantemente.	79
Gráfica 10. Trabajo en equipo con mis compañeros de área.	80
Gráfica 11. En mi trabajo se promueva permanente las capacitaciones.	81
Gráfica 12. Tengo la capacidad de ascender o crecer profesionalmente en la organización.	82
Gráfica 13. El trabajo realizado por mis compañeros es de forma oportuna.	83
Gráfica 14. La institución cuenta con programas de capacitación.	83
Gráfica 15. Considero que los temas impartidos dentro de la institución afectan positivamente mi desempeño.	84
Gráfica 16. Recomiendo a otras personas la organización.	85

## Capítulo 1.

### Planteamiento de la investigación.

El marketing interno según Broady y Steel (2002 citado por Bonenberger (2014)), se ha convertido en un tema central de gran importancia para el crecimiento y la competitividad de la empresa. Tanto el discurso académico como el profesional mencionan que dicho concepto pretende que la organización sea vista como un mercado (interno), en donde sus recursos humanos (clientes internos) son sin duda alguna consumidores principales, sin minimizar el valor de los clientes externos.

Según García (2004), el marketing interno ejerce cierta influencia vital en el valor que la compañía proporciona a los clientes externos por el trabajo construido con sus colaboradores. Es así como Rafiq y Ahmend (2000), presentan la evolución del este concepto en las siguientes etapas:

#### *Primera etapa*

**Motivación y satisfacción del empleado:** donde partían de la idea de que para tener consumidores satisfechos, la empresa necesita también disponer de empleados satisfechos, dado que el personal juega un papel clave a la hora de proporcionar un servicio de calidad, lo cual George, (1977); Sasser y Arbeit (1976), concluyen que, los empleados satisfechos son

aquellos que son tratados como verdaderos clientes.

### *Segunda etapa*

**Orientación al consumidor:** teniendo en cuenta que, la orientación al consumidor es una nueva forma de entender el Marketing Interno, Grönroos (1981), menciona que específicamente para empresas de servicios, no solo es necesario que los colaboradores estén motivados a desempeñar mejor sus labores, sino que además, deben ser conscientes del consumidor, transmitiendo un pensamiento orientado hacia las ventas y el cliente.

### *Tercera etapa*

**Ejecución de la estrategia y gestión del cambio:** para esta etapa el Marketing Interno es considerado como una herramienta de ayuda para la empresa, de esta forma se ejecutará de manera efectiva su estrategia (Winter, 1985; George, 1990). Es así como el marketing interno funciona como un mecanismo práctico de integración dentro de la empresa, reduciendo desacuerdos entre áreas y logrando la resiliencia al cambio (Rafiq y Ahmed, 1993).

Para la institución Uniminuto Pasto, es relevante destacar la importancia del Marketing Interno como ese elemento fundamental que reconoce las habilidades y destrezas de los colaboradores generando en ellos un alto compromiso organizacional en el marco de la gestión del cambio.

Por lo anterior, para Bohnenberger (2005), es importante tener en cuenta que, el

marketing satisface los deseos que tienen los colaboradores y enfoca sus esfuerzos en hacerlos realidad, hacer de ellos clientes cautivos, convencidos de que se encuentran trabajando en el lugar adecuado donde hacen las cosas bien, generando valor, seguridad, credibilidad y confianza en la organización, y de esta manera hacer que cada uno de ellos vendan una buena imagen de la empresa a los clientes externos.

Los intereses de la organización se regulan desde el endomarketing, que según Bohnenberger (2005), es un proceso de gestión global que integra de varias formas las múltiples funciones de la empresa. En primer lugar, asegura que todos los colaboradores de la organización deben entender y experimentar los procesos de negocio en el contexto de un marco que apoye el interés por el cliente. Y como segundo lugar asegurar que el personal de la empresa esté preparado y motivado para actuar y transmitir el quehacer institucional. Logrando de esta manera implementar estrategias de marketing interno eficientes que promuevan en su interior la productividad, la competitividad y la imagen corporativa promovida en los clientes internos y proyectada en los clientes externos de la empresa.

Frente a lo anterior Jiménez (2013), manifiesta que el empleado se visualiza como el cliente interno que no sólo busca tener impacto en el exterior de las empresas a partir de procesos de creación y desarrollo de productos o servicios, sino ser ese engranaje de desarrollo corporativo y apropiar una cultura organizacional diferente e innovadora. Una cultura organizacional orientada hacia el cliente interno que desarrolla una visión positiva y esperanzadora de su trabajo.

Así las cosas Velasco y Dávila (2013), menciona que las acciones de los clientes internos fomentan el beneficio colectivo, fortaleciendo y consolidando la generación de la innovación, manteniendo activo al personal y construyendo relaciones positivas de alto nivel entre empresa y colaborador, orientando los resultados hacia el logro de metas y la mejora continua en la productividad, un mejor clima organizacional y mayor rentabilidad para la organización.

Por su parte López (2013), manifiesta que la gestión de la innovación promovida por el marketing interno mejorará los procesos productivos y administrativos, a la vez que optimizará los tiempos de respuesta ante los cambios del mercado. Asimismo, las necesidades internas de la organización serán reguladas por los procesos de intra innovación, promoviendo bienestar y satisfacción del cliente externo.

Durante los últimos años según Blanch, et, al, (2011), mencionan que las empresas han tenido un gran número de cambios, en respuesta de un entorno más competitivo, exigente e innovador en sus procesos organizacionales, en consecuencia, los tomadores de decisiones han buscado estrategias para aumentar la eficiencia y productividad de sus colaboradores.

Estos procesos demuestran según Berry y Parasuraman (1992), que la construcción de una ventaja competitiva, para así poder enfocar esfuerzos y desarrollar acciones en pro de encontrar un elemento diferencial para el compromiso, la competitividad de los colaboradores y la satisfacción de los clientes finales.

Para Bowen y Schneider (1988), es importante tener en cuenta que, al poder pensar en las condiciones laborales se incide directamente en el compromiso organizacional, alcanzando un clima interno que propicie un impacto positivo en las actitudes y en los comportamientos del personal de contacto y, por esta vía, en la calidad de servicio percibida por los clientes que desde el ápice estratégico se gestionen de manera eficaz prácticas organizativas que conduzcan a comercializar internamente “una mentalidad de servicio” que garanticen la prestación de un servicio de calidad desde las actitudes y los comportamientos del cliente interno, representando una relación positiva aumentando el performance marketing, el cual se centra en el análisis de datos, y disminuyendo el número de empleados que dejan la empresa durante un periodo determinado.

Benitez (2005), indica que el Marketing interno y la gestión del talento humano son planteados como la forma de mantener satisfechos a los colaboradores para lograr que se identifiquen con la organización, ser eficientes y conquistar de manera satisfactoria clientes externos.

Es necesario entonces, según Grönroos (1990), el fortalecer las organizaciones a través de la implementación de estrategias de mercadeo al interior de las mismas, respaldadas por la gestión estratégica de marketing y gestión del talento humano en aras de la satisfacción del cliente interno, la productividad, la competitividad y la imagen corporativa.

Actualmente, para Bohnenberger (2005), el posicionamiento y la imagen de una empresa

dependen netamente de las relaciones que se construyan con los clientes internos y externos, desarrollando estrategias que involucren las capacidades de los colaboradores con la generación de valor de la compañía y estableciendo acciones de adaptación al entorno económico y competitivo actual para así incrementar el capital de las empresas.

**Para el microentorno**, en el cierre de cada año las organizaciones inician su planeación para ser más competitivas y así lograr diferenciarse de sus competidores, por lo que pretenden desarrollar competencias internas y externas para comunicarse de forma eficaz con sus stakeholders.

Las fuerzas internas afectan la capacidad para que las organizaciones desarrollen y tomen decisiones acertadas para sus clientes, competidores, proveedores, socios, y aliados estratégicos. Por lo que el éxito del marketing depende de su habilidad para establecer relaciones entre áreas de la empresa y conformar la red de transferencia de valor de la compañía.

Sin importar cuánto se proyectan las organizaciones hacia su entorno externo, según Ahmed, Rafiq y Saad (2003), se hace indispensable orientar las acciones también a nivel interno. Reconocer en los colaboradores sus potenciales, sus habilidades, sus destrezas y sus cualidades para garantizar el éxito en el mercado.

Bohnenberger (2004), manifiesta que la pretensión de esta investigación está concentrada en el análisis de cómo se puede establecer el marketing interno como pieza fundamental en la construcción de un modelo de cultura organizacional, orientada al cliente

interno para contribuir en la competitividad de las empresas, entendiendo que deberán destacarse no solo ante las organizaciones locales de su tipo, sino también ante multinacionales de su rubro debido a la globalización.

En el paradigma corporativo de la orientación al mercado, según Kloter (1998), es la intención de mejorar las destrezas comunicativas al interior de las empresas, en procesos de gestión y dirección que involucren a los colaboradores, con la intención de pasar de un enfoque funcional del marketing, a uno holístico, llamado un enfoque estratégico.

Esta investigación se desarrolló a partir de un análisis cualitativo del comportamiento de los colaboradores en sus empresas y la relación que existe al interior como parte de su cultura corporativa, identificando las prácticas del marketing interno, estableciendo las necesidades que hayen Uniminuto Pasto y proponiendo nuevos lineamientos del marketing interno en la organización.

### **Justificación de la investigación**

A partir de las características particulares de cada empresa, según Castro, (2010), lo que estas buscan es destacarse en el mercado, generando la necesidad de encontrar alternativas que permitan crear procesos que proporcionen una ventaja competitiva, con la que logren mantenerse delante de su competencia.

Según lo anterior, para el mercado la aplicación de las nuevas tecnologías de la



información, no son la única herramienta que contribuye al desarrollo de procesos de alto valor para las organizaciones, sino que se vuelve una obligación observar hacia el interior de las mismas, según Bonenberger (2005):

Percibiendo la necesidad de mejorar los procesos de gestión interna o de aquellas herramientas de marketing que contribuyen a mejorar la gestión de los recursos humanos, a tal punto de reconocer la importancia de generar ecosistemas amigables y responsables para el desarrollo de las actividades convencionales de sus colaboradores (p.22).

Cabe destacar la importancia del marketing interno o endomarketing, lo cual según Grönroos (1990), no solo como elemento de diferenciación entre empresas, sino también que permita reconocer las habilidades, destrezas y capacidades de los empleados con la organización. Este tipo de acciones según Sheehan, Holland y De Cieri (2006), contribuyen con el compromiso de los colaboradores para el desarrollo de sus funciones y, sobre todo, al proceso de atención, fidelización, retención y captación de clientes y nuevos públicos.

Ahora bien, en muchas empresas consideran que el endomarketing se desarrolla únicamente en el proceso de capacitación y/o entrenamiento de su personal en áreas operativas o de actualización de procesos. Por lo tanto, la razón de ser de esta investigación radica en la identificación del endomarketing como un proceso innovador que permita mejorar el compromiso organizacional, pasando de procesos de formación a entornos laborales amigables en Uniminuto Pasto, como proceso de alto valor que se vea reflejado en la prestación del servicio al cliente final.

## **Pregunta de investigación**

¿De qué manera las prácticas de marketing interno contribuyen a la generación de estrategias orientadas al servicio dentro de una organización?

## **Objetivos de investigación**

### **Objetivo General**

Identificar las prácticas del marketing interno dentro de una cultura organizacional orientada al servicio: Caso Uniminuto (Pasto – Colombia).

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar las prácticas de marketing interno establecidas en Uniminuto, Pasto, a partir de las tres dimensiones propuestas en el modelo de Bohnenberger: Prácticas de Recursos Humanos, Comunicación Interna y Orientación al Servicio.
2. Comparar las prácticas del marketing interno dentro de Uniminuto – Pasto, con las prácticas propuestas una por Maria Bonenberger.
3. Establecer las necesidades de cliente Interno en función de las prácticas de marketing interno identificadas a partir del modelo de Maria Bonenberger.
4. Proponer lineamientos de prácticas de marketing interno orientadas a la gestión de la **marca empleadora** en Uniminuto Pasto, Colombia.

## Capítulo 2.

### Marco Teórico

A continuación se realizará un constructo teórico, en el que se abordarán los principales conceptos alrededor del endomarketing (marketing interno) que orientarán el estudio de la presente investigación, tomando como referencia autores y antecedentes nacionales y mundiales que han hecho previos estudios alrededor del mismo tema.

**¿Qué es el Marketing?:** Según la American Marketing Association (A.M.A.), el marketing es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el marketing es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total.

Según Thompson (2006), el marketing es la formulación escrita de una estrategia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente: 1) qué combinación de marketing se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo; 2) que recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, y con qué periodicidad (mes por mes, tal vez); y 3) cuáles son los

resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, por ejemplo). El marketing deberá incluir además algunas medidas de control.

**Cobertura del Marketing:** El marketing es un instrumento que puede servir a toda la empresa u organización, sin embargo, es más frecuente que sea elabore uno para cada división o unidad de negocios. Por otra parte, también existen situaciones en las que son imprescindibles planes más específicos, por ejemplo, cuando existen marcas clave, mercados meta muy importante o temporadas especiales (como ocurre con la ropa de moda o de temporada).

**Alcance del Marketing:** Por lo general, el marketing tiene un alcance anual. Sin embargo, puede haber excepciones, por ejemplo, cuando existen productos de temporada (que pueden necesitar planes específicos para 3 o 6 meses), cuando: se presentan situaciones especiales como el ingreso de nuevos competidores, se producen caídas en las ventas como consecuencia de problemas sociales o macroeconómicos que requieren de un nuevo plan que esté mejor adaptado a la situación que se está presentando.

**Propósitos del Marketing:** cumple al menos tres propósitos muy importantes:

- Es una guía escrita que señala las estrategias y tácticas de mercadotecnia que deben implementarse para alcanzar objetivos concretos en periodos de tiempo definidos.
- Esboza quién es el responsable de qué actividades, cuándo hay que realizarlas y cuánto tiempo y dinero se les puede dedicar.
- Sirve como un mecanismo de control. Es decir, establece estándares de desempeño contra los

cuales se puede evaluar el progreso de cada división o producto.

**El Contenido del Marketing:** Según Stanton, Etzel y Walker, (2007), indican que no existe un formato o fórmula única de la cual exista acuerdo universal para elaborar un plan de marketing. Esto se debe a que, en la práctica, cada empresa u organización, desarrollará el método, el esquema o la forma que mejor parezca ajustarse a sus necesidades<sup>2</sup>.

Sin embargo, también es cierto que resulta muy apropiado el tener una idea acerca del contenido básico que debe tener un plan de marketing. Por ello, diversos autores presentan sus opciones e ideas al respecto; las cuales, se sintetizan en los siguientes puntos:

➤ **Resumen Ejecutivo:** se presenta un panorama general de la propuesta del plan para una revisión administrativa. Es una sección de una o dos páginas donde se describe y explica el curso del plan. Está destinado a los ejecutivos que quieren las generalidades del plan, pero no necesitan enterarse de los detalles.

➤ **Análisis de la Situación de Marketing:** en esta sección del plan se incluye la información más relevante sobre los siguientes puntos:

**Situación del Mercado:** aquí se presentan e ilustran datos sobre su tamaño y crecimiento (en unidades y/o valores). También se incluye información sobre las necesidades del cliente, percepciones y conducta de compra.

---

<sup>2</sup> STANTON, Etzel y WALKER, Mc Graw Hill. Fundamentos de Marketing. 13ed.MExico D.F: Interamericana, 2007. 676p.

**Situación del Producto:** en esta parte, se muestran las ventas, precios, márgenes de contribución y utilidades netas, correspondientes a años anteriores.

**Situación Competitiva:** aquí se identifica a los principales competidores y se los describe en términos de tamaño, metas, participación en el mercado, calidad de sus productos y estrategias de mercadotecnia.

**Situación de la Distribución:** se presenta información sobre el tamaño y la importancia de cada canal de distribución.

**Situación del Macroambiente:** se describe las tendencias generales del macroambiente (demográficas, económicas, tecnológicas, político legales y socioculturales), relacionadas con el futuro de la línea de productos o el producto.

