EDITORIAL
NAVEGANTE

Marketing organizacional

y variables intervinientes



ALIPIO RIVEROS CUÉLLAR

Marketing organizacional y variables

INTERVINIENTES

ALIPIO RIVEROS CUÉLLAR

Alipio Riveros Cuéllar

Correo de contacto: lucali3114@gmail.com

Perfil: Doctor en Administración por la UNFV. Magíster en Marketing Turístico y Hotelero por la USMP. Lic. En Cooperativismo por la UNFV. Catedrático en la Facultad de Administración en la UNFV desde el 2002 a la fecha, Catedrático en la Facultad de Administración en la UNJFSC-Huacho (2004- 2008). Colegiados en CORLAD-Callao Reg. N° 30985 y Colicoop. Reg, N° 090. Publicación de libros académicos e investigación.

ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8327-4346

Afiliación: Universidad Nacional Federico Villarreal.

Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión doble-ciego de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.

ISBN 978-628-7623-46-0

© Alipio Riveros Cuéllar

2023

DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.10095386

© Editorial Navegante

www.editorialnavegante.com

Este libro es resultado de la investigación *"Marketing interno, compromiso organizacional y satisfacción laboral de los stakeholders primario de la Universidad Nacional Federico Villarreal, 2019",* realizada en la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos.

Diseño de carátula y composición: Editorial Navegante.

Edición electrónica: Editorial Navegante

Editado en Colombia

Published in Colombia

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS 6
ÍNDICE DE FIGURAS 8
INTRODUCCIÓN 9

CAPÍTULO I UN ACERCAMIENTO AL CAMPO DE MARKETING INTERNO 11
1.1. Un panorama medular del desarrollo del marketing interno 12
1.2. ¿Qué se comprende por marketing interno o endomarketing? 13
1.3. Los stakeholders: grupos de interés en el marketing interno 14
1.3.1. Tipos de stakeholders 14
1.4. Principales enfoques o modelos del marketing interno o endormarketing 15
1.4.1. Marketing holístico 16
1.4.2. Modelo de marketing interno de Levionnois 17
1.4.3. Modelo de marketing interno de Berry 18
1.4.4. Modelo de endomarketing de Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo 19
1.5. Dimensiones del marketing interno 20
1.6. Relevancia del marketing interno 20

CAPÍTULO II UNA MIRADA GENERAL AL COMPROMISO ORGANIZACIONAL 22
2.1. Teorías administrativas relacionadas al compromiso organizacional 23
2.2. Aspectos generales del compromiso organizacional 24
2.3. Factores involucrados en el compromiso organizacional 25
2.3.1. Clima organizacional 26
2.3.2 Cultura organizacional 26
2.3.3 Satisfacción laboral 27
2.3.4 Motivación 27
2.3.5 Liderazgo 28
2.4 Teorías en torno al compromiso organizacional 29
2.4.1 Dimensiones del compromiso organizacional 30

CAPÍTULO III ASPECTOS GENERALES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL 32
3.1. Acerca de la satisfacción laboral 33
3.2. Factores incidentes en la satisfacción laboral 34
3.3 Relación de la satisfacción laboral con aspectos psicosociales 36
3.4 Influencias de la satisfacción laboral 40

CAPÍTULO IV RELACIÓN DEL MARKETING INTERNO, EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS STAKEHOLDERS PRIMARIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL 42

CAPÍTULO V ASPECTOS FINALES DE RELACIÓN DEL MARKETING INTERNO, COMPROMISO ORGANIZACIAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS STAKEHOLDERS 78

REFERENCIAS 83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. *Dimensiones y variables del compromiso organizacional* 31
Tabla 2. *La satisfacción laboral y sus factores* 35
Tabla 3. *Estadística descriptiva y correlaciones bivariadas entre satisfacción laboral y satisfacción de vida* 36
Tabla 4. *Correlaciones entre satisfacción laboral y clima organizacional* 37
Tabla 5. Correlación entre la satisfacción laboral y los factores asociados al estrés 37
Tabla 6. *Correlación satisfacción vs estrés* 38
Tabla 7. *Estadísticos descriptivos y correlaciones entre las variables analizadas* 38
Tabla 8. *Niveles porcentuales del clima laboral y satisfacción* 39
Tabla 9. *Cálculos de correlación de Pearson entre la gestión de talento y la satisfacción laboral* 41
Tabla 10. *Influencia del salario en la satisfacción y el desempeño laboral* 41
Tabla 11. *Matriz de operacionalización de la variable independiente marketing interno* 44
Tabla 12. *Matriz de operacionalización de variable dependiente compromiso organizacional* 45
Tabla 13. *Matriz de operacionalización de variable dependiente satisfacción laboral* 46
Tabla 14. *Población de estudio de la unidad de análisis de investigación del -UNFV* 47
Tabla 15. *Datos generales de la población por facultad y dependencias* 54
Tabla 16. *Consolidado porcentual de los niveles de percepción de la variable marketing interno y sus dimensiones* 59
Tabla 17. *Consolidado porcentual de los niveles de percepción de la variable compromiso organizacional y sus dimensiones* 61
Tabla 18. *Consolidado porcentual de los niveles de percepción de la variable satisfacción laboral y sus dimensiones* 64
Tabla 19. *Consolidado porcentual de los niveles de percepción de las variables de marketing interno y satisfacción laboral* 65
Tabla 20. *Prueba de Kolmogorov Smirnov de marketing interno y sus dimensiones* 66
Tabla 21. *Prueba de Kolmogorov Smirnov de compromiso organizacional y sus dimensiones* 66
Tabla 22. *Prueba de Kolmogorov Smirnov de satisfacción laboral y sus dimensiones* 67
Tabla 23. *Relación entre el marketing interno con el compromiso organizacional y satisfacción laboral* 67
Tabla 24. *Relación de marketing interno y el compromiso afectivo* 68
Tabla 25. *Relación de marketing interno y el compromiso normativo* 69
Tabla 26. *Relación de marketing interno y el compromiso continuo* 70

Tabla 27. *Relación de marketing interno y significación de la tarea* 70
Tabla 28. *Relación de marketing interno y las condiciones de trabajo* 71
Tabla 29. *Relación de marketing interno y el reconocimiento personal y/o social* 72
Tabla 30. *Relación de marketing interno y los beneficios económicos* 73
Tabla 31. *Consolidado de las intensidades de las relaciones del marketing interno entre la variable compromiso organizacional y sus dimensiones* 73
Tabla 32. *Consolidado de las intensidades del marketing interno entre la variable satisfacción laboral y sus dimensiones* 73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. *Satisfacción laboral: porcentajes de factores* 35
Figura 2. *Medias de la satisfacción extrínseca e intrínseca según el tipo de trabajo* 40
Figura 3. *Datos generales de la población por sexo* 51
Figura 4. *Datos generales de la población por condición laboral* 52
Figura 5. *Datos generales de la población por estado civil* 52
Figura 6. *Datos generales de la población por grados y títulos* 53
Figura 7. *Datos generales de la población por facultades y dependencias* 55
Figura 8. *Datos generales de la población por stakeholders* 55
Figura 9. *Datos generales de la población por dedicación* 56
Figura 10. *Niveles de percepción de la variable Marketing interno* 56
Figura 11. *Niveles de percepción de la dimensión comunicación interna* 57
Figura 12. *Niveles de percepción de la dimensión adecuación al trabajo* 57
Figura 13. *Niveles de percepción de la dimensión desarrollo de colaboradores* 58
Figura 14. *Niveles de percepción de la dimensión contratación y retención de los colaboradores* 58
Figura 15. *Niveles de percepción de la Variable Compromiso organizacional* 59
Figura 16. *Niveles de percepción de la dimensión compromiso efectivo* 60
Figura 17. *Niveles de percepción de la dimensión compromiso continuo* 60
Figura 18. *Niveles de percepción de la dimensión compromiso normativo* 61
Figura 19. *Niveles de percepción de la Variable Satisfacción laboral* 62
Figura 20. *Niveles de percepción de la dimensión Significación de la tarea* 62
Figura 21. *Niveles de percepción de la dimensión Condiciones de trabajo* 63
Figura 22. *Niveles de percepción de la dimensión Reconocimiento personal y/o social* 63
Figura 23. *Niveles de percepción de la dimensión Beneficios económicos* 64

INTRODUCCIÓN

El marketing interno se concibe como un proceso de actividades que las empresas desarrollan para contratar, entrenar y motivar a sus trabajadores a fin de que ejecutan sus tareas de manera adecuada y, de ese modo, cada empresa atienda a sus clientes de forma apropiada (Hernández et al., 2019). Por tanto, este proceso se convierte en un mecanismo relevante para la gestión del talento humano o de los trabajadores, puesto que posibilita el aumento de la operatividad laboral y de la productividad.

En el mundo competitivo actual, se requieren estrategias empresariales que permitan gestionar, de manera sostenible y viable, la mano de obra humana y los resultados que una compañía desea lograr. En ese sentido, el marketing interno se convierte en una herramienta prometedora para lograr mejorar la competitividad y el mantenimiento en el ámbito de los negocios.

Precisamente, esta herramienta puede influir, de manera positiva, en el compromiso organizacional de los trabajadores como los stakeholders. Los stakeholders puede ser definidos —de acuerdo con Contreras-Pachecho *et al.* (2019)— como individuos o colectividades que pueden perjudicar o ser perjudicados por las actividades de gestión de las organizaciones al momento de cumplir sus objetivos. Por tanto, el manejo de los *stakeholders* es factor crucial para los intereses de todas las partes involucradas en una empresa.

Bajo este concepto, se sostiene que el compromiso organizacional de los *stakeholders* es determinante para la mejora de la gestión y del crecimiento empresarial, por ello, estos no pueden ser eludidos dentro de cualquier plan empresarial. En otras palabras, estos *stakeholders* deben ser considerados dentro de la implementación del marketing interno, puesto que el éxito de la organización también depende del compromiso de estos sujetos.