**Objetivos de Marketing:** Este es el punto donde se convierten los objetivos financieros en objetivos de mercadotecnia. Por ejemplo, si la empresa desea obtener al menos un 10% de utilidad neta sobre ventas, entonces se debe establecer como objetivo una cantidad tanto en unidades como en valores que permitan obtener ese margen de utilidad. Por otra parte, si se espera una participación en el mercado del 5% en unidades, se deben cuadrar los objetivos en unidades para que permitan llegar a ese porcentaje.

**Otros objetivos de marketing son:** Obtener un determinado volumen de ventas en unidades y valores, lograr un determinado porcentaje de crecimiento con relación al año anterior,

llegar a un determinado precio de venta promedio que sea aceptado por el mercado meta, lograr o incrementar la conciencia del consumidor respecto a la marca, ampliar en un determinado porcentaje los centros de distribución.

Cabe señalar que los objetivos anuales que se establecen en el plan de marketing deben contribuir a que se consigan las metas de la organización y las metas estratégicas de mercadotecnia.

**Estrategias de Marketing:** En esta sección se hace un bosquejo amplio de la estrategia de mercadotecnia o "plan de juego". Para ello, se puede especificar los siguientes puntos:

- a) El mercado meta que se va a satisfacer.
- b) El posicionamiento que se va a utilizar.
- c) El producto o línea de productos con el que se va a satisfacer las necesidades y/o deseos del mercado meta.
- d) Los servicios que se van a proporcionar a los clientes para lograr un mayor nivel de satisfacción.
- e) El precio que se va a cobrar por el producto y las implicancias psicológicas que puedan tener en el mercado meta (por ejemplo, un producto de alto precio puede estimular al segmento socioeconómico medio-alto y alto a que lo compre por el sentido de exclusividad).
- f) Los canales de distribución que se van a emplear para que el producto llegue al mercado meta.
- g) La mezcla de promoción que se va a utilizar para comunicar al mercado meta la existencia del producto (por ejemplo, la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el marketing directo).

**Tácticas de Marketing:** Según Kotler y Kellert (2012), estas son también llamadas programas de acción, actividades específicas o planes de acción, son concebidas para ejecutar las principales estrategias de la sección anterior. Esta sección se conoce también como procedimientos de evaluación, se responde a las preguntas: qué, quién, cómo y cuándo, con relación a la medición del desempeño a la luz de las metas, objetivos y actividades planificadas en el marketing.

**Marketing Interno:** Como parte de la necesidad de mejorar los procesos de gestión al interior de las organizaciones, el ápice estratégico desarrolla acciones que contribuyan en la gestión adecuada de los Recursos Humanos, de manera que los colaboradores se sientan más motivados y comprometidos con el cumplimiento de sus deberes y con los proyectos empresariales.

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

**Concepto de Marketing Interno y su evolución histórica:** El Endomarketing o Marketing Interno es el concepto que más espacio ha ganado en la actualidad dentro del proceso de planeación estratégica en las organizaciones. Su origen data del año 1976 cuando Berry, Hensen y Burke lo utilizan para describir una práctica que busca elevar la calidad de servicio de las organizaciones. “El Marketing Interno se ocupa de viabilizar los productos internos (trabajo) que satisfaga las necesidades de un Mercado interno vital (empleados) al mismo tiempo de satisfacer los objetivos de la organización. La principal razón para utilizar el término “Marketing



Interno” en lugar de otras expresiones más tradicionales que se podrían esperar es que se pretende dar un enfoque a una condición real donde la capacidad empresarial de satisfacer las necesidades de los clientes externos es evidente.” (Berry, Hensen y Burke, 1994, p.8).

Es así como se articula al marketing como proceso de desarrollo interno de las habilidades de los colaboradores con impactos positivos en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Para 1981, Berry define al marketing interno como la identificación de los empleados de cualquier organización como clientes internos de las mismas. Estableció la definición que toda persona que busca adquirir productos es la misma que busca comprar trabajo bajo el rol de empleado. Lo que trae como significado la relación de organización como mercado que cuenta con clientes internos que al satisfacer sus necesidades, consiguen el éxito para las organizaciones.

Para 1985, Grönroos postula que el marketing interno es como una estrategia de comportamiento decisivo para el desarrollo de un “state of mind' o “estado de conciencia” que permite la eficacia del servicio al cliente. Por otro lado, para Berry y Parasuraman (1991) “marketing interno es la filosofía de tratar al empleado como un cliente interno” lo que derivará en que al “satisfacer las necesidades de sus clientes internos, la organización aumentará su habilidad de satisfacer las necesidades de sus clientes externos” (p.151).

Por consiguiente, se ha establecido que debe existir una relación holística entre el marketing interno y el marketing externo. Lings (1999), propone un equilibrio entre las funciones de marketing interno y marketing externo, basado en una línea operacional. En esta perspectiva

las necesidades del cliente son repasadas en forma secuencial de forma que todos los empleados tengan conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente.

En esa línea que marcan los autores sobre el concepto de marketing interno, Ahmed y Rafiq (2002), prefieren distanciarse un poco y advierten que las definiciones establecidas al respecto pueden entrar en discusión, por lo que el tema puede resultar confuso y hasta contradictorio.

Luego de evaluar cada una de las teorías antes establecidas, Ahmed y Rafiq determinan establecer al marketing interno como la herramienta para tener colaboradores motivados y con una orientación al cliente, capaces de disponer para sus quehaceres variadas herramientas de marketing que les permitan satisfacer sus necesidades tratando como producto a la organización y a sus puestos de trabajo.

Por consiguiente, se deberá entender al marketing externo como la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario (AMA, 1960), por consiguiente se desarrollan estudios de marketing interno teniendo en cuenta el sustento teórico a las cuatro P de mercado (producto, precio, plaza y promoción) como sus principales dimensiones, pero bajo un esquema cuyo eje estratégico será el cliente interno. Bohnenberger (2006), establece en la figura 2 la relación histórica de las cuatro P desde esta perspectiva del cliente interno, según diferentes autores

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

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

**Figura 2 Interpretación de los 4P's para el Marketing Interno.**

El análisis establecido por Rafiq y Ahmed (1993), sobre las 4P's establece la integración de tres elementos adicionales, generando una figura de 7P's: evidencia física (physical evidence), participantes (participants) y proceso (process):

1. Las evidencias físicas: están clasificadas en periféricas (ambiente laboral) o esenciales (manuales y estandarización de procesos de la empresa).
2. Los participantes: o mediadores entre la empresa y los empleados identificando las necesidades inmediatas y la búsqueda del bienestar del ecosistema organizacional.
3. Los procesos: entendida desde el proceso de la comunicación organizacional como el eje que entrena, indica, capacita en atención al cliente, en las nuevas herramientas, las nuevas políticas y las nuevas maneras de interactuar al interior de la empresa.

Por su parte, Bohnenberger (2006), luego de sus estudios teóricos acerca del marketing

interno desde la literatura, se basa en los planteamientos de Grönroos en 1990 “la literatura se fundamenta primeramente en el marketing de servicios, después en la literatura de gestión de servicios y, por último, en la literatura de marketing de manufactura” (p.26) lo que indica da cuenta del existir de diferentes líneas de pensamiento en cuanto a lo que se puede entender como marketing interno y su aplicación en la práctica.

El Marketing Interno según Andina (2014), se ha entendido desde el origen de su concepto como una estrategia para mejorar la calidad de servicios, sin embargo:

En la actualidad, el concepto de marketing interno se ha extendido fuera de los límites del marketing de servicios, convirtiéndose en un paradigma para todas las organizaciones que buscan la excelencia empresarial y una necesidad para las empresas que han realizado el ejercicio de la implementación de una visión de marketing integral (p.46).

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

1. El marketing interno es la filosofía de la empresa respecto a las relaciones entre la empresa y sus empleados, que con el fin de ser eficaz tiene que ser apoyado por la cultura de la organización y por todos los empleados, independientemente de su nivel jerárquico.
2. El marketing interno es un proceso de gestión llevado a cabo en una visión de marketing.

Por lo tanto sus instrumentos de planificación, ejecución y control son principalmente específicos de su gestión y su filosofía mientras que su comunicación y herramientas de investigación internos son principalmente específicos para la comercialización.

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

### **Dimensiones y Prácticas de Marketing Interno**

Berry y Parasuraman (1991), establecen que el marketing interno tiene como objetivo la atracción, el desarrollo, la motivación y la retención de los empleados calificados a partir de siete nociones básicas que deben establecerse en la práctica:

- a. Luchar por talentos: procurar en el mercado los mejores empleados. Desde el punto de vista del marketing, se debe pensar el mercado en pro de conseguir las mejores personas para trabajar en la empresa.
- a. Ofrecer una visión: debe ser una visión sencilla, de fácil recordación y comunicada con pasión por el nivel estratégico. Debe ser generadora de emociones positivas al interior de la empresa.
- b. Preparar a las personas para que logren un mejor desempeño: las inducciones, los entrenamientos y las capacitaciones deben estar relacionadas con el “cómo” hacer la tarea y con el “por qué” hacer la tarea, de manera constante.
- c. Los procesos de gestión del talento humano deben realizarse por los líderes inmediatos, garantizando la coherencia del deber ser con el deber hacer corporativo.

d. Trabajar en equipo: buscar alternativas para realizar trabajos que integren a las diferentes unidades de la empresa con el fin de reducir el estrés y la fatiga, promover un ecosistema más agradable a partir del cumplimiento de objetivos compartidos, el reconocimiento de los equipos y el bienestar emocional de las personas.

e. Libertad para el trabajo: a pesar que muchas personas prefieren seguir órdenes y parámetros previamente establecidos, también es fundamental permitirles a los colaboradores tener algo de autoridad, autonomía y responsabilidad para interactuar con el cliente final.

f. Medida y reconocimiento: establecer estándares para premiar por los logros adquiridos a los colaboradores a partir de medidas de desempeño para que sea más diplomático el otorgamiento de los reconocimientos.

g. Conocer sus clientes: fundamental reconocer a los colaboradores como clientes para la construcción de satisfactores de necesidades como tareas bien definidas y el crecimiento personal y profesional a interior de la organización.

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

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

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

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

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

Los teóricos Bansal, Menselson y Sharma (2001), entienden al marketing interno como uno de los procesos más avanzados de recursos humanos, mientras que Levionnois (1992), se refiere al marketing interno como “la gestión y la optimización de los recursos humanos como una finalidad en sí misma” (p.9) y no simplemente como un medio para el cumplimiento de los objetivos corporativos. Pero para comprender el por qué debe ser el marketing el encargado de estos procesos, Flipo (1986) afirma que:

Un gestor de marketing de una gran organización de servicios puede dedicar hasta 70% de su tiempo para la gestión de marketing interno, porque la contribución que los empleados ofrecen para disponer la P de producto para los clientes externos es mucho más elevada que en la manufactura (p.12).

Por consiguiente, el marketing desde su postura estratégica en una empresa asume este proceso como parte importante para trabajar desde adentro de las organizaciones procesos de

mercadeo interno en los cuales los colaboradores puedan aportar con el objetivo final que es la satisfacción de las necesidades del cliente externo.

Pero en el caso de las empresas de servicios, Flipo lo establece como un caso distinto, debido a que las acciones del marketing interno se diseñarán en función de la oferta de un servicio de mayor calidad para el consumidor externo, teniendo en cuenta que son los colaboradores quienes entregan el servicio al cliente final. Estas dos posiciones establecen la gestión del marketing interno como una estrategia que requiere, Grönroos (1990), el trabajo sinérgico entre todo el nivel directivo de las organizaciones más allá de la relación entre los departamentos de talento humano y mercadeo.

Con base en ese postulado, el estudio de Bohnenberger (2006), sobre el trabajo realizado por Ahmed y Rafiq en 1993, permite identificar que los planteamientos que estos autores establecieron, son afines a los de Grönroos. “Según ellos, la coordinación de este proceso, siendo una responsabilidad del sector de recursos humanos con la contribución del sector de marketing, resulta en una posibilidad de conflicto muy grande, lo que indica que la implantación deba ser hecha por el nivel ejecutivo de la organización”. Bohnenberger, (2006).

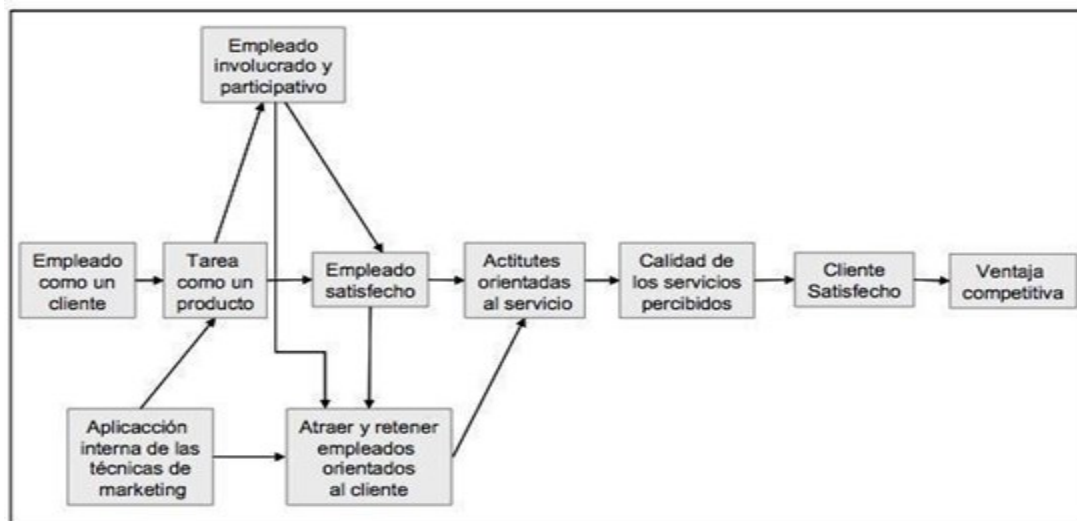
No obstante, Bohnenberger también señala que anteriormente Ahmed y Rafiq estaban de acuerdo con que el proceso sea coordinado por ambos departamentos. “De todas formas es importante destacar que diversas actividades del proceso son demasiado operacionales para que sean hechas por el nivel ejecutivo, como por ejemplo, el desarrollo o la comunicación” (p.50).



Pero en la continuación del estudio realizado por Bohnenberger (2006), concluye que “el marketing interno no es solo una gestión avanzada de recursos humanos, sino una gestión estratégica de recursos humanos sobre una perspectiva de marketing” (p.231). Por consiguiente es viable mantener la postura que el estudio del marketing interno continúa estableciendo distintos puntos de vista y sugerencias acerca de su tratamiento en las organizaciones, teniendo en cuenta sus prácticas y quien será el responsable de ejecutarlas. Esto se evidencia al revisar las estructuras de los modelos sobre marketing interno y cómo se han desarrollado bajo distintas aproximaciones al tema.

### Modelos de Marketing Interno.

Con base en las aproximaciones históricas alrededor del concepto de marketing interno, los primeros modelos a exponer son los realizados por Berry y Grönroos.