En un sentido amplio, el compromiso organizacional refiere al apego o afecto que un trabajador posee hacia su organización. En dicho afecto, los costos percibidos por los trabajadores juegan un rol importante en el abandono o permanencia en el cargo laboral. Por tanto, este tema es uno de los más tratados en las investigaciones sobre la conducta humana en las empresas (Fuentes *et al.*, 2020). Este compromiso laboral se ve favorecido cuando existe una satisfacción laboral en los trabajadores.

No existe una definición establecida para lo que satisfacción laboral; sin embargo, se puede mostrar como el conjunto de actitudes basadas en valores y creencias que un trabajador interioriza sobre su propio trabajo. Esta actitud es positiva cuando el trabajador muestra un estado emocional positivo de sus experiencias laborales a través de su percepción (Pizarro *et al.*, 2019).

Esta satisfacción es medida de dos formas: de manera unidimensional y multidimensional. De la primera forma, se analiza la satisfacción a través de una pregunta general sobre la satisfacción en el trabajo. En cambio, de la segunda forma, se identifican una serie de factores que se miden con la finalidad de calcular la satisfacción laboral de un sujeto (Boada, 2019). Por tanto, para conocer la satisfacción laboral de los trabajadores es preciso el desarrollo de investigaciones dedicadas en torno al tema de compromiso organizacional y marketing interno.

En ese sentido, es pertinente conocer más a fondo herramientas que cooperan con el aumento del nivel de compromiso organizacional y satisfacción laboral de los *stakeholders* como el marketing interno.

UN ACERCAMIENTO AL CAMPO DE MARKETING INTERNO

Capítulo I

El campo de marketing interno, según Park y Tran (2018), es el estudio de los mecanismos de comunicación entre los empleadores y los trabajadores, puesto que, en contextos laborales, hay influencia comunicativa de un tópico determinado en las actitudes y en el comportamiento de los empleados. La motivación interna de los empleados es muy importante, puesto que estarán dispuestos a aportar sus conocimientos y mejorar los objetivos de una empresa. Esta motivación se concreta cuando la información dirigida a los trabajadores es veraz y enfatiza las prioridades estratégicas de la empresa, el papel que tienen en su ejecución y fortalecer su motivación.

Este constituyente, de acuerdo con Oliveira *et al.* (2021), es el elemento central de la construcción de una identidad corporativa, ya que se determina si la empresa se comunica de manera efectiva y correcta. La comunicación centrada en la retroalimentación genera cambios en la empresa y se previenen determinados conflictos. Un empleado que no confía en la dirección de la empresa no brindará un *feedback* de calidad, a pesar de la presión y del nivel de coacción que se le transmita a su persona.

El direccionamiento de la retroalimentación implica un problema de la búsqueda de una ventaja competitiva por parte de la empresa a través de la gestión de competencias desde un punto de vista

estratégico. Este contexto es la base para el aporte de nociones de la gestión del talento humano. El presente capítulo tiene el objetivo de mostrar, según los postulados de Tyskbo (2019), las generalidades de las organizaciones comunicativas entre las cúpulas gerenciales y los empleados de una empresa, así como los mecanismos para proponer modelos en la gestión de centros de talento, la gestión del desempeño, la gestión de competencias y las evaluaciones de rendimiento laboral de los trabajadores.

1.1. Un panorama medular del desarrollo del marketing interno

El desarrollo del marketing interno, según Ewing *et al.* (2019), es el conjunto de procedimientos con el que se certifica una adecuada comunicación interna entre los trabajadores, los supervisores y los dueños administrativos. Tales acciones se centran en el aumento de los niveles de motivación de los miembros de una sociedad comercial y es una forma de delimitar acciones y de compartir las visiones, objetivos y valores de toda la empresa. A través de la comunicación interna, las empresas mejoran sus relaciones con los empleados para que puedan entender mejor qué está pasando en la empresa, hacia dónde van, qué papel juegan en ella, y así querer contribuir a los objetivos de la empresa.

El marketing interno se desarrolla mediante el conjunto de metodologías que evalúan los factores implicados en la motivación de los empleados dentro de una empresa a lograr un mayor rendimiento y una mejor opinión de la propia empresa, o, por el contrario, las razones para describir las desmotivaciones en la misma. Estas encuestas también analizan con qué están contentos los empleados y con qué no. Con base en estos hallazgos, la empresa toma varias medidas y realiza los cambios apropiados para lograr una mayor satisfacción de los empleados. De esta manera, la empresa se esfuerza por ser más atractiva para sus empleados (Kurdi y Alshurideh, 2020).

El desarrollo del marketing interno, de acuerdo con Lee *et al.* (2021), se basa en la experiencia con la que un empleado satisfecho atiende a su cliente. Asimismo, se debe revisar que la comunicación interna sea veraz, abierta y oportuna, que los empleados reciban información relevante de las personas adecuadas en el momento adecuado, que no teman comunicarse abiertamente con

sus superiores y que la dirección sea consciente de la enorme importancia de la comunicación interna. Una comunicación interna estratégicamente concebida evita una serie de problemas cuyas consecuencias afectan negativamente el desenvolvimiento social y el ambiente de trabajo de la empresa.

1.2. ¿Qué se comprende por marketing interno o endomarketing?

El marketing interno o endomarketing, según Lito Salgueiro (2018), es el conjunto de factores que evidencian una máxima satisfacción de las necesidades de los empleados como la aplicación de herramientas óptimas de la mercadotecnia a las relaciones corporativas internas. Los empleados son la parte más importante de toda la empresa. En la mayoría de las empresas, el capital humano representa el cincuenta por ciento de todos los costos. Con la ayuda de una adecuada comunicación interna, es posible aumentar el compromiso de los empleados, mejorar su relación con la empresa e identificarlos con los valores de la empresa.

El endomarketing es el marco laboral en el que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos. Las acciones que se realizan para lograr la satisfacción del cliente evidencian que los empleados deben estar satisfechos primero a fin de proporcionar a los clientes externos bienes y servicios de mejor calidad con una mayor eficiencia. El propósito es atraer, retener y motivar a los empleados, desarrollar el concepto de servicio y la conciencia del cliente de los empleados, y utilizar empleados satisfechos para lograr la satisfacción de los clientes externos de la empresa, así como para obtener la ventaja competitiva de la empresa (Vargas-Hernández y García, 2019).

El marketing interno es aplicar las ideas y tecnologías de la gestión de marketing a la empresa y llevar a cabo una serie de actividades positivas de marketing y colaboración internamente para motivar a los empleados, lograr la satisfacción de los empleados y hacer que su desempeño laboral refleje la conciencia del servicio y los clientes. Se impulsa una cultura de gestión que garantice un fuerte compromiso con el proyecto de empresa. Controlar el estrés dentro de la organización. Adapte su estructura organizativa a los requisitos del mercado. En última instancia lograr el objetivo de la satisfacción del cliente externo (Ferreira *et al.*, 2020).

1.3. Los stakeholders: grupos de interés en el marketing interno

Los stakeholders, según Shackleton *et al.* (2019), son los actores individuales, colectivos u organizaciones que intervienen de maneras activa y pasiva respecto a las decisiones en torno a un proyecto. Con las acciones realizadas en un período específico delimitado por la institución, se evidencia que los intereses de dichos agentes pueden verse afectados positiva o negativamente como consecuencia de su ejecución. La noción de parte interesada es central en cuestiones de desarrollo sostenible, responsabilidad social, democracia participativa, así como en los estándares actuales de ecocertificación.

Esta noción también se encuentra en los enfoques de arquitectura empresarial. Solo los accionistas, empleados, clientes, proveedores, acreedores y la sociedad se enumeran aquí como los agentes cuya competencia se centra en mantener la organización y la visión de una empresa. Además, estas aptitudes implican una influencia unilateral ejercida sobre la empresa por los grupos de interés y una influencia mutua entre las partes interesadas y la empresa. La evaluación de los stakeholders se realiza mediante una vista de la organización en todo su contexto socioeconómico con el objetivo de conciliar las necesidades de los diferentes grupos de partes interesadas (Ferrarini, 2021).

El principio de la gestión de las relaciones con los stakeholders es una extensión de la llamada gestión de las relaciones entre una organización y sus clientes. Estos nexos sociales van mucho más allá, ya que busca alinear las relaciones de la organización con todas las partes interesadas, en particular con las más importantes. Tal interrelación es conocida como el "equilibrio incentivo-contribución" entre el entorno de incertidumbre endógena (proveedores, comercio, consumidor, etc.) y las incertidumbres exógenas (socioculturales, políticas, legales, tecnológicas, ecológicas) hacia la organización (Deszczyński y Beręsewicz, 2021).

1.3.1. Tipos de stakeholders

Los *stakeholders* se clasifican de acuerdo con su nivel de participación en cada uno de los procedimientos de la economía de una institución o de un centro laboral. Los *stakeholders* primarios se caracterizan por constituir la estructura interna de un negocio, esto es, participan en

transacciones económicas con el negocio (*verbi gratia*, accionistas, clientes, proveedores, acreedores y empleados). Así, estos entes proporcionan capital a la corporación y adquieren acciones en el mercado secundario y no aportan capital directamente a la corporación. La junta directiva de una corporación generalmente gobierna una corporación en beneficio de los accionistas (Reegård y Debowski, 2020).

Los *stakeholders* secundarios suelen ser partes interesadas externas, aunque no participan en un intercambio económico directo con la empresa. No obstante, estos agentes ven afectadas o pueden afectar sus acciones —véanse, el público en general, las comunidades, los grupos de activistas, los grupos de apoyo empresarial y los medios de comunicación— en cada fase de los procedimientos que realizan instituciones determinadas. Estos grupos emplean mecanismos como la acción directa respecto al tratamiento con las autoridades con la finalidad de resolver los problemas sociales involucrados con un negocio específico (Charan y Murty, 2018).

Las partes interesadas excluidas son aquellas como los niños o el público desinteresado, ya que originalmente no tenían un impacto económico en los negocios. Ahora que el concepto adopta una perspectiva antropocéntrica, mientras que algunos grupos, como el público en general, pueden ser reconocidos como partes interesadas, otros quedan excluidos. Tal perspectiva no da a las plantas, animales o incluso a la geología una voz como partes interesadas, sino solo un valor instrumental en relación con grupos humanos o individuos (Guia, 2020).