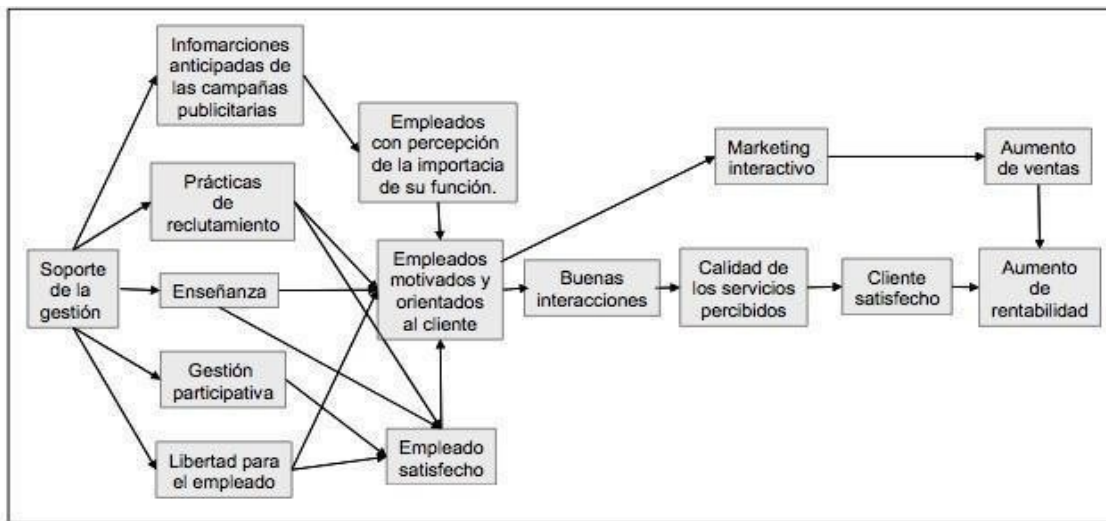


**Figura 1** Modelo Interno de Berry. Elaborador por la presente investigación.

En este modelo es evidente el objetivo del marketing interno según Berry de alcanzar ventajas competitivas en el mercado laboral por parte de la organización. Afirma que el

empleado primero debe ser tratado como un cliente y a las funciones como producto, por lo que debe existir participación del empleado en la gestión de sus actividades. Esto permitirá contar con empleados felices, aplicando estrategias de atracción y retención de empleados. “En este modelo reconocer la tarea como un producto requiere una nueva dimensión de recursos humanos y posibilita la aplicación de las técnicas de marketing, que tienen también el objetivo de atraer y mantener los empleados en la empresa” (Bohnenberger, 2006, p.158).

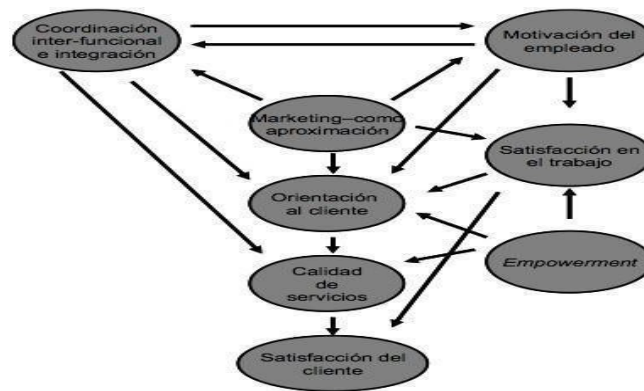
Por su parte Grönroos se acerca en sus definiciones de modelo a los postulados de Berry. Bohnenberger (2006), describe que el modelo del primero especifica mejor las técnicas que son utilizadas en el marketing interno.



**Figura 2** Modelo de Marketing Interno de Grönroos. Elaborado por la presente investigación.

En su modelo, Grönroos identifica claramente las técnicas de marketing interno que deben ser consideradas de alto impacto para la satisfacción, motivación orientada al cliente y la percepción de los empleados acerca de sus funciones y el cumplimiento de las mismas. Con base en estos dos planteamientos es que Ahmed y Rafiq desarrollan en el 2002 su propio modelo,

considerando la relación entre los componentes del marketing interno con la satisfacción del cliente externo.



**Figura 3** Modelo de Marketing Interno de Ahmed y Rafiq. Elaborado por la presente investigación.

Este modelo explica desde la relación e interacción entre cada elemento cómo se debe orientar las acciones de mercadeo, primero a la satisfacción del cliente interno para luego lograr la satisfacción del cliente. En este modelo es evidente la inclusión del “*empowerment*” o delegación de poder para la toma de decisiones entre los componentes, relacionada con la motivación de los empleados para mejorar la calidad de servicio y así, mejorar la satisfacción del cliente externo.

Pese a ser que el modelo contiene bastantes elementos para su análisis, Ahmed y Rafiq (2002), no definen directamente cuáles son las actividades que las organizaciones deben realizar para alcanzar la motivación y la satisfacción de sus empleados Bohnenberger, (2006). Sin embargo, para el 2003 realizaron una investigación en la que buscaban identificar, de manera empírica, la relación de su modelo con la concepción teórica del marketing interno.

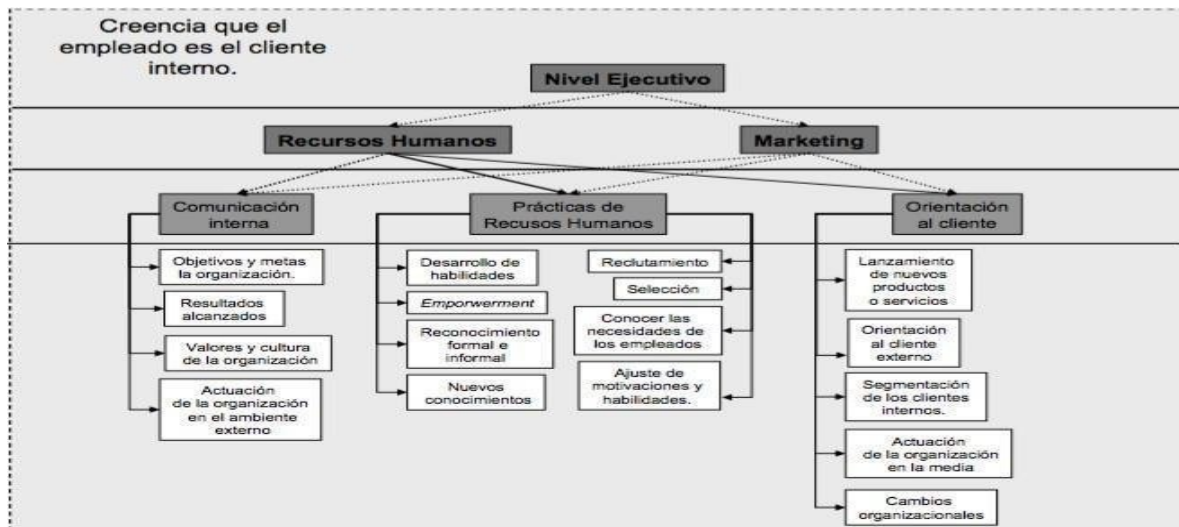
En esa actualización de su modelo, Ahmed y Rafiq indagan junto con Saad (2003),

la relación de los elementos del marketing mix con el desempeño (performance), teniendo en cuenta que la propuesta de marketing mix planteada está compuesto por tres factores: Soporte de la alta administración, que se refiere al empowerment, reconocimiento, ambiente físico y aspectos de liderazgo; Proceso de negocio, que se refiere a los sistemas de incentivos, selecciones y sucesiones y procesos de cambio organizacionales; y Coordinación internacional, que se refiere a los procesos de comunicación interna, coordinación internacional y el desarrollo y desarrollo personal.



**Figura 4** *Modelo de Marketing Interno Ahmed, Rafiq y Saad. Elaborado por la presente investigación.*

A partir de los resultados entregados en los estudios de estos autores es que se establecen nuevos puntos de partida para el estudio del marketing interno y la construcción de nuevos modelos, como el propuesto por Bohnenberger (2006), conocido como el modelo de gestión de marketing interno en el que se destaca su aplicabilidad tanto en empresas de bienes como de servicios. Es necesario tener en cuenta que los resultados de este modelo han sido obtenidos en estudios empíricos de verificación del compromiso organizacional.



**Figura 5** Modelo de Marketing Interno. Elaborado por la presente investigación.

Los resultados obtenidos en los estudios que Bohnenberger realizó en 2006 le permitieron establecer un modelo que establece tres grupos de análisis, a partir de los datos obtenidos en cinco empresas (de servicios y de productos) en donde identificó las variables relacionadas con la comunicación interna, las relacionadas con las prácticas de recursos humanos y las relacionadas con las actividades de orientación al cliente. Esto conduce a que Bohnenberger define como el responsable de la ejecución de acciones de marketing interno al departamento de Recursos Humanos, ya que al indagar entre los gerentes de esa área en cinco empresas ubicadas en Brasil, llega a la conclusión que son ellos quienes tienen mayor facilidad para alcanzar los objetivos propuestos.

No obstante es importante apuntar que la autora también señala que debe existir participación del área de marketing, puesto que su contribución es necesaria en acciones clave, entre ellas la difusión entre los empleados de información necesaria sobre el quehacer y el actuar de la empresa a nivel externo.

Con base en los planteamientos anteriores, para la presente investigación se ha seleccionado el modelo propuesto por Bohnenberger como una guía clara en el estudio del marketing interno y su aplicabilidad tanto para empresas de bienes como de servicios.

A lo largo de esta línea investigativa, el Marketing Interno se visualiza como una de las estrategias con mayor desarrollo en las organizaciones, no sólo para una mejor gestión del Recursos Humanos, sino también como un elemento de innovación que pretende mejorar la satisfacción, el desarrollo, motivación, retención, empoderamiento y compromiso organizacional de los colaboradores (Bohnenberger, 2006; Robledo, Arán y Pérez, 2015; Berry y Parasuraman, 1991; Ahmed y Rafiq, 2002 ; Grönroos, 1990; Caruana y Calleya, 1998).

Por consiguiente queda claro que una de las necesidades por las cuales se desarrollan acciones de marketing interno en las empresas es alcanzar un mayor nivel de Compromiso Organizacional, lo que mantendrá la cohesión del ecosistema organizacional, permitiéndole a la empresa implementar acciones que se entenderán como innovaciones en función de lograr una mayor competitividad dentro de sus mercados.

Por consiguiente, esta investigación hará uso del modelo de Bohnenberger (2006) para la medición de la variable de Marketing Interno el modelo ya que plantea la relación de ambas variables en su estudio y permite trabajar de manera independiente la variable del Marketing Interno.

### **El Marketing interno como fortalecimiento de una cultura de orientación al cliente**

**interno:** Kotler (1998), el padre del Marketing define el concepto de MI como la extensión del marketing externo principalmente cuando se refiere al marketing de servicios, donde se les instruya y se les brinden a los colaboradores herramientas aptas para el desarrollo de habilidades y el fortalecimiento de capacidades para brindar un servicio idóneo y coherente con lo que presenta la organización.

Para reafirmar lo que menciona el anterior teórico Bohnenberger (2005) cita a Donavan, Brown y Mowen (2004) y menciona que a partir de un estudio realizado por estos expertos, acerca de la orientación al cliente, se evidenció que esta filosofía de gestión puede elevar el nivel de satisfacción en el trabajo y el compromiso de los empleados con los resultados de la organización, en especial la atención dada a los clientes externos.

Y para que haya buenas incidencias en el comportamiento de los colaboradores se debe trabajar con el componente comunicacional e indagar en estrategias que coadyuden junto con el marketing interno a fortalecer lo que se pretende fortalecer.

Rafiq y Ahmed (1993), incluyen una perspectiva de las 7ps agregando valores de incidencia física y participante.

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

2. los procesos: pueden ser interpretados como la forma en que los empleados son educados

para dar atención al cliente; cómo son desarrollados los nuevos métodos de trabajo, la forma en que son implantadas las nuevas políticas y cómo las comunicaciones son hechas para los empleados.

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

Para McDonald (1995), “el éxito en marketing no consiste solamente en identificar cuál es la estrategia adecuada, sino además, en poder implantar correctamente” (p.1).

La orientación al cliente más que una actitud, es una filosofía de trabajo para dirigir las acciones de trabajo que implementa una organización anteponiendo las necesidades de los consumidores finales y brindar soluciones que no solo sean rentables, sino que puedan forjar mejoras para convertir esa filosofía en una autoridad dentro de la industria.

Desde la perspectiva de considerar el marketing Interno como método de motivación de los empleados, se avanza hacia una concepción ampliada que pone el énfasis en la necesidad de desarrollar en los empleados una mentalidad de mercado y de atención al cliente. Así, aborda el concepto de marketing interno como “un medio para integrar las diferentes áreas funcionales, siendo esto vital para la relación del cliente con la empresa” (Grönroos, 1981).

Bajo la perspectiva de Ahmed y Rafiq (2002:9): “El Marketing Interno es el esfuerzo planificado demotivar a los empleados a través de las técnicas del marketing para implantar e integrar estrategias empresariales de orientación al cliente”.



**Las Organizaciones:** Las organizaciones son unidades sociales o grupos humanos debidamente contruidos y reconstruidos para buscar fines específicos, según Talcot, (1960) citado por Yopo, )1970) a la vez que buscan, estableciendo entre ellas relaciones que perdurarán en el tiempo, legitimadas por el sistema social externo, lo cual según Ramió (1999) tienen la posibilidad de sustituir a sus propios miembros sin que peligre la supervivencia de la propia organización. Alonso, Castro y Ocegueda (2006), definen a las organizaciones como influenciadoras de las sociedades tomando diversas formas y representando distintos sistemas de valor dentro del complejo sistema social al que pertenecemos, compartiendo un fin en común. Asimismo, la organización se define como “la mayor parte de los logros que conseguimos, puesto que se dan porque hay grupos de personas implicadas en esfuerzos conjuntos” (p.12).

Las organizaciones se estructuran a partir de las características que, según Gibson, Donnelly e Ivancevich (1994) tienen que ver con la conducta, la estructura y los procesos, así:

1. **Conducta:** Conformadas por individuos, las organizaciones deben comprender el comportamiento de sus colaboradores, puesto que esto influirá en su desempeño dentro de la organización.
2. **Estructura:** Comprendida como todo aquello que le organiza, controla y diferencia a cada una de las unidades que componen a la empresa.
3. **Procesos:** Entendidos como cada uno de los pasos o tareas al interior de la estructura organizacional que determinan las acciones corporativas. Su quehacer influencia directamente en el rendimiento de los colaboradores.

Desde la perspectiva de Mintzberg, et, al, (2013) se comprende la estructura organizacional

desde cinco elementos básicos:

1. **Núcleo Operativo:** En él se encuentran todas las personas que están en la base de la organización cumpliendo con actividades de fabricación de productos, prestación de servicios y cumplimiento de acciones operativas.

2. **Ápice Estratégico:** En este nivel se ubican todas las personas con roles directivos comprometidos con el cumplimiento de la misión y los objetivos corporativos.

3. **Línea Intermedia:** Se ubican en este nivel las personas cuya responsabilidad es velar que las el núcleo operativo cumpla con las metas establecidas por el ápice estratégico.

4. **Tecnoestructura:** Conformada por los colaboradores con roles de análisis adaptativo y de control, puesto que buscan hacer que las actividades diarias se desarrollen con normalidad.

5. **Personal de Apoyo:** Compuesta por personal especializado en algunas áreas importantes para la organización y que, en cualquier caso, se pueden tercerizar.

**Gestión del Talento Humano:** Como se ha descrito anteriormente, las organizaciones están conformadas por personas que trabajan por un fin en común, por lo que se vuelve indispensable gestionar al talento humano como proceso de articulación de las metas corporativas con el trabajo del personal, su talento y sus capacidades, que permiten sacar adelante a las empresas. Según Chiavenato, (2009):

Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los

mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad (p.134).

Desde ese punto de vista, separar la conducta de las personas y la de las organizaciones no es tan sencillo. Kesler (2002), establece esto como el conjunto de procesos que deben diseñarse para asegurar el flujo de adecuación de los empleados en sus respectivos puestos de trabajo en toda la organización.

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

1. **Admisión de personas:** proceso mediante el cual se reclutan y seleccionan talentos con las aptitudes para asumir los roles vacantes en la organización.
2. **Aplicación de personas:** corresponde a la creación de cargos y designación de salarios según las actividades que deberá cumplir la persona que ocupe un rol dentro de la organización.
3. **Compensación de las personas:** procesos que buscan estimular a los colaboradores en sus quehaceres, satisfaciendo sus necesidades a partir de las remuneraciones, los beneficios, las bonificaciones, entre otros.
4. **Desarrollo de personas:** procesos diseñados para capacitar al personal, potencializar sus habilidades, relacionarse con sus pares dentro de la organización a través de programas de

integración.