1.4. Principales enfoques o modelos del marketing interno o endormarketing

Los modelos básicos del endomarketing, según Riccomini *et al.* (2021), son aquellos que conducen a la satisfacción del cliente externo por medio de la satisfacción del cliente interno. La estructura de los modelos es dividida por los especialistas en los siguientes indicadores: (1) antecedentes; (2) herramientas y prácticas de mensajería instantánea; y (3) resultados de IM. Se evidencian elementos principales en los modelos de endomarketing, a saber, la orientación hacia los clientes, que debe desarrollarse con los empleados, y la especificación de las prácticas que pueden ser utilizadas por las empresas.

Modelos propuestos por autores europeos, como Grönroos, especifican que las teorías con las que se delimitan las metodologías para ejercer de manera pragmática utilizar como alternativas para tener empleados motivados y orientados hacia los clientes, además de estar satisfechos con el trabajo y reconocer la importancia de sus funciones. Asimismo, autores de la década de 1980 proponen un modelo para la gestión del marketing de servicios, en el que se destaca el endomarketing como primera acción para lograr la satisfacción y fidelización del cliente. El modelo propuesto en la década del 2000 incluye varios ítems, así como las actividades que se deben desarrollar para lograr la motivación y satisfacción de los empleados (De Clerck *et al.*, 2019).

Las propuestas de modelo se discuten a partir de las críticas, realizadas por autores como Barney, puesto que, las prácticas individuales no contribuyen totalmente a la creación de una ventaja competitiva. Además, proponer observaciones a los modelos coadyuva a modificar las prácticas aisladas del endomarketing. Por otra parte, la principal aportación del modelo es que los departamentos de recursos humanos deben participar en el proceso de forma activa utilizando prácticas comunicativas que se emplean en los principios del marketing moderno (Barney *et al.*, 2021).

1.4.1. Marketing holístico

El marketing holístico, de acuerdo con Kóvacs *et al.* (2021), es la orientación mercadotécnica que consiste en la integración de los medios que están al alcance del grupo objetivo para los intereses comerciales de una compañía. Las empresas emplean mecanismos de comunicación para acceder al trabajador y al consumidor que este acceda a la empresa mediante distintos canales de venta y comunicación bidireccional. Los clientes son contactados por teléfono, SMS, correo electrónico, asimismo, el cliente puede contactar a la empresa a través de similares medios.

Está basado en la teoría que se desarrolla una estrategia de fragmentación de medios engarzada con la estratificación de potenciales consumidores del producto, se logra un éxito en la emisión/recepción del mensaje/anuncio/campaña, con mejores resultados y mayor efectividad comercial. De este modo, una campaña 360º es aquella que se lanza a través de los distintos medios a los que

se expone su público objetivo. Tal y como indica su nombre, se trata de envolver al consumidor para que le llegue el mensaje de una manera eficaz, sin saturarle, y alcanzar los retos planteados (Bai *et al.*, 2021).

El marketing holístico usa de forma simultánea espacios como la radio, la televisión o la prensa gráfica, pero también utilizan otras herramientas como la cartelería exterior o en los puntos de venta y, como no, las nuevas tecnologías: correo electrónico marketing, webs específicas y las redes sociales. Los encargados de las áreas comerciales de cada empresa definen concienzudamente el público objetivo, planificar una estrategia óptima y crear unos anuncios que, bien compartan un mismo mensaje, sean originales y diferenciados para cada formato para captar la atención del consumidor en todo momento. Así, el desarrollo de una campaña 360 grados implica la creación de una campaña donde todas las piezas publicitarias involucradas lleguen a conectarse unas con otras, sin llegar a copiarse ni repetirse (Haenlein *et al.*, 2020).

1.4.2. Modelo de marketing interno de Levionnois

El modelo de marketing interno de Levionnois, de acuerdo con González y Hernández (2012), es aquel que indica que toda empresa e institución mantiene a su disposición dos clases de mercado. El primero de estos tipos de mercado es denominado EXTERNO, el cual se basa en el convencional sistema binómico de la economía actual bien/servicio/producto-consumidores. El segundo de los tipos de mercado es el denominado INTERNO, el cual se origina en el sistema binomial individuo/persona-organización/colectivo, cuyas relaciones y mecanismos de direccionalidad de arriba hacia abajo se denomina *endomarketing*.

Desde la perspectiva de Levionnois (1992), citado por Fuentes (2009), la constitución de mecanismos de interacción de empleadores, colegas administrativos y trabajadores enfatiza la naturaleza humana de la empresa y la sitúa en el paradigma económico actual de globalización. Asimismo, el endomarketing es el conjunto de fundamentos que los gerentes y los supervisores de las áreas de Recursos Humanos consideran para enmarcar un sistema helicoidal y de interacción continua con los trabajadores. Se optimiza el capital humano con la finalidad de mejorar su formación profesional y laboral, así como desenvolver sus cualidades psicológicas.

El conocimiento general de la psicología de los trabajadores es la herramienta que genera una mayor cohesión entre las áreas principales de la empresa y el proceso económico que esta desarrolla. Tal coyuntura implica el cambio del tradicional modelo del mercado en el que el capital humano debe servir a la empresa para que esta obtenga una mayor cuota de rentabilidad. Medina (2018) postula que este paradigma se correlaciona con los fundamentos de la responsabilidad social, debido a que la producción económica se correlaciona con los puntos de vista de los clientes y con los conocimientos adquiridos por los trabajadores en su formación académica.

1.4.3. Modelo de marketing interno de Berry

El modelo de marketing interno de Berry es aquel en el que se enfatiza una preocupación sistemática por el capital humano que sustenta los procedimientos económicos en cada una de las empresas en el mercado occidental desde la década de 1970. El aporte de Berry *et al.* (1976), citado por Bohnenberger *et al.* (2019), apunta a mejorar la gestión sistemática en la contratación de personal y en la conservación del personal que labora mediante el apoyo a los servicios de alta calidad para los clientes. Asimismo, propone que el endomarketing dispone de constituyentes internos, es decir, empleos y producciones, que satisfagan las expectativas y las necesidades de los trabajadores con la finalidad de satisfacer los objetivos institucionales.

El modelo propuesto por Berry reorienta los enfoques productivos de bienes y de servicios de una empresa hacia el beneficio de los clientes, que debe desarrollarse con los empleados y con la especificación de las prácticas a emplearse. La convergencia entre estos enfoques se basa en la satisfacción del cliente externo. Esto se logra cuando los empleados son reconocidos como clientes internos como un enfoque holístico, con la finalidad de crear un ambiente de satisfacción laboral, el cual se implementa a través de la comunicación con los empleados (Bellaouaied y Gam, 2011).

El modelo de Berry destaca la importancia del trabajador y de los consumidores, con la finalidad de generar una ventaja competitiva de una empresa en un contexto económico cambiante, como el que se propuso desde hace medio siglo. Este contexto implica incluir las participaciones de los empleados en las áreas productivas y de interacción con gerentes y con los dueños de una empresa. Los miembros de las áreas de Gerencia, de Recursos Humanos y los supervisores

desarrollan técnicas que potencian las capacidades productivas para correlacionar los bienes y los servicios a producir con las necesidades a satisfacer por cada consumidor sin distinción (Berry y Parasuraman, 1991).

1.4.4. Modelo de endomarketing de Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo

El modelo de endomarketing de Regalado, Allpacca, Baca y Gerónimo, según Moreno (2011), es aquel en el que se mejora el nexo entre los clientes que no tienen ninguna afiliación con una empresa determinada y el personal que labora en cada una de las áreas productivas de esa institución. Este contexto se realiza mediante la aplicación de métodos de mercadeo con los cuales se atrae el conocimiento humano y se retienen las cualidades que optimizan la interacción economía-sociedad. Este engarce implica la colaboración de los trabajadores en las áreas productivas que se centran en sus necesidades y en las de los clientes.

Este modelo crea un componente novedoso en la gestión de los recursos humanos. Así, se opta por el empleo del constructo teórico de la gestión estratégica con la finalidad de administrar el elemento fundamental de las actividades económicas: el conocimiento humano. La promoción del apoyo sistemático de los trabajadores supera los mecanismos tradicionales de la gestión de empresas, puesto que, además de incentivar la atracción de los clientes —trabajadores y miembros de un organismo específico—, de satisfacer sus necesidades y sus carencias, se busca resolver la discordancia entre la satisfacción general de los consumidores externos e internos y sus conflictos (Torellas y Fernández, 2018).

Acciones como organizar los sistemas laborales, remunerar a los agentes de los procesos económicos, capacitar y evaluar las competencias de los trabajadores es un indicador de la comunicación para ofertar el servicio a los grupos sociales que consumen el bien. Esta estrategia aborda la necesidad de dialogar entre la alta gerencia y los trabajadores porque se crea un compromiso de servicio a la ciudadanía. Cardona-Arbeláez *et al.* (2017) proponen que la empresa que desea interactuar los trabajadores y los clientes estimulan el sistema cognoscitivo de estos y generan un ambiente en el que se enfatiza el bienestar social y la solidez institucional de la empresa.

1.5. Dimensiones del marketing interno

El marketing interno se divide en el mecanismo de adecuación de un trabajador a un entorno laboral determinado, en la concepción de *desarrollo personal* y en apuntalar al constructo de *comunicación interactiva*. La adaptación al trabajo, de acuerdo con Marroquí *et al.* (2007), es el conjunto de configuraciones psicosociales con las que un trabajador adquiere las nociones que se desarrollan en un entorno laboral y las facilita en su estructura física. Estos elementos se engarzan con el objetivo de generar un conjunto beneficios a la empresa y a la ciudadanía cuando se presenta una visión de estrategia a largo plazo y se conozcan las fortalezas intelectuales y físicas de otros trabajadores.