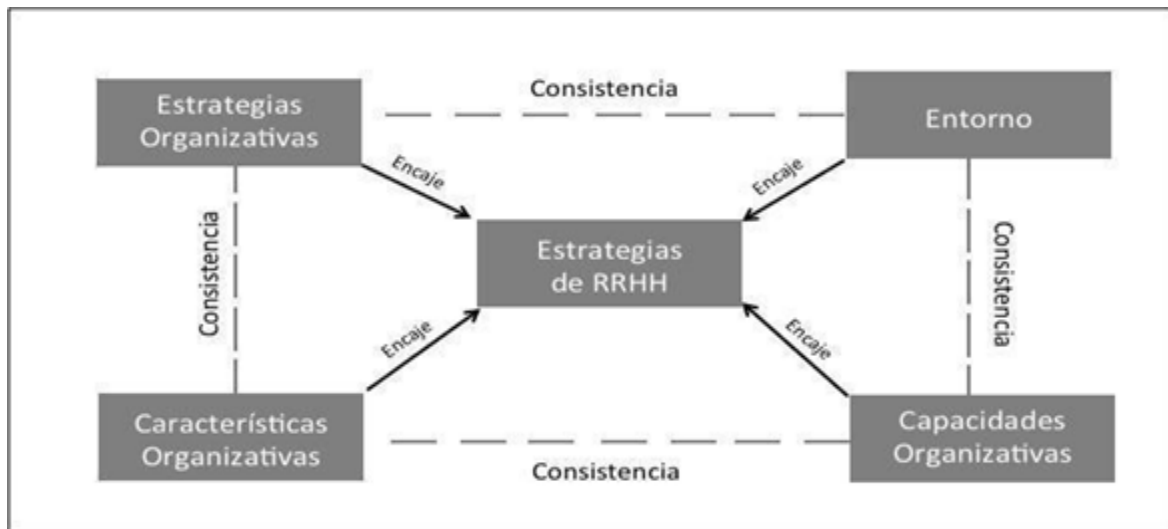
5. **Mantenimiento de personas:** procesos diseñados para evitar la fuga de talentos a través de la mejora de las condiciones contractuales teniendo en cuenta su ambiente laboral y psicosocial mejorando su calidad de vida al interior de la organización como en su hogar.

6. **Evaluación de personal:** procesos de acompañamiento y medición del cumplimiento de las labores encomendadas a una persona según su rol al interior de la organización. Los resultados pueden generar beneficios o pérdidas tanto para la entidad como para la persona.

Esto supone que el sistema de Gestión de Recursos Humanos para el desempeño organizacional se vuelve en una pieza fundamental para las organizaciones como ventaja competitiva, estableciendo estrategias efectivas que permitan medir, controlar, validar y generar confianza en el capital humano.

**Estrategias de Recursos Humanos para la Gestión del Cliente Interno:** Por consiguiente, que las organizaciones establezcan el recurso humano como una ventaja competitiva será un hecho trascendental para ser prósperas y competitivas. Así lo consideran Schuler y Jackson (1987) y Schuler y MacMillen (1984), desde la definición de la “iniciativa estratégica” como la capacidad de obtener el control de una conducta estratégica por encima de sus competidores inmediatos, recalcando que aquellas empresas que obtienen una ventaja estratégica, serán capaces de controlar su propio destino. En el siglo XXI la gestión del recurso humano ha sido caracterizado como una estrategia empresarial constituida como una ventaja competitiva a la que es necesario tener muy en cuenta, haciendo inversiones en el personal desde los procesos de formación, compensación, evaluación y reclutamiento y selección de nuevos talentos.

Como afirman Gómez, et, al, (1997), para que la estrategia de Recursos Humanos tenga resultados positivos, las organizaciones deben tener en cuenta sus características internas y externas, su entorno, las estrategias organizacionales y sus alcances. Desde la relación y la cohesión que se tenga de estos ítems, las empresas podrán alcanzar los resultados esperados, tal como se ve en la figura 1.



**Figura 6** *Formulación e implantación efectiva de las estrategias de RRHH. Elaborado por la presente investigación.*

La Figura 1, de acuerdo a Gómez et, al, (1997) permite identificar cómo se establece una estrategia de Recursos Humanos eficiente teniendo en cuenta los factores internos como externos, siendo adaptados a las necesidades de la empresa, de su entorno, pero sobre todo de los colaboradores de la organización.

Sin embargo Gómez et al. (1997), indica que las organizaciones deberán tener en cuenta la causa-efecto de los factores identificados y su posible influencia sobre los resultados esperados

debido a que no son controlables directamente por la organización, sino por las tendencias y las condiciones externas que derivan en la inspección continua para identificar oportunidades y amenazas del entorno.

Desde la óptica de los autores es necesario comprender que conservar la flexibilidad en las organizaciones permitirá reaccionar rápidamente ante las exigencias del entorno, entendido como un ambiente altamente competitivo en el que es necesario el planteamiento de acciones innovadoras tanto al interior como al exterior de las organizaciones para responder a las exigencias competitivas del mercado y que desde la Gestión de Recursos Humanos se pueden determinar variables claves como ventaja sostenible.

Desde esta perspectiva, se entiende la posición de autores como Lings (2004); Ahmed y Rafiq (2002); Grönroos (1990); Berry y Parasuraman (1991); Berry, Hensen y Burke (1994); Bohnenberger (2006); entre otros, de incorporar como parte de la estrategia de Recursos Humanos el uso de prácticas de Marketing Interno que permitirán considerar al colaborador como un cliente interno, que debe ser reconocido como un recurso estratégico para un mayor desempeño de la organización.

**Compromiso organizacional:** El compromiso organizacional es reflejo de las actitudes, comportamientos y acciones que cada persona tiene con respecto al lugar de trabajo donde se desarrolla. Para Díaz (2003) el compromiso organizacional puede ser definido como una actitud laboral, caracterizada por la identificación que el empleado establece con las metas, objetivos, misión y visión de la empresa, teniendo como resultado el deseo del empleado por seguir

participando en ella. Un empleado comprometido es una persona que conoce la importancia y el valor de integrar sus objetivos con los objetivos de la organización, ya que piensan en ambos a un nivel personal (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994).

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

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

- Modelo de Angle y Perry (1981): Basan su teoría en que el compromiso puede definirse en dos dimensiones; el compromiso por metas, y el compromiso por mantenerse como miembro de la organización.
- Modelo de O'Reilly y Chatman (1986): Exponen como dimensiones del compromiso organizacional: el compromiso por conformidad o compliance, relacionado al otorgamiento de recompensas tanto interna como externas; Compromiso por identificación, que es el deseo de filiación con la organización; Compromiso por internalización que es la coherencia entre los valores del individuo y la organización.
- Modelo de Penly y Gloud (1988): Definen su modelo de compromiso de acuerdo a: el Compromiso Moral, que es la identificación del trabajador con las metas de la organización;

compromiso calculativo, referido a las recompensas o incentivos financieros que otorgue la organización; compromiso alienativo, representa el nivel en que un trabajador se siente en deuda con la organización en la que trabaja.

- Modelo de Allen y Meyer (1991, 1997): Estos autores establecieron un modelo tridimensional para definir el Compromiso Organizacional, las cuales son: Compromiso Afectivo, Compromiso de Continuidad y Compromiso Normativo.
- Modelo de Meyer y Schoorman (1992). Su modelo se basa en la definición del compromiso visto en función de dos dimensiones: Compromiso por metas, donde acepta y acredita en los valores y metas de la organización y manifiesta un esfuerzo en relación a la organización; Compromiso de continuidad que es el deseo de continuar siendo un miembro de la organización.

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

### **Dimensiones del Compromiso Organizacional de Allen y Meyer**

Como el modelo desarrollado por Allen y Meyer ha sido considerado como uno de los modelos más estudiados, se dará mayor profundización del mismo, en donde se propone que el compromiso organizacional es experimentado por los empleados a través de tres componentes que abarcan al compromiso desde una dimensión afectiva, normativa e instrumental.



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

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

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

Se toma en cuenta que este tipo de compromiso aumentará cuando los empleados obtienen elementos que consideran de valor dentro de la empresa, como por ejemplo pensiones, acciones, formación adquirida, entre otros, tomando en cuenta que surge el efecto contrario cuando las alternativas y elementos de valor son escasos Whitener y Walz, (1993).

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

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

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

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

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

<b>ANTECEDENTES</b>
<b>VARIABLES RELACIONADAS CON EL INDIVIDUO</b> <b>Demográficas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Edad</li> <li>▪ Sexo</li> <li>▪ Nivel educativo</li> <li>▪ Estado civil</li> <li>▪ Antigüedad en la organización y en el puesto</li> </ul>
<b>VARIABLES RELACIONADAS CON EL TRABAJO DESARROLLADO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Variedad de tareas realizadas</li> <li>▪ Autonomía en el trabajo</li> <li>▪ Participación en toma de decisiones Apoyo de la organización.</li> <li>▪ Ambigüedad de roles</li> <li>▪ Conflicto de roles</li> <li>▪ Justicia interaccional</li> <li>▪ Justicia distributiva</li> <li>▪ Justicia procesal</li> <li>▪ Transferibilidad de habilidades</li> <li>▪ Justicia salarial</li> <li>▪ Alternativas percibidas</li> <li>▪ Relaciones con el líder</li> </ul>
<b>VARIABLES RELACIONADAS CON EL GRUPO/ORGANIZACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El clima de trabajo</li> <li>▪ Liderazgo transformador.</li> <li>▪ La cohesión dentro del grupo</li> <li>▪ Estructura organizativa</li> <li>▪ Valores éticos</li> <li>▪ El tamaño de la organización...</li> <li>▪ Sistemas de Gestión de la Calidad Total.</li> </ul>

**Figura 7** Antecedentes modelo propuesto. Elaborado por la presente investigación.

**Consecuencias del Compromiso Organizacional:** Las consecuencias del compromiso organizacional son consideradas como los resultados que obtienen los individuos al sentirse comprometidos, los cuales están reflejados en actitudes, comportamientos o acciones que pueden

tener una relación directa o indirecta en la performance organizacional.

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

También hacen referencia a una serie de variables que están relacionadas con el compromiso organizacional como lo son: implicación laboral, compromiso ocupacional, satisfacción global, satisfacción salarial, satisfacción con los compañeros y satisfacción con el trabajo.

El compromiso normativo también muestra relación positiva, aunque más débil, con respecto a la implicación y la satisfacción. Los resultados con respecto a las otras relaciones son dispares, aunque con respecto al compromiso continuo parece existir una relación negativa con respecto a la satisfacción (Ayensa y Menoría, 2007).

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



**Figura 8** *Relación entre Antecedentes y Consecuencias del Compromiso Organizacional.*

*Elaborado por la presente investigación.*

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

**Relación Marketing Interno y Compromiso Organizacional:** Las investigaciones

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

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

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

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

del proceso de marketing interno en las organizaciones” (p. 102).

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

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

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

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

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

**Orientación al Servicio:** O’Conor y Shewchuk (1995), revelan que la formación en habilidades de liderazgo son esfuerzos importantes que se deben asumir desde la empresa, con el fin de gestionar la orientación al servicio desde sus empresas. Pese a la necesidad que el concepto de “orientación al servicio” tiene para el crecimiento corporativo, su práctica es muy débil al interior del sector educativo.

Uno de los problemas que se tienen para su implementación, es la identificación de las actividades más efectivas para que los empleados adquieran el compromiso deseado para el éxito corporativo. Entre estas prácticas se debe prestar atención a la gestión de recursos humanos Bowen y Schneider, (1985), el empowerment Hartline y Ferrell, (1996), y la recuperación de los servicios Boshoff y Allen, (2000).

Bowen y Schneider (1988), sugieren que las empresas deberían alcanzar un clima interno que propicie un impacto positivo en las actitudes y en los comportamientos del personal de contacto, por esta vía, en la calidad de servicio percibida por los clientes. En otras palabras, los directivos deben comercializar internamente “una mentalidad de servicio” y gestionar eficazmente



las prácticas organizativas para asegurar que las actitudes y los comportamientos del personal de contacto conduzcan a proporcionar un servicio de calidad. De esta manera, la orientación al cliente, se ve como un eje primordial para la gestión estratégica empresarial y de marketing, puesto que se establece a partir de un marketing colaborativo entre cliente-empresa para la creación de valor.

**Calidad del servicio:** La gestión del valor del cliente implica optimizar cada uno de los aspectos que incrementan el valor del tiempo de vida del cliente (Customer Lifetime Value, CLV). Acorde a Berger y Nasr (1998) el CLV es el beneficio o pérdida neta para la empresa desde un cliente sobre la total vida de las transacciones de aquel cliente con la firma. Para medir y evaluar el desempeño financiero de la empresa en función de toda la base de clientes emerge la métrica Customer Equity (CE) que ha permitido a las empresas medir con mayor eficacia la productividad de las acciones de marketing. Según Hwang et al. (2004) el CE es la suma de todos los ingresos ganados desde todos los clientes de la empresa en el tiempo de vida de las transacciones después de la deducción del total coste de atraer, vender y servir a los clientes, tomando en cuenta el valor del tiempo del dinero.

**Marca Empleadora:** Actualmente muchas organizaciones están reconociendo la importancia que tienen los colaboradores al interior de las mismas, por lo que los directivos están implementando estrategias que beneficien a los colaboradores. La razón es que las empresas han identificado que si se invierte en la salud emocional de los empleados, se mejorará sustancialmente la productividad.

Esta tendencia ha llevado a diseñar e implementar acciones de marketing relacionadas con los colaboradores de la organización, para potenciar lo que se conoce como Marca Empleadora o

Employer Branding. Desde esta perspectiva se plantea una descripción propuesta por Blasco López, Rodríguez- Tarodo, & Fernández Lores, (2014):

El término “employer branding” se define como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados -actuales y potenciales- acerca de una empresa en particular. De esta manera, la marca del empleador es un nuevo enfoque que permite a la organización diferenciarse de otros empleadores y obtener una ventaja competitiva en el disputado mercado del talento (p.145).

Además, es una iniciativa estratégica integrada por un amplio conjunto de acciones de marketing que una organización lleva a cabo para atraer profesionales donde el talento sea el pilar fundamental para diferenciarse de las demás empresas (Gavilán, Avelló & Fernandez, 2013, p.62). Las estrategias de employer branding o marca empleadora apuntan a que cada uno de los colaboradores tengan un compromiso afectivo con la compañía, destacando los valores de la marca al exterior de la organización y proyectando el quehacer diario con los demás públicos objetivos Mandhanya & Shah, en Gavilán et al., (2013).

Estas acciones sin duda alguna, según Landázuri (2016), aportan a un óptimo clima laboral que les brinda experiencias memorables a los colaboradores, fomentando en ellos, creatividad, confianza, compromiso y relaciones estables y duraderas con la marca

### **Forma estratégica de aplicar el employer branding**

**Reconocimiento al esfuerzo:** Las organizaciones deben ser conscientes de que deben realizar esfuerzos para mantener a sus colaboradores felices y comprometidos con la empresa, lo cual va a repercutir en un reconocimiento que le va a dar valor a la marca empleadora.

Landázuri (2016), menciona que es importante reconocer la labor que realiza el cliente interno constituye una de las principales fuentes de satisfacción personal y profesional del individuo, favoreciendo la satisfacción y el bienestar de los colaboradores, fomentando el cumplimiento de metas y el éxito de la empresa.

**El mejor embajador de tu marca, es un colaborador comprometido:** Los colaboradores de la empresa son los embajadores de la marca, pues de acuerdo con el reconocimiento que se les da al interior de la organización, estos proclaman la imagen de la empresa positivamente. Pues el interés de ellos en trabajar en un lugar donde se sientan bien, cómodos, comprometidos, resalta el prestigio de la marca empleadora y la pone como referente tanto para los públicos de interés, la comunidad en general y para la competencia Avilés, (2001).

Si bien las empresas pueden incrementar sus clientes y seguidores a través del mundo online, las estrategias de marketing interno contribuyen a que los colaboradores tengan mayor credibilidad, transparencia y conexión emocional, convirtiéndolos en embajadores, provocando un gran impacto en el mercado.