Una segunda dimensión es el desarrollo personal, el cual, según Suárez (2021), es el conjunto de actividades que generan el desarrollo de las capacidades y del potencial de una persona mediante la constitución del capital humano, de la empleabilidad y de la mejora de la calidad de vida. El desarrollo personal se desarrolla durante toda la existencia humana, puesto que incluye las acciones oficiales e informales para desarrollar a otros en roles como maestro, guía, consejero, gerente, entrenador o mentor, y no se limita a la autoayuda. En el ámbito del marketing, se alude a los métodos, programas, herramientas, técnicas y sistemas de evaluación que se ofrecen para apoyar el desarrollo positivo de los adultos a nivel individual en las organizaciones.

La tercera dimensión es la comunicación interactiva, definida como la capacidad para tomar decisiones y regular el flujo de la información. Este procedimiento depende de una estructura de la información proporcionada por herramientas como foros, chats, correos electrónicos, plataformas de redes sociales. Esta interacción, realizada antaño mediante los libros y la televisión, se ha sofisticado con el auge de la Internet, puesto que, se puede comunicar a determinados clientes con culturas afines y diferentes al vendedor los beneficios y los componentes de los bienes a ofertar (Felzmann *et al.*, 2019).

1.6. Relevancia del marketing interno

El marketing interno es relevante, según Martinez y Fernández (2018), porque permite el funcionamiento adecuado de los recursos productivos y humanos de una empresa. Esto

es, se garantiza un aumento en la comunicación efectiva dentro de la empresa y aumentará significativamente el rendimiento laboral de los empleados y su moral. También es fundamental porque fortalece la cultura corporativa y aumentará la competitividad de la empresa; por otro lado, ahorra costos a la empresa.

El marketing interno es importante, puesto que ayuda a la empresa a lograr un nivel eficaz de comunicación interna. Esto es, se garantiza una interacción y comunicación óptimas entre la dirección de la empresa y los empleados, entre el director y su equipo, entre los equipos y los empleados. Los empleadores proporcionan el apoyo y el asesoramiento a los empleados a fin de mantener la retroalimentación e implementación de los hallazgos en la práctica mediante el entretenimiento y la ludificación delimitadas en entornos correlacionados con el área laboral (Gara y La Porte, 2020).

El marketing interno es importante, desde la perspectiva de la Gestión, de la Administración y de la Sociología, porque los empleadores y los administrativos realizan una investigación en la empresa sobre las maneras de generación de innovaciones relacionadas con la mejora técnica y humana del rendimiento de los trabajadores. Esto se evidencia cuando se brindan las herramientas adecuadas para realizar su trabajo, así como los medios para ampliar su educación —mediante cursos de Posgrado y de capacitación en las teorías que aplican en cada área empresarial de sus competencias—. De acuerdo con la globalización convencional y con la cooperación pospandemia, las empresas delimitan sus presupuestos para el desarrollo del endomarketing con la finalidad de visibilizar los aportes de cada uno de los trabajadores en diferentes actividades que se realizan en las áreas de labor de una empresa (Capozza y Divella, 2018).

UNA MIRADA GENERAL AL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Capítulo II

Un aspecto constante en la sociedad es el desarrollo, pues, busca la satisfacción de las diferentes necesidades y expectativas de las poblaciones. Esta fue una de las principales razones por las que se iniciaron las revoluciones industriales, ya que se necesitaba la agilización de la productividad debido a la gran demanda de las necesidades y servicios. Como expone Vila De Prado (2019) en el caso de la primera y segunda revolución industrial se hicieron uso de hidrocarburos para la masificación de los productos, en la tercer y la cuarta revoluciones se hicieron uso de fuentes de energía eléctricas o fuentes alternativas.

En relación a esta alta producción y la satisfacción de las necesidades sociales económicas, las cuales son aspectos fundamentales para la globalización y la corriente económica neoliberal, también se considera el factor humano, ya que no ha perdido su valor a pesar del tiempo, además de presentar una característica importante: la adaptabilidad. Es por ese motivo que las empresas en la actualidad se focalizan en las relaciones con el recurso humano, con una tendencia a la corriente humanística, donde se considera el bienestar de las personas. Por ello, se consideran diversos factores como el clima laboral, la satisfacción del trabajador, la motivación y el compromiso organizacional que permitan evaluar la productividad del empleado y así establecer estrategias organizacionales para su mejora, con la meta del crecimiento económico.

Es por ese motivo que el presente capítulo aborda en primera instancia a manera de retrospección las teorías administrativas que plantean argumentos sobre el compromiso organizacional, luego se explican los aspectos principales del compromiso laboral y los factores involucrados, principalmente la cultura organizacional y el liderazgo. Asimismo, se explican las teorías establecidas sobre este indicador psicológico del trabajador que presenta dos enfoques: unidimensional y multidimensional, siendo el último explorado en mayor medida en este capítulo.