Es por esto, que según Gómez (2011), las compañías deben establecer iniciativas transversales para empoderar y fortalecer a los trabajadores, logrando directa e indirectamente

impulsar la marca y generar beneficios de reputación, posicionamiento y financieros.

**La conexión emotiva:** Para lograr una conexión entre los colaboradores y la marca, se debe garantizar un buen clima laboral, una comunicación asertiva y estrategias que busquen el logro de esa conexión. (Landázuri, 2016).

Díaz, (2011), menciona que si se quiere lograr que la empresa sea un polo de atracción de y los colaboradores se sientan orgullosos de trabajar allí, se debe trabajar en encontrar conexiones con la identidad de la marca y la de los empleados.

En concordancia con lo anterior, Tadoro (2012), menciona tres aspectos claves de la marca empleadora:

**- El reflejo de los valores de la marca hacia los consumidores, el cual se da gracias al compromiso de los colaboradores.**

Al apropiarse una cultura y una identidad de marca como propia, el personal interno va a comunicar lo que realmente es la compañía, transmitiendo los valores adecuados y generando un posicionamiento y una reputación en el mercado.

**-Comunicar la promesa de marca al público interno y externo.**

En este punto es importante determinar los canales que se van a utilizar para llegar a los públicos de manera asertiva. Es importante transmitir los mensajes adecuados y que estos lleguen a ese público, brindando información verídica y transparente, que sea de interés para los públicos de interés y la comunidad en general.

### **-La importancia de lo multidireccional.**

Poder establecer estrategias de branding en todos los niveles de la compañía es fundamental para conseguir la alineación de las conductas y los valores de la empresa. (Almodena, 2012, p.92). Tanto los directivos como los demás colaboradores deben trabajar conjuntamente para fortalecer aptitudes para el crecimiento de cada uno de ellos y para mejorar la competitividad y productividad de la empresa. La marca empleador, según Almodena (2012), es una oportunidad para que la compañía logre posicionarse y diferenciarse del resto de su competencia, unificando actitudes y respondiendo a la evolución y demandas del mercado.

En conclusión, el employer branding busca retener y fidelizar a sus propios colaboradores a través de la oferta de formación específica, eventos institucionales, reconocimientos, entre otros beneficios. Este tipo de acciones generan que sus colaboradores estén fidelizados, comprometidos y mucho más motivados.

### **Hipótesis**

La implementación de prácticas de marketing interno contribuye positivamente en la

orientación del servicio y al fortalecimiento de la marca empleadora, como estrategia de mejoramiento del compromiso organizacional.

## **Capítulo 3**

### **Metodología**

#### **Tipo y método de investigación**

Para el presente trabajo se ha considerado que el planteamiento de la investigación se desarrolló teniendo en cuenta que los resultados del mismo generaron procedimientos, diseño de estrategias y otros resultados que se pudieron identificar en un estudio de alcance no experimental, descriptivo y correlacional. Se intuye a través de la revisión bibliográfica y el análisis de los resultados que el Marketing interno es una estrategia para motivar, identificar y comprender a los colaboradores de una organización

Esta investigación utilizó un método mixto, trabajando técnicas cuantitativas (cuestionario) y cualitativas (entrevista). La información cuantitativa se recolectó y se estudió a través de estadísticas y gráficos que representan el actuar y el sentir de los colaboradores, mientras que la técnica cualitativa se analizó desde la perspectiva de los investigadores.

El método correlacional, según Hernández, et al. (2003), tiene como propósito evaluar la relación que existen entre dos conceptos, categorías o variables. Tales correlaciones se expresan en hipótesis, las cuales son puestas a prueba a lo largo del trabajo de campo.

Mientras que, el método descriptivo busca especificar los perfiles, propiedades y características de personas, o fenómenos que se sometan a un análisis. Danhke 1989, citado por Hernández, et al (2003).

Dicho estudio es de carácter mixto, este método según Hernández y Mendoza (2008),

representa datos empíricos, sistemáticos y críticos, donde se implica la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como la discusión conjunta para realizar la inferencia de la información y lograr mayor claridad sobre el objeto de estudio

Hernández (2008), mencionaba que, el objetivo de la investigación mixta no es reemplazar la investigación cualitativa ni cuantitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos y transformando las debilidades en oportunidades.

**Tipo de Investigación: no experimental – cuantitativa.** Según Hernández, Fernández y Baptista, (2006) la investigación no experimental se ejecuta sin intervenir, manipular o manejar intencionalmente las variables obtenidas. La investigación no experimental conlleva a la observación de los fenómenos tal cual como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Lo que se busca con la investigación experimental es observar a los sujetos del estudio en su ambiente natural, siendo un experimento en el que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. Murillo, J. (s.f).

De la misma manera, Hernández, et. al., (2006), menciona que para la metodología se tendrá en cuenta la investigación cuantitativa haciendo uso de cuestionarios que ayuden comprobar la hipótesis a partir de bases estadísticas, desde una perspectiva de corte transversal que permita relacionar las variables de estudio desde la recolección de datos de un solo uso.



## **Variables propuestas en el Modelo de María Bonenberger**

### **Variables a medir**

- Marketing Interno.
- Comunicación Interna
- Cultura Organizacional
- Orientación al servicio
- Sexo
- Edad
- Posición/cargo
- Nivel del cargo

### **Diseño muestral**

**Población de estudio:** La presente investigación tuvo como población de estudio a todos los empleados de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO Centro de Operación Académica Pasto. Los criterios evaluados para determinar qué áreas participaron en el estudio, se analizaron a partir de la estructura de la organización, tomando en cuenta aquellos que se relacionan constantemente para la toma de decisiones de la empresa, siendo esta la distribución obtenida:

- Personal de Apoyo: Staff de servicios generales (2 personas)
- Línea Operativa: Docencia y Personal con funciones administrativas (103)
- Línea Intermedia: Coordinadores de áreas (9 colaboradores)
- Ápice estratégico: director de Uniminuto Pasto (1 colaborador)

El resultado que esta distribución entregó, afirma que el total de empleados que hacen parte de UNIMINUTO Pasto para este estudio fue de 115 personas.

**Muestra:** El tipo de muestra que se definió fue aleatorio probabilístico estratificado, en donde se buscó comparar, entre segmentos de la población, los resultados del estudio con el fin de poder efectuar comparaciones. (Hernández et al, 2006).

Teniendo en cuenta lo anterior, la muestra se conformó con los empleados de las unidades con funciones docentes y administrativas de la entidad universitaria, con cargos operativos, administrativos y directivos. La cantidad de empleados se estableció considerando la base muestral obtenida en la población.

Para ello, se procedió a establecer la fórmula de cálculo para universos finitos, inferiores a 100.000 sujetos:

n= Tamaño de la muestra 115

N= Tamaño de la población 55

E= error máximo admitido: 5%

p= probabilidad de acierto: 50%

q= probabilidad de no tener acierto: 50%

Z= Nivel de confianza para dos desviaciones (1.96)

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

De acuerdo a este cálculo la muestra total es de 55 personas con un error máximo admitido de 5% y dos desviaciones de nivel de confianza. Adicionalmente, se realizó el cálculo de la fracción de muestreo, que permite identificar la relación existente entre el tamaño de la muestra y la población considerada y es el multiplicador o factor para determinarla en cada unidad de la estructura organizacional de UNIMINUTO Pasto.

$$FM = \frac{n}{N} = \frac{55}{155} = 0,3548$$

Por último, se realizó el cálculo de cuántas veces se incluye la muestra en la población, obteniendo el resultado siguiente:

$$CE = \frac{N}{n} = \frac{155}{55} = 2,81$$

A continuación se presenta, a partir del resultado obtenido para la muestra, con base en los cálculos anteriormente presentados, y que han sido previstos desde cada una de las unidades organizativas de Uniminuto Pasto, siendo los clientes internos seleccionados al azar.

<b>Unidad organizativa</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
<b>Personal de apoyo</b>	2	1
<b>Línea operativa</b>	103	48
<b>Línea intermedia</b>	9	5
<b>Ápice estratégico</b>	1	1

**Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información.**

Se le denomina fuentes a los documentos que se consultan para desarrollar la investigación, y a los cuales se les designa técnicas. En la obtención de información hay fuentes primarias, que son aquellas que recopila directamente el investigador, o secundarias que son documentos de consulta como libros, tesis, artículos, entre otros. Méndez. (2011).

Para efectos de esta investigación las fuentes fueron primarias, de acuerdo a la información que se obtuvo de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Pasto. La cual la define Arias (2012) como una técnica que indaga información específica de un grupo poblacional específico, sin dejar de lado las fuentes secundarias que fueron tan importantes para la presente investigación.

El instrumento que fue aplicado (ver anexo encuesta) se formuló con un conjunto de preguntas cerradas, con respecto a lo anterior Arias (2012), sostiene que este tipo de preguntas no necesitan mayor esfuerzo de respuesta, son de fácil codificación y análisis. Es importante resaltar que la encuesta fue construida teniendo en cuenta los indicadores de la operacionalización de las variables y construida con la escala ordinal tipo Likert<sup>3</sup>, la cual es fundamentada por Hernández (2014) como la agrupación de ítems que permiten medir las reacciones de los colaboradores, en este caso las percepciones de los colaboradores de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Pasto.

### **Tabla 1.**

---

<sup>3</sup> La escala de Likert se constituye como una herramienta de medición que nos permite realizar la medición de actitudes, así como también conocer el grado de afinidad del encuestado frente a las afirmaciones que se le propongan. Este tipo de preguntas, son de utilidad, siempre y cuando el propósito de la interrogación sea matizar la opinión del encuestado.

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

Ficha técnica	
Autor	María Bohnenberger
País	España
Institución	Universidad de Islas Baleares
Año	2005
Versión	Original en idioma español
Aplicación	Individual y colectiva
Duración	20 minutos (aprox.)
Objetivo	Medir el Marketing Interno
Dimensiones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo</li> <li>2. Contratación y retención de los empleados.</li> <li>3. Adecuación del trabajo</li> <li>4. Comunicación interna.</li> </ol>

En la presente investigación se tuvo en cuenta los instrumentos creados por María Bohnenberger (2005), para identificar la percepción del marketing interno en una organización, el cual está estructurado a base de preguntas cerradas o llamadas dicotómicas, es decir, opciones de respuesta que han sido definidas anticipadamente. Es un cuestionario tipo likert, permitiendo establecer la relación entre las diferentes variables establecidas por la autora propuesta.

## **Procedimiento de Recolección y Análisis de Información.**

Este capítulo corresponde a los resultados obtenidos posterior a la aplicación del instrumento a totalidad de muestra relacionada con Marketing interno y la relación con las variables de estudio.

Para este procedimiento se procedió a solicitar permiso a la dirección de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto Centro Regional Pasto para realizaresta investigación sobre marketing interno como proceso de orientación al cliente interno para la competitividad organizacional, aplicando el instrumento de recolección de información a la muestra seleccionada y haciendo entrega de los resultados identificados en el estudio. Con el permiso concedido, se aplicó el instrumento de recolección de información a 55 colaboradores de la entidad.

El procesamiento de datos obtenidos por los investigadores, se llevó a cabo a través del análisis estadístico, mediante el uso del programa Microsoft Excel, y la información obtenida por las técnicas cualitativas, su desarrollo se hizo mediante el análisis de contenido descriptivo a lo largo del documento.

**Tabla 2.**

*Ficha Técnica*

Fecha de aplicabilidadde la encuesta	Noviembre 25 de 2021
Recopilación de datos	Individual
Lugar	Corporación Universitaria Minuto de Dios Centro Regional
Tipo de muestra	Encuesta
Población encuesta	55 colaboradores
Fuente	Primaria

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo 4.

### Resultados de la investigación

El presente capítulo corresponde a los resultados obtenidos después de aplicar el instrumento a su totalidad a los 55 cliente interno de Uniminuto Pasto. De la misma forma los datos arrojados para las variables del endomarketing fueron procesadas en figuras que dan respuesta al sentir de los clientes internos de dicha institución.



Gráfica 1. Sexo

La gráfica anterior infiere que del total de los clientes internos encuestados de la Uniminuto Pasto, un 54% son del sexo masculino y el 46% del sexo femenino.

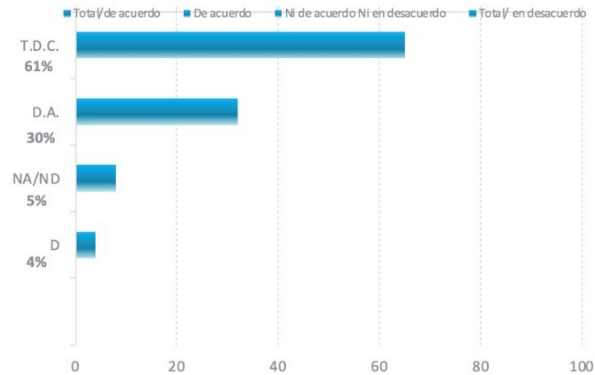


Gráfica 2. Área a la que pertenecen



La gráfica anterior infiere que del total de los clientes internos encuestados de la Uniminuto Pasto, un 77% son del área académica y un 23% al administrativa.

### La comunicación dentro de mi área de mi área funciona correctamente



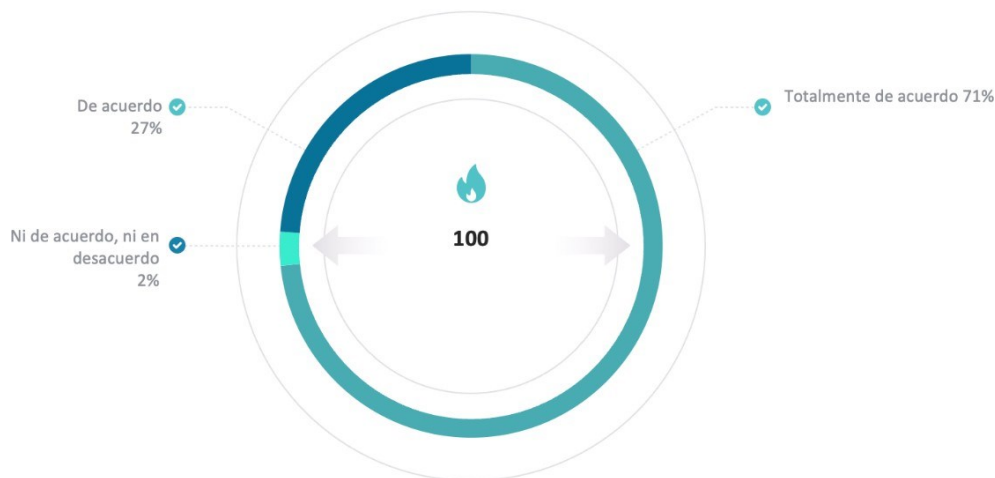
**Gráfica 3.** Comunicación dentro del área de trabajo

En lo referido a la comunicación dentro de las áreas de Uniminuto Pasto, se evidencia que 34 colaboradores que representan el 60,71% sienten que este concepto funciona de manera adecuada, al igual que 17 colaboradores que representan el 30,36% quienes están de acuerdo en cómo la institución maneja la comunicación.

Dentro de la investigación realizada en el marco teórico Lee y Chen (2015) mencionan que las comunicaciones internas permite entender cuáles son las necesidades y condiciones solicitadas por los colaboradores, y una vez satisfechas estarán más comprometidos en sus trabajos y siendo más eficientes.

Por lo tanto, se concluye que, si bien la percepción que tienen los encuestados de Uniminuto Pasto sobre la comunicación interna es positiva, se debe trabajar en diseñar, implementar y evaluar otras estrategias que permitan llegar al 100% de efectividad.

### Tengo claro lo que se espera de mí en mi trabajo



**Gráfica 4.** Claridad sobre lo que se espera en el trabajo

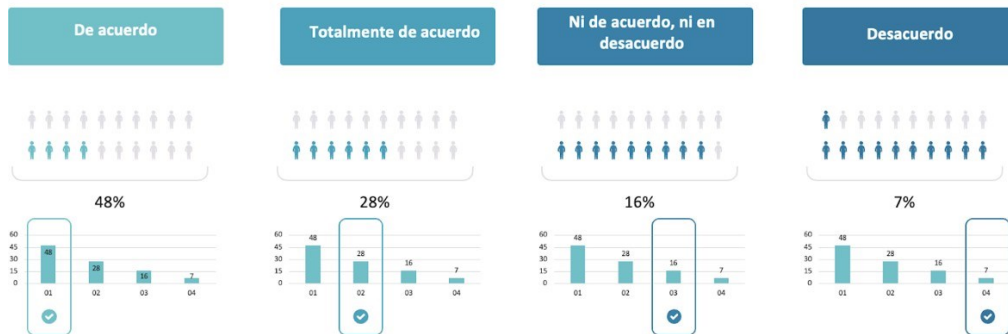
En el gráfico se evidencia que 39 personas que representan el 71% de los encuestados están totalmente de acuerdo con que Uniminuto, Pasto brinda información clara sobre el quehacer de los colaboradores y por lo tanto saben cuáles son funciones que se espera de ellos en la institución.

Es así como algunos autores investigados concluyen que la comunicación interna permiten que estos los colaboradores de cualquier institución en este caso de la Corporación Universitaria Minutode Dios, Centro Regional Pasto puedan desarrollar sus funciones de manera asertiva y que a partir de allí, se genere un incremento en la competitividad de la empresa de manera directa e indirectamente.

En cuanto al tipo de herramientas o canales de comunicación que Uniminuto Pasto utiliza para desarrollar una buena comunicación interna se observa que de los 56 encuestados hay 34 colaboradores (61.82%) y 18 (32,73%) personas tienen total claridad y están de acuerdo sobre los canales de comunicación que maneja la Corporación Universitaria Minuto de Dios, regional Pasto, mientras que tan solo 4 personas (3,64%) no tienen una respuesta tan positiva frente a los canales que se utilizan para brindar información.

Sin embargo, dicha institución de educación superior deberá continuar manejando una comunicación asertiva y efectiva con cada uno de sus colaboradores, puesto que de esta manera se conduce a la motivación, compromiso y satisfacción de los mismos.

### Cada área conoce las necesidades de las demás áreas



**Gráfica 5.** Cada área conoce las necesidades de las demás áreas

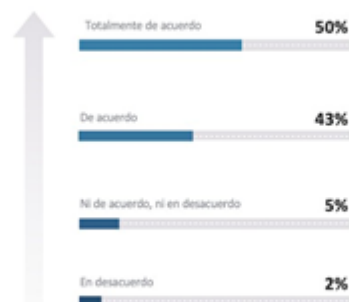
La mayoría de administrativos y académicos de Uniminuto Pasto que representan el 76,78% conocen las necesidades que tienen las demás áreas de la Institución, mientras que el 16,07% que son 16 personas no tienen una opinión positiva ni negativa frente a las necesidades que se presentan dentro de la organización, mientras que solo 4 colaboradores que representan el

7,14% no tienen claridad de lo que necesitan las demás áreas. Por lo tanto, podemos concluir que, Uniminuto Pasto brinda una comunicación positiva frente a cada área, sin embargo, se debe enfocar esfuerzos y estrategias en las que todas las áreas conozcan y se preocupen por lo que necesitan las demás.

Para Berry y Parasuraman (1991) preocuparse por las necesidades al interior de la organización sin duda alguna es preocuparse por los clientes internos, y si es así, los colaboradores tendrán la habilidad de satisfacer las necesidades de los clientes externos.

En esta perspectiva Bohnenberger, 2006 indica que las necesidades del cliente son repasadas en forma secuencial y satisfechas oportunamente. Por lo que las organizaciones no solo de educación superior, sino que todas, están en la obligación de implementar acciones concretas y de éxito en cada una de sus áreas.

### **La información que me comparte la empresa desde los canales de comunicación es clara, oportuna y completa**

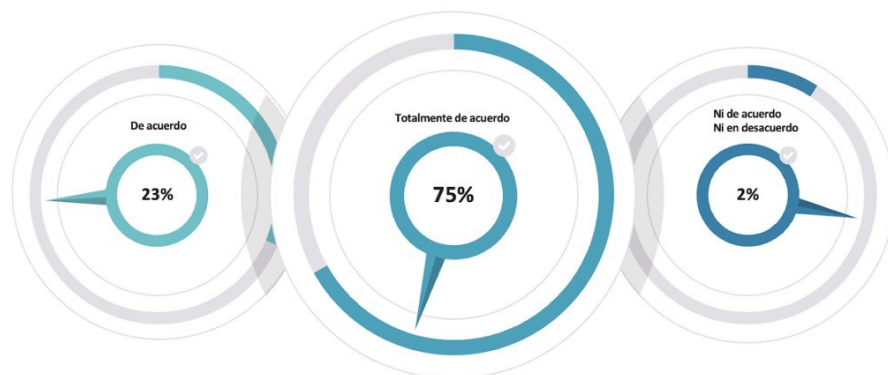


**Gráfica 6.** *La información que me comparte la empresa desde los canales de información es clara, oportuna y completa.*

Respecto a si la información que comparte Uniminuto Pasto es clara, oportuna y completa cabe resaltar que el 50% de las personas encuestadas están totalmente de acuerdo, seguida del 42,86%, quienes afirman estar de acuerdo con lo que les comparte la institución, mientras que el 5,36% no comparten una opinión ni positiva ni negativa frente a lo que la organización informa y tan solo el 1,79% está en desacuerdo con dicha acción.

A tenor de los resultados, podemos indicar que la gestión que realiza la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Regional Pasto de informar a sus colaboradores de manera clara, oportuna y completa proporciona un alto nivel de satisfacción por parte de sus colaboradores.

### **Siento afinidad con los valores que la empresa promueve**



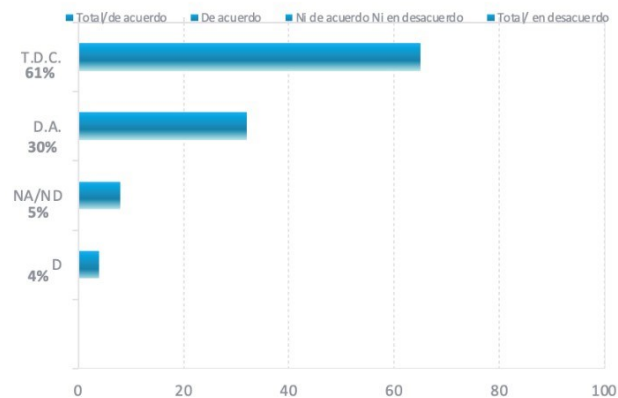
**Gráfica 7.** *Siento afinidad con los valores que la empresa promueve.*

Transmitir los valores de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Regional Pasto desde los niveles más altos a los más bajos es de suma importancia, de esta manera se cumple con uno de los objetivos de la comunicación interna, puesto que se ha convertido entre muchas otras cosas, en un elemento fundamental para la transmisión de la cultura de la organización.

Se evidencia en la gráfica que 42 colaboradores que representan el 75% de los encuestados afirman sentir afinidad con los valores que Uniminuto Pasto promueve al interior de su organización, mientras que 13 colaboradores que representan el 23,21% están de acuerdo con los valores de esta institución y tan solo 1 persona no está de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta realizada.

Las concepciones propuestas por Allen y Meyer (1997), coincidían en que poder comunicar los valores de las empresas servirían como una hoja de ruta para la correcta transmisión de la cultura organizacional. Por lo que de acuerdo con la gráfica no se cumple a cabalidad la efectividad de poder transmitir a los colaboradores de Uniminuto Pasto los valores de su organización.

### Las instalaciones de la empresa facilitan mi trabajo



**Gráfica 8.** *Las instalaciones de la empresa facilitan mi trabajo.*

Ante la pregunta por la percepción que tienen los colaboradores frente a si las instalaciones les facilita el trabajo dentro de Uniminuto, Pasto, observamos que las opiniones están divididas, puesto que el 37,50% de los académicos y administrativos están totalmente de acuerdo con lo que

se les pregunta, el 39,29% responden positivamente, el 12,50% consideran no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 10,71% afirma que las instalaciones no les facilita desempeñar las labores de manera fácil.

La mayoría de los colaboradores que sumados a quienes respondieron estar "totalmente de acuerdo" y "de acuerdo" representan el 76,79%, es decir, más de la mitad consideran que las instalaciones con las que cuenta la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Regional Pasto, sí facilita el desarrollo de los procesos en la misma.

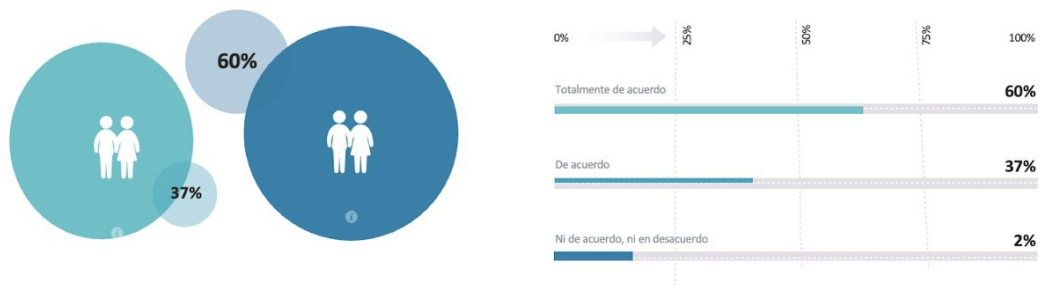
Respecto a la pregunta planteada en esta gráfica, podemos concluir que 41 colaboradores que representan el 73,21% de los encuestados mencionan estar totalmente de acuerdo con que los líderes de las diferentes áreas escuchan las necesidades y problemas de su equipo, mientras que solo un (1) encuestado asegura estar en desacuerdo con la afirmación que el resto de colaboradores tuvieron.

A la luz de las respuestas de los encuestados de Uniminuto Pasto se concluye que la comunicación interna y directa entre los jefes y sus colaboradores se transforma en un valor estratégico fundamental, por lo tanto, se genera buen clima laboral y se transmite una cultura organizacional adecuada dentro de la institución.

Analizando la teoría propuesta por Kloter Armstrong (2012), se concluye que las necesidades tanto al interior como al exterior de la organización se conocen si existen relaciones sólidas, donde se puedan identificar requerimientos, expectativas y deseos para de esta manera

enfocar esfuerzos en satisfacer lo que se requiere.

## El clima laboral de la empresa es positivo y se mejora constantemente



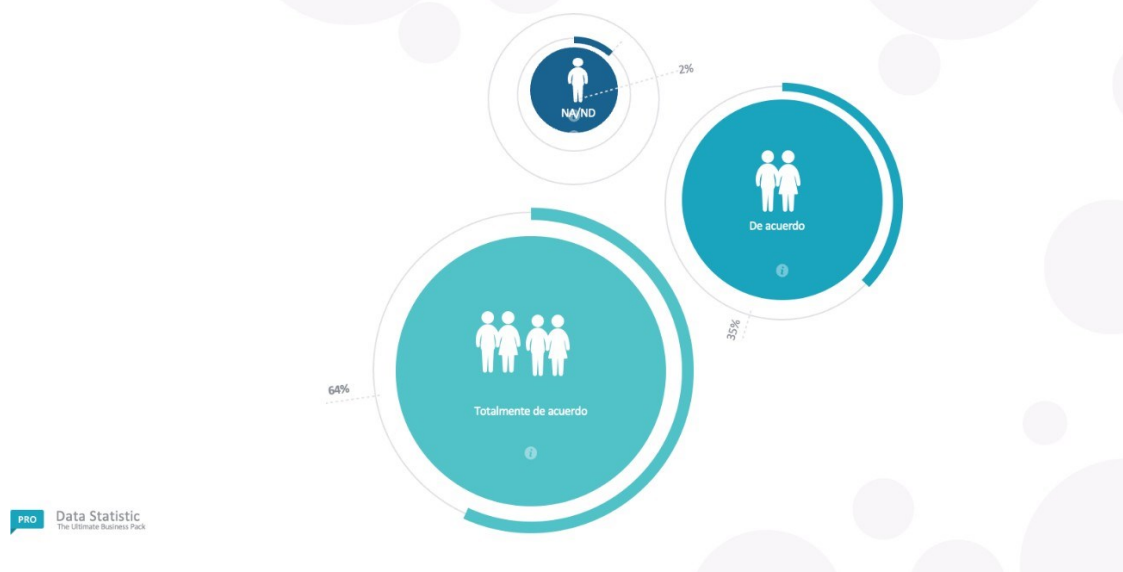
**Gráfica 9.** *El clima laboral de la empresa es positivo y se mejora constantemente.*

El 60,71% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que el clima laboral de UniminutoPasto es positivo y se mejora continuamente y tan solo el 1,71% menciona no estar de acuerdo con las condiciones del clima que la institución proporciona.

El clima organizacional es uno de los principales aspectos a considerar en el desarrollo y el cumplimiento de metas, contar con un ambiente agradable, herramientas, equipo y un buen mobiliario que permita cumplir con los objetivos propuestos por la institución.



## Trabajo en equipo con mis compañeros de área



**Gráfica 10.** Trabajo en equipo con mis compañeros de área.

El trabajo en equipo favorece la integración de los colaboradores y el desarrollo de habilidades sociales, del mismo modo facilita el cumplimiento de los objetivos comunes dentro de la institución incrementa la motivación y el sentido de pertenencia por la organización. Berry y Prasuraman (1991)

Como se puede ver en la gráfica el 64,29% de las personas encuestadas afirman que trabajan en equipo, el 39,93% aseguran estar de acuerdo con la pregunta, mientras que el 1,79% de los encuestados mencionan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con el trabajo en equipo dentro de la institución.

  
**En mi trabajo se promueve permanentemente las capacitaciones**



**Gráfica 11.** *En mi trabajo se promueva permanente las capacitaciones.*

Un 48,21% de los informantes indican que están totalmente de acuerdo con que en Uniminuto Pasto se promueve permanentemente las capacitaciones, el 44,64% afirma estar de acuerdo, el 5,36% no tiene una opinión ni positiva ni negativa y solo el 1,79% de los encuestados aseguran no estar de acuerdo con que en esta institución se promueven capacitaciones de manera constante.

Chiavenato (2009) describe seis procesos a través de los cuales se contribuye a la eficacia organizacional, uno de ellos es el **desarrollo de personas**, y con esto se refiere a todos los procesos diseñados para capacitar al personal, potencializar sus habilidades, relacionarse con sus pares dentro de la organización a través de programas de integración, estableciendo estrategias efectivas que permitan medir, controlar, validar y generar confianza en el capital humano.

## Tengo la capacidad de ascender o crecer profesionalmente en la organización

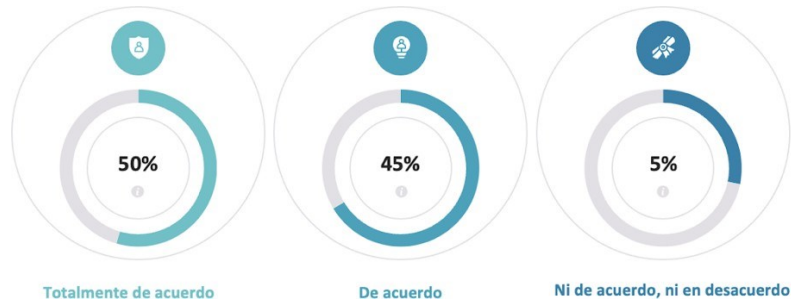


**Gráfica 12.** *Tengo la capacidad de ascender o crecer profesionalmente en la organización.*

28 de los encuestados que representan el 50% de los colaboradores de Uniminuto Pasto indican que dentro de la institución tienen la oportunidad de crecer profesionalmente. Asimismo, 18 de los encuestados que representan el 32,14% respondieron estar de acuerdo con la capacidad de ascenso en la Corporación, mientras que 7 personas que representan el 12,50% indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta, y solo 3 colaboradores mencionan estar en desacuerdo con la oportunidad de crecer profesionalmente en la institución de educación superior.

El 50% de la muestra menciona que el trabajo de sus compañeros es oportuno, el 44,64% opina estar de acuerdo, mientras que el 5,36% le es indiferente las actividades que desarrollan el resto de los colaboradores de la Corporación Regional Minuto de Dios en Pasto.

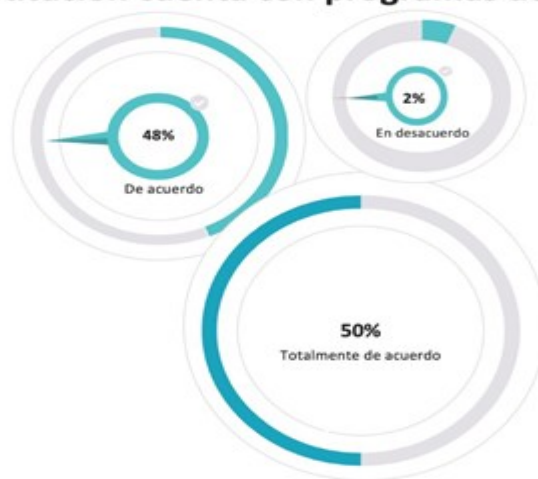
### El trabajo realizado por mis compañeros es de forma oportuna



**Gráfica 13.** El trabajo realizado por mis compañeros es de forma oportuna.

El 37,50% de los encuestados afirman estar totalmente de acuerdo con el salario y las prestaciones sociales son acorde a sus funciones, el 41,07% menciona estar de acuerdo con sus honorarios, el 10,71% indica no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 5,36% de los colaboradores están en desacuerdo y de igual manera el otro 5,36% restante asegura estar totalmente en desacuerdo con lo planteado en la pregunta.

### La institución cuenta con programas de capacitación



MSO Data Statistic

**Gráfica 14.** La institución cuenta con programas de capacitación.

En la gráfica se observa que el 50% de los encuestados afirman que la Corporación Minuto

de Dios, Pasto cuenta con programas de capacitación, el 48,21% asegura estar de acuerdo con dichos programas, mientras que el 1,79% no tiene una posición frente a la pregunta realizada.

Berry y Parasuraman (1991), afirman que las capacitaciones deben pensar en evaluar sobre el cómo” hacer la tarea y con el “por qué, con la finalidad de causar en los colaboradores confianza y fidelidad, y en las respuesta que nos dieron las personas de esta institución se evidencia un alto compromiso por parte de Uniminuto Pasto en capacitar sus empleados.

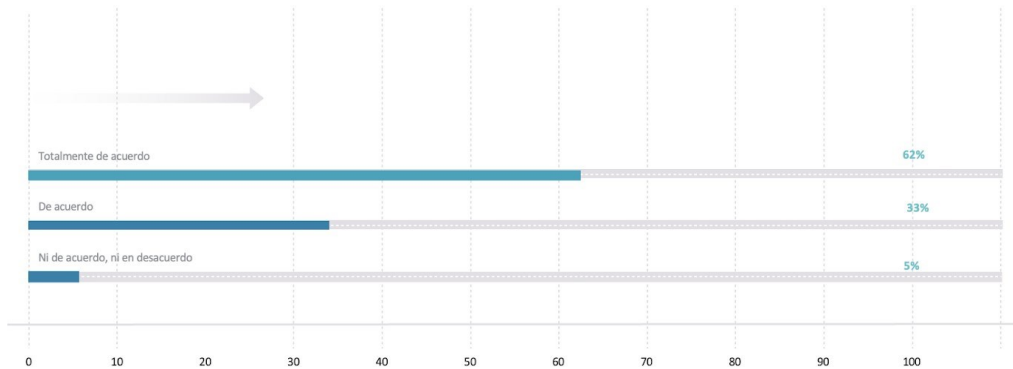
### **Considero que los temas impartidos dentro de la institución afectan positivamente mi desempeño**



**Gráfica 15.** *Considero que los temas impartidos dentro de la institución afectan positivamente mi desempeño.*

De los 34 encuestados que representan el 60,71% sostienen estar totalmente de acuerdo con que los temas dados por la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Regional Pasto, del mismo modo 21 de los colaboradores señalan estar de acuerdo, en cambio el 1,79% indican tener una respuesta indiferente frente a los temas que imparte la institución y que afectan positivamente el desempeño de cada uno de ellos.

## Recomiendo a otras personas la organización



**Gráfica 16.** *Recomiendo a otras personas la organización.*

Se observa que el 62,81% de los colaboradores de Uniminuto Pasto recomienda a otras personas la institución, el 32,73% respondió estar de acuerdo con recomendarla, mientras que el 5,45% tiene una respuesta indiferente.

Bonhenberge (2006), menciona que el marketing interno tiene una asociación positiva con el compromiso organizacional y tienen influencia positiva en lo que los colaboradores expresan no solo al interior de la empresa sino también en el exterior de la misma.

**Prácticas del marketing interno dentro de Uniminuto – Pasto, con las prácticas propuestas una por Maria Bonenberger.**

El presente análisis de los resultados vs las prácticas propuestas una por María Bohnneberger, la discusión estará basado en las respuestas dadas por el personal de la empresa, en torno a la aplicación del instrumento que busca analizar entre otros aspectos, los siguientes:

- Organización
- Desempeño
- Ambiente de trabajo
- Conocimiento de funciones
- Relaciones interpersonales
- Estrés
- Comunicación
- Bienestar laboral
- Condiciones laborales
- Satisfacción en el trabajo

Frente a lo relacionado con la organización del trabajo en la empresa, se encontró que la percepción que tienen los trabajadores, sobre la organización el trabajo, resulta ser fundamental frente a su accionar dentro de su área de trabajo, esto sustentando en que las personas actúan en el mundo según su percepción o interpretación del mismo.

De igual manera en torno a si el personal de esta área cuenta con los recursos suficientes para el desempeño de sus funciones de manera eficiente se encuentra una debilidad, debido a la falta de una organización permanente de los requerimientos de oficina al interior de toda la entidad. Lo cual en oportunidades ha limitado el desarrollo eficiente de las actividades internas.

Es así que lo anterior podrá afectar el comportamiento de los trabajadores por cuanto su desempeño está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre su medio de trabajo y su

entorno, lo cual permite concluir que al no contar con los recursos necesarios para el desempeño de su trabajo, podrá también limitar su efectividad en el desarrollo de sus funciones.

En referencia a puesto de trabajo, la percepción con la que cuentan los trabajadores de la empresa, es favorable, lo cual resulta ser una fortaleza, como se mencionó anteriormente la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

De manera sistemática se preguntó al personal de esta, sobre si el ambiente físico de trabajo es seguro encontrando que pese a las inversiones realizadas en diferentes espacios físicos de la infraestructura, aún existen algunos muebles y enseres de trabajo deteriorados, así como al mantenimiento físico apropiado de diferentes paredes, cubiertas, pisos y otras áreas de trabajo. Pese a ello lo anterior se puede argumentar al indicar que los trabajadores deben adaptarse a las condiciones de trabajo, por cuanto la opción del espacio dijo solo es uno para esta unidad laboral.

En torno a si el coordinador o líder de proceso tiene conocimiento de sus funciones y si este conforme a sus conocimientos brinda soluciones efectivas a los problemas se puede indicar que la facilidad que tienen las personas para la resolución de los problemas es de tipo cognitivo, lo cual permite afirmar que la dirección de esta empresa, cuenta con la capacidad de comprensión y preparación suficiente para dar solución a las dificultades labores que se puedan presentar, siendo esto una fortaleza en torno a la futura implementación de estrategias tendientes al mejoramiento.

Frente al planteamiento relacionado con que si se delega eficazmente funciones de



responsabilidad, se encontró que se hace necesario el tener en cuenta que en administración la delegación de funciones administrativas, es uno de sus principios, lo cual tiene como propósito la consecución del interés general y de los principios de eficiencia y eficacia.

Se encuentra que pese a la anterior premisa, la delegación de funciones de responsabilidad en esta área es dispar por pocos puntos porcentuales, sin embargo es preciso tener en cuenta dichas apreciaciones a fin de generar una propuesta que contribuya a una delegación acertada de actividades y responsabilidades.

En el planteamiento relacionado con que si se mantiene informado al personal sobre los asuntos que afectan a su trabajo, se pudo establecer que la información debe ser de doble vía, por cuanto esta permite que cada persona de a conocer sus expectativas en torno a los posibles asuntos que afecten el desarrollo normal de las actividades laborales cotidianas.

Es de esta manera que conforme a la comunicación y la relación con los compañeros de trabajo, se puede mencionar que si las relaciones que se establecen entre los compañeros de trabajo, son potencializadas se puede generar una cultura de comunicación acorde, de logro de objetivos, metas y tareas, mejorando sustancialmente su satisfacción, autorrealización, funcionamiento afectivo y prestación del servicio dentro de su comunidad laboral.

La actividad laboral y del talento humano ha centrado sus esfuerzos en la administración de personal, pese a lo anterior ha sido casi nulo su avance en la gestión estratégica del área y su contribución al logro de los objetivos empresariales.

Dentro de la percepción que tienen los trabajadores, se encontró que los partícipes de esta investigación en torno a su trabajo en equipo un porcentaje considerable se encuentran satisfechos, indicando que les resulta fácil expresar sus opiniones, así como el contar con las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones.

Pese a esta fortaleza en la unidad de trabajo, el estrés resulta ser uno de los principales limitantes para un desempeño óptimo, además se pudo evidenciar que existen diversos factores que generan o constituyen los estresores hacia los trabajadores, tales como en oportunidades se no se tiene certeza de todas las actividades que se desarrollan al interior de esta empresa, lo cual genera recarga laboral, de igual manera la frustración casi que generalizada en torno a la falta de fomento del trabajo en equipo, así como el limitante que presentan los trabajadores por no hacer parte de un equipo compacto y con un compromiso único misional de la empresa.

La mayor parte de los estresores o situaciones que causan este padecimiento en esta área de trabajo ocurren en el espacio cotidiano en el que se desenvuelven sus labores, por lo que sin lugar a dudas esto constituye en afectaciones generalizadas en el personal.

De esta manera según lo anterior es pertinente evaluar los estresores, por lo que es importante considerar el contenido de las situaciones generadoras de estrés y la intensidad o significado subjetivo que cada individuo adjudica a lo vivenciado, de esta manera el estrés puede ser entendido como la respuesta del organismo a los estresores que se dan dentro del espacio laboral y que afectan directamente el rendimiento laboral, el estrés es una situación que requiere

cuidado, especialmente en la actividad laboral, por cuanto si no es atendido oportuna y efectivamente puede causar problemas en aspectos físicos, mentales y sociales.

En cuanto a la responsabilidad que tiene el personal de esta empresa, se pudo establecer que existe ayuda mutua y que cada persona de esta comunidad laboral se siente importante para el éxito de la labor misional, es así que se encuentran comprometidos frente al desarrollo de propuestas que permitan lograr una mejora sustancial en la empresa.

En un planteamiento adicional se buscó determinar la satisfacción que tiene el personal frente al programa de bienestar que se lleva al interior de esta empresa, encontrando que esta no cumple sus expectativas de beneficio entre la vida laboral y familiar, lo cual se ve reflejado en que no se sienten copartícipes de los éxitos y fracasos, pese a contar con 100% de motivación para la realización de su trabajo y que en general se sienten satisfechos en la empresa.

### **Necesidades de cliente interno en función de las prácticas identificadas.**

Se encontró que en la empresa, se presentan algunas debilidades, tales como falta de conocimiento por la totalidad de las laborales desarrolladas, así como carencia de trabajo en equipo, estrés laboral, el cual ha generado en ocasiones una baja en el rendimiento de los trabajadores, así como la falta de reconocimientos dados por los logros alcanzados.

De igual manera en el diagnóstico desarrollado, se pudo establecer que la empresa presenta debilidades menores, tales como falta de organización, delegación de funciones y otras que requieren de atención, a fin de evitar que estas variables se conviertan en determinantes para

el buen desarrollo de la actividad del área.

Es importante anotar que el talento humano de la empresa, resulta ser el componente de mayor relevancia en el desarrollo de sus actividades administrativas, el cual se encuentra motivado frente a su responsabilidad que tiene en su área de trabajo. Pese a sus debilidades es este factor quien determina su éxito y servicio proyectado, lo cual podrá ser potencializado a través de estrategias que lleven a cabo una posibilidad de mejoramiento.

**Lineamientos de prácticas de marketing interno orientadas a la gestión de una marca empleadora en Uniminuto Pasto, Colombia.**

**Tabla 3.**

*Lineamientos de prácticas de marketing interno*

**Tabla 3.**

*Lineamientos de prácticas de marketing interno*

Plan operativo anual						
No.	Estrategia	Meta	Objetivo	Objetivos específicos	Frecuencia	Respon.
1	Organización administrativa basada en un clima organizacional	Cumplir con los requisitos y esforzarse para exceder las expectativas del trabajador	Entender necesidades actuales y futuras de la organización	1. Entender en toda su amplitud las necesidades y expectativas de la organización	Mensual (permanente)	Facilitador ciudad y líderes de proceso
				2. Asegurar un enfoque balanceado entre las necesidades y expectativas de la organización y otras partes interesadas		
				3. Comunicar esas necesidades y expectativas a través de la organización.		
				4. Medir la satisfacción del usuario interno y actuar sobre los resultados.		
				5. Administrar las relaciones con los usuarios internos.		
2	Involucramiento de todo el personal de la organización	Lograr la mayor participación del personal dentro de la organización	Aprovechar al máximo las habilidades del personal para beneficio la de organización	1. Aceptar pertinencia y responsabilidad para solucionar problemas.	Mensual (permanente)	Facilitador ciudad y líderes de proceso
				2. Buscar activamente oportunidades para hacer mejoras y aumentar su competencia, conocimiento y experiencia.		
				3. Compartir libremente su experiencia y conocimiento en grupos y equipos.		
				4. Enfocarse en crear valor para sus usuarios.		
				5. Buscar que el personal sea innovador y creativo, que lleve por delante los objetivos de la organización.		
				6. Representar mejor a la empresa ante los usuarios, la comunidad local y la sociedad en su conjunto.		
				7. Derivar satisfacción de su trabajo.		
				8. Lograr que el personal sienta entusiasmo y		

				orgullo por ser parte de la organización.		
3	Administrar como un proceso	Mejorar procesos para alcanzar los resultados deseados	Relacionar recursos y actividades para lograr más eficientemente un resultado deseado	1. Definir el proceso para alcanzar el resultado esperado.	Mensual (permanente)	Facilitador ciudad y líderes de proceso
				2. Identificar y medir los resultados de los procesos.		
				3. Identificar las interfaces de los procesos con las funciones de la organización.		
				4. Evaluar los riesgos posibles, consecuencias e impactos de los procesos		
				5. Identificar los usuarios internos y externos, y otras partes interesadas		
				6. Establecer claramente la responsabilidad, la autoridad y las líneas de mando para la gestión del proceso.		
				7. Diseñar los procesos teniendo en cuenta los pasos, medición del control, entrenamiento, actividades, información para obtener el resultado esperado.		
				2. Estructurar el sistema para lograr el objetivo de la manera más eficiente.		
				3. Entender la interempresa entre los procesos del sistema.		
				4. Mejorar continuamente el sistema a través de su medición y evaluación.		
				5. Establecer los recursos, antes de actuar		
4	Fortalecer la capacitación, la formación y la educación	Lograr una mejora continúa	Procurar por que la mejora continua sea un objetivo permanente	1. Hacer de la mejora continua en servicios, procesos y sistemas, un objetivo de cada individuo en la organización.	Semestral (cada 6 meses)	Facilitador ciudad y líderes de proceso
				2. Aplicar los objetivos básicos tanto en la mejora gradual como de la mejora integral.		
				3. Evaluación periódica frente a criterios		

				establecidos para lograr la excelencia e identificar áreas de mejoras potenciales.		
				4. Mejorar continuamente la eficiencia y la efectividad.		
				5. Promover actividades basadas en la prevención.		
				6. Promover a cada miembro del organismo con capacitación y entrenamiento adecuados en los métodos y herramientas de mejora continua (planear, hacer, verificar, actuar), resolución de problemas, reingeniería de procesos, innovación de procesos, establecer mediciones y metas para guiar y rastrear las mejoras, reconocer las mejoras.		
				7. Asegurar que los datos e información sean suficientemente exactos, confiables y accesibles		
				8. Analizar los datos y la información mediante métodos válidos.		
				9. Entender el valor de técnicas estadísticas apropiadas.		
				10. Tomar decisiones y acciones basadas en los resultados del análisis lógico, equilibrado con la experiencia y la intuición.		
5	Reducir el estrés laboral	Contribuir a la generación de una mejor prestación del servicio	Satisfacción laboral.	1. Organizar el trabajo interno de la empresa	Mensual (permanente)	Facilitador ciudad y líderes de proceso
				2. Delegar las funciones a cada persona conforme a su puesto de trabajo		
				3. Realizar pausas activas		
				4. Programar actividades lúdicas y recreativas		

Fuente: elaboración propia, 2022.

## Conclusiones

El endomarketing es la herramienta por la cual se pueden construir relaciones satisfactorias al interior de las empresas para proyectarlas al exterior, donde convergen las expectativas de líderes y colaboradores, lo cual es un punto de partida para generar estrategias que integren a los empleados con los objetivos de la organización y se contribuya al bienestar del recurso humano por medio de procesos que incrementen la motivación y fidelización de cada uno de ellos.

De acuerdo el instrumento aplicado a 55 colaboradores de Uniminuto-Pasto, se evidencia que las prácticas de Marketing Interno están encaminadas al buen desarrollo de su trabajo a partir de capacitaciones, reconocimientos y buena comunicación, sin embargo, la remuneración percibida por la ejecución de sus funciones no es acorde a las mismas.

Los encuestados mencionan que la institución es un buen lugar para llevar a cabo sus funciones, donde pueden crecer como profesionales, sin embargo tienen un sin sabor por la remuneración laboral.

La investigación realizada reveló el grado de satisfacción de los colaboradores de Uniminuto Pasto, Centro Regional con las buenas prácticas de endomarketing, buscando la consecución de logros no de manera individual, sino colectiva. Existe una relación positiva entre las prácticas de marketing interno propuesto por María Bonenberger y las prácticas de M.I llevadas a cabo por Uniminuto- Pasto. Pero, es necesario realizar un análisis con periodicidad para continuar trabajando en el bienestar de sus colaboradores, los cuales reflejan directamente la satisfacción de los clientes externos y la expansión y productividad de la institución.



El Marketing interno es sin duda alguna un generador de valor para las organizaciones porque condensa la importancia de sus colaboradores, a través de estrategias donde se sientan valorados y comprometidos por la empresa, lo que a su vez es un potencial económico para las organizaciones, reflejando la productividad, la competitividad y rentabilidad en el mercado.

La identificación de las necesidades de los colaboradores de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Pasto ha sido realizada por la encuesta donde expresan que el salario recibido por la institución en relación con sus funciones no es la ideal. Además, la institución debe preocuparse por las instalaciones donde sus colaboradores llevan a cabo sus labores, ya que algunos encuestados no tienen una imagen positiva de ello.

Con esta investigación se ha identificado la importancia del marketing interno con la consecución de un mayor y mejor desempeño. Asimismo, generar estrategias encaminadas a fortalecer las competencias de los colaboradores, lo que redundará en su motivación personal, su desempeño profesional, logrando de esta manera productividad y crecimiento a la organización.

Es importante destacar que el marketing interno no solo es una gestión realizada por el área de recursos humanos, sino que es una perspectiva aplicada a este recurso, partiendo que el endomarketing debe ir direccionado al marketing externo propiciando una buena orientación al servicio y logrando el crecimiento de la empresa a mediano y largo plazo.

Para la institución evaluada es necesario que revise, analice y ejecute acciones que mejoren el bienestar de sus colaboradores, creando una política de Marketing Interno, con el propósito de satisfacer al cliente interno y hacer de ellos sus mayores promotores de marca. Asimismo, que permita a los colaboradores identificarse con su cultura organizacional, y no tener una percepción como que el compromiso normativo existente está encaminado a ser un compromiso afectivo.

Además, de acuerdo al análisis realizado, es indispensable observar la contratación al interior de la organización y la remuneración económica, de esta manera Uniminuto Pasto, mejoraría de forma significativa la percepción de su imagen en los colaboradores.

Se ha evidenciado a lo largo de la investigación que la comunicación interna es un factor determinante para la consecución de objetivos estratégicos, por lo que este concepto debe ser evaluado por organizaciones entre ellas Uniminuto-Pasto y ponerla al servicio de este fin: conseguir que los colaboradores estén orgullosos de trabajar donde están. Cabe mencionar que, la comunicación interna que se maneja en Uniminuto Pasto es buena, pero el ápice estratégico se comunica de manera asertiva con el técnico operativo y el personal de apoyo, sin embargo, podría ser mucho mejor.

Disponer de una buena imagen como marca empleadora permite atraer a nuevos talentos con menor coste. La propuesta de valor no necesariamente estará enfocada en factores económicos, sino como aquella organización que brinda a sus clientes internos un lugar ideal para desempeñar sus labores. Por lo que Uniminuto Pasto, deben implementar nuevas estrategias para con sus colaboradores, con el fin de mejorar el compromiso organizacional.

## Recomendaciones

Hacer que las marcas se diferencien en el mercado, cada día es más complejo. Vivimos momentos de mayor incertidumbre, donde los cambios son cada vez más frecuentes y la tecnología cobra cada vez más importancia. Se vuelve entonces necesario tener en las organizaciones talento que demuestre las capacidades para lograr uno de los objetivos más importantes que las empresas de hoy trabajan: el reconocimiento en el mercado y de este modo, la preferencia por las marcas a la hora de consumir un producto o un servicio. (Guales, G. & Rosales, J. 2021), por lo que se le recomienda a la Corporación Universitaria Minuto de Dios- Centro Regional Pasto implementar estrategias innovadoras a través de su marca empleadora y crear en la mente y el corazón de sus colaboradores la imagen que desea proyectar al público externo, esto se logra de la mano de un concepto que en los últimos años ha cobrado fuerza, el Inbound Recruiting, una innovadora estrategia de reclutamiento centrada en el candidato, que ayuda a las empresas a atraer al talento adecuado, pasivo o activo, a enamorarlos durante el proceso de selección y a contratarlos de forma más rápida” (p. 11).

Por lo que se vuelve necesario que las empresas utilicen nuevas metodologías de selección, basándose en técnicas de mercadeo, y así atraer colaboradores y seducirlos de manera inmediata, por lo que se debe conocer a detalle lo que se desea y construir relaciones con los candidatos para comunicar de manera asertiva la propuesta de valor.

De esta manera se expone que si se realiza una correcta selección a través de metodologías y estrategias innovadoras, repercutirá en toda la organización pretendiendo posicionar la empresa

como empleador de referencia para sus colaboradores y para aquellos que estén interesados en formar parte de las mismas.

Esta propuesta se encamina a intervenir en los aspectos que se encontraron en las respuestas de los colaboradores de la institución, los cuales son relevantes para lograr construir una cultura organizacional, que en términos generales aporte más al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Es necesario entonces, asegurarse que cada cliente interno que se vincula a la institución tenga conocimiento de lo que trata la filosofía institucional de Uniminuto Pasto y comprenda su relevancia.

Asimismo, dar a conocer cada elemento que hace parte de la filosofía institucional y cómo cada colaborador aporta de manera significativa a este concepto. Es indispensable utilizar los canales de comunicación interna de la empresa, teniendo en cuenta que los lugares donde los colaboradores se encuentran forman parte de su cotidianidad laboral. Los líderes de los procesos deben comunicar no solo los valores, sino también compartir los comportamientos esperados que están relacionados a dichos valores. Por lo que se recomienda que las instituciones de educación superior como la Corporación Universitaria Minuto de Dios inspiren a sus clientes internos, proveen retroalimentación de forma regular y trabajen con transparencia.

---

<sup>4</sup> Innovadora estrategia de reclutamiento centrada en el candidato, que ayuda a las empresas a atraer al talento adecuado, pasivo o activo, a enamorarlos durante el proceso de selección y a contratarlos de forma más rápida". (Guales, G. & Rosales, J. 2021).

## Bibliografía

- Acuña, D. (2019). Modelos de innovación en gestión del talento humano. Fundación Universitaria de América. Bogotá, Colombia. Tomado de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7516/1/678291-2019-II-GTH.pdf>
- Ahmed, P.K. Rafiq, M. y Saad, N.M. (2003): “Internal marketing and the mediating role of organizational competencies”, *European Journal of Marketing*, vol.37, n°9, 1221-1241.
- Ahmed, P.K. y Rafiq, M. (2003): “Internal marketing issues and challenges”, *European Journal of Marketing*, vol. 37, n°9, 1177-1186.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the workplace*. Sage Publications. Alonso, Castro y Ocegueda (2006). *Teoría de las Organizaciones*. Ed.Umbra. México
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. Nueva York. EU, 63, 1-18.
- Almudena, T. (2012). *Employer Branding: Un estudio sobre la construcción de la marca del empleador*. (1st ed., pp. 89-118). Madrid. Recuperado el 20 de julio de 2016 a partir de <http://eprints.ucm.es/17531/1/T34093.pdf>
- Avilés, Y. (2011). *Employer Branding: una necesidad creciente en un mundo globalizado*. PeopleMatters. Recuperado el 15 de octubre de 2015, a partir de

[http://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1110\\_MKTVtas.pdf](http://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1110_MKTVtas.pdf)

Ballantyne, D. (1997): "Internal networks for internal marketing", *Journal of Marketing Management*, vol. 13, 343-366.

Ballantyne, D. (2003): "A relationship-mediated theory of internal marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 37, n° 9, pgs. 1242-1260.

Ballantyne, D.; Christopher, M. y Payne, A. (1995): "Improving the quality of services marketing: service (Re) design is the critical link", *Journal of Marketing Management*, vol. 2, n° 1, 7-24.

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

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

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

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

Berry, L.L. (1983): "Relationship marketing", *Emerging Perceptions on Service Marketing*, American Marketing Association, Chicago.

Berry, L.L. (1987): "Big ideas in services marketing", *Journal Services Marketing*, vol. 1, n°1, 5-10.

- Bohnenberger, M. C. (2006). Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. Universitat de les Illes Balears.
- Bohnenberger, M; Schmidt, S; Damacena, C; Batle Lorente, F. (2019). Internal Marketing. A Model for Implementation and Development. Universidade Feevale – PUC-RS. Dimensión empresarial, ISSN-e 1692-8563, Vol. 17, N°. 1, págs. 7-22.
- Castro. E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. ISSN-e 0252-9521, N°. 1, págs.247-276.
- Catalin, M. C., Andreea, P., & Andina, C. (2014). A holistic approach on internal marketing implementation. Business Management Dynamics, v.3 (11), p.9-17.
- Chiavenato, I. (1992): Clima Organizacional. México. Mc Graw Hill  
Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México. Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Editorial. McGraw-Hill/Interamericana, México D.F.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica. México. Mc Graw Hill.
- Ducan, L. (2011). La orientación al servicio, los roles y la formación de los mandos intermedios en las organizaciones de servicio. España. Recuperado de: [file:///D:/Downloads/201403%20CEyH%20114%20\(3\).pdf](file:///D:/Downloads/201403%20CEyH%20114%20(3).pdf)
- Fernández, L. (2014): ¿Qué es el endomarketing? España. Disponible en: <https://www.womenalia.com/es/expertos/179-marketing-y-ventas/1549-que-es-elendomarketing>.
- García, C. (2018). La estrategia del Employer Branding: objetivos y herramientas. Universidad de Zaragoza.
- Gavilán, D., Avelló, M., & Fernández, S. (2013). Employer branding: la experiencia de la marca

empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo (1st ed., pp. 60-64). Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado el 25 de octubre de 2015 a partir de [http://adresearch.esic.edu/files/2012/12/aDResearch-07\\_04.pdf](http://adresearch.esic.edu/files/2012/12/aDResearch-07_04.pdf)

George, W. (1990): Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*. United States, vol. 20, no 1, p. 63-70.

Grönroos, C. (1990). Relación con el enfoque de marketing en contextos de servicios: la comercialización y la interfaz compromiso organizacional. *Journal of Business*, 3-11.

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

Guales, G. & Rosales, J. (2021). La metodología Inbound Recruiting como estrategia de reclutamiento y selección en la empresa Degeremcia S.A. desde octubre 2019 hasta octubre 2020. Universidad de Guayaquil.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12774/ANÁLISIS%20DE%20LOS%20CÓDIGOS%20INTERNOS%20DE%20COMUNICACIÓN%20COMO%20ESTRATEGIAS%20DE%20EMPLOYER%20BRANDING%20EN%20LA%20EMPR.pdf?sequence=1> ojo

Jones, P. (1986) Internal marketing. *International Journal of Hospitality Management*. United Kingdom, vol. 5, no 4. P. 201-204.

Kotler, P y Keller, K. (2012). *Dirección de Mercadotecnia*. 14 ed. México D.F. [https://www.academia.edu/41953342/Direcci%C3%B3n\\_de\\_marketing\\_Kotler\\_and\\_Keller\\_14ed](https://www.academia.edu/41953342/Direcci%C3%B3n_de_marketing_Kotler_and_Keller_14ed)

Kotler, P.; Armstrong, G. (2003): Desarrollo de la estrategia de marketing y la mezcla de marketing. En: *Fundamentos de marketing*, México. P. 233-533.



Kotler, P.; Roberto, N.; Lee, N. (2002) Social Marketing, Improving the Quality of Life. United States, P. 206.

Méndez Álvarez, C. (2006). Transformación Cultural en las Organizaciones: Un Modelo para la Gestión del Cambio. Colombia.

Muñiz, R. (2014): La comunicación dentro del marketing. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

OBS. Business School. ¿Cómo elaborar una estrategia innovadora de Recursos Humanos? Recuperado de [https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/recursos-humanos/como-elaborar-una-estrategia-in novadora-de-recursos-humanos](https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/recursos-humanos/como-elaborar-una-estrategia-in-novadora-de-recursos-humanos)

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

Regalado, O.; Allpacca, R.; Baca, L.; Gerónimo, M. (2011) El endomarketing y su relación con la gestión de recursos humanos. En: Endomarketing: estrategias de relación con el cliente interno. Perú. P. 29-30.

Schein, E. (2016). Organizational Culture and Leadership (5th ed.). Wiley.

Soberanes Rivas, L. T., & De la Fuente Islas, A. H. (2009, junio). El Clima y el Compromiso Organizacional en las Organizaciones. <https://www.uaeh.edu.mx/>.

Stanton, W, Etzel, M y Walker, B. (2007). Fundamentos de marketing. Decimocuarta edición. Mac Graw Hill. ISBN 9789701062019, México. <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>

Thompson, I. (2006). El plan de marketing. <https://www.marketing-free.com/marketing/plan-marketing.html>

Velasco, A. M., & Dávila, A. M. (16 de 01 de 2013). Universidad EAN. Obtenido de La satisfacción del cliente interno a través del Endomarketing:  
<http://repository.ean.edu.co/handle/10882/3831>

Yopo, Boris (1970) Organización y Administración Universitaria. 1970. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=rVOjVY7C7nEC&pg=PA3&dq=definicion+de+organizacion&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwi93rz3vZ7sAhVF1VkKHR76By0Q6AEwAXoECAEQAg#v=onepage&q=definicion%20de%20organizacion&f=false>

Zeithaml, V., & Bitner, M. (2002). Marketing de Servicios. Mexico: Mc Graw-Hill.