2.1. Teorías administrativas relacionadas al compromiso organizacional

Las teorías administrativas presentan un grado de desarrollo relacionado a las exigencias económicas y sociales que determinaba el contexto. En el caso de las dos primeras revoluciones se buscaba el crecimiento económico sin considerar aspectos como el cuidado ambiental o el bienestar de los trabajadores. Esto se observa en la Teoría clásica y la Teoría de la burocracia, las cuales tienen un enfoque en la estructura organizacional, donde es el gerente o líder el que establece las normas y funciones de los trabajadores sin considerar aspectos como el clima o el compromiso organizacional (Hernández *et al.*, 2018).

Por otro lado, las teorías enfocadas en las personas son la teoría de las relaciones humanas, del comportamiento organizacional y del desarrollo organizacional. Es la teoría de las relaciones humanas una de las primeras en surgir en contra de las corrientes con enfoques funcionales, las cuales no consideraban las demandas del trabajador, por lo que su opinión y exigencias eran excluidas y solo era considerado como un recurso. Según Rojas-Vargas y Madero-Gómez (2018), esta teoría busca resarcir lo ideológicamente proporcionado por las teorías económicas anteriores, por lo que opta por un enfoque humanista que tiene como objetivo la mejora de las condiciones laborales. Bajo las condiciones de esta teoría el hombre es un recurso, pero el cual debe ser valorado, ya que al satisfacer sus necesidades laborales permite el desarrollo y crecimiento económico de la empresa, esto se debe a que crea lazos afectivos como el compromiso hacia la empresa, de modo que comparten objetivos.

2.2. Aspectos generales del compromiso organizacional

Las organizaciones son sistemas compuestos por diferentes elementos que les permite tener una estructura funcional, la cual se desarrolla según las exigencias de las sociedades. Uno de los principales componentes es el factor o recurso humano, este representa la base productiva de la empresa, de modo que se tiene que tener en consideración su comportamiento a nivel organizacional.

Como indica Amorós (2009) —citado por Morejón (2018)— el comportamiento a nivel organizacional aborda tanto a los empleados como individuos grupos y la estructura organizacional para así evaluar el impacto que produce su relación. De esta manera lo que se espera investigar del comportamiento organizacional es cómo este afecta en la productividad y las relaciones laborales, ya que el comportamiento con efectos positivos permite armonía laboral y una mayor productividad, lo cual beneficia a la empresa. El comportamiento también está relacionado al sentido de pertenencia que genera al individuo al ingresar a un trabajo; en el caso este sentido se desarrolle puede llegar a considerarse como compromiso o lealtad hacia la empresa.

En congruencia a lo expuesto, se considera que el compromiso organizacional es el aspecto psicológico de identificación por parte de los empleados hacia la empresa, de modo que presentan la necesidad o deseo que permanecer como integrante. Es así que los empleados se adecuan a las normativas establecidas por las empresas, además de asumir los objetivos de desarrollo y crecimiento económico que busca la empresa, por medio de mantener o incrementar sus niveles de esfuerzo y capacidades en bienestar de la organización (Estrada y Mamani, 2020).

Por su parte, Ojeda *et al.* (2016) señalan que el compromiso organizacional se puede utilizar como indicador de desempeño de personal, puesto que este es la consecuencia psicológica de los empleados hacia la empresa, la cual es generada por la satisfacción laboral. Cabe señalar que los empleados pueden presentar insatisfacción laboral en su área o puesto de trabajo y no necesariamente en toda la organización, no obstante, esta situación puede incrementarse hasta llegar a la insatisfacción global lo que produce el bajo rendimiento o hasta la consideración de renuncia.

Por su parte, Ortíz (2018) considera que el compromiso puede ser definido desde dos enfoques: el unidimensional y el multidimensional. En el caso del enfoque unidimensional se estipula que el compromiso se divide en el conductual y actitudinal. El comportamiento actitudinal permite la evaluación de las actitudes positivas y negativas, de modo que surge la identificación del empleado con la empresa. En cambio, la orientación conductual, el cual permite desarrollar y evaluar las conductas de los trabajadores en cuando a la identificación con la institución en la que labora.

Otro aspecto importante del compromiso organizacional es la relación que presenta con la justicia organizacional, esta relación es presenta en la Teoría de la equidad, la cual indica que se necesita de igualdad entre pares y el caso de una empresa u organización son los trabajadores los que se encargan de evaluar la equidad, según Newstrom (2011), citado por Ríos y Loli (2019). De esta manera, lo que se evalúa de los trabajadores es su desempeño y esfuerzo, los cuales son comparados entre el personal para así brindarles recompensas según su grado de valor. Es así que según estudios se ha comprobado la relación directamente proporcional entre la justicia y el compromiso organizacional, donde mayor justicia se presente, mayor será el compromiso por parte del personal (Hidrovo y Naranja, 2016).

Entonces, para considerar que un trabajador es comprometido debe presentar un involucramiento hacia la empresa, el cual se observa por medio del esfuerzo y empeño que muestran los empleados con la finalidad de que la empresa mejore y velar por su futuro (Rodríguez, 2016). Se comprende que el trabajador se compromete en diferentes ámbitos para el desarrollo de la empresa, sin necesidad de esperar algo a cambio; no obstante, la empresa debe valorar este capital humano, reforzando esta actitud con beneficios laborales, lo cual está ligado a la justicia laboral.

2.3. Factores involucrados en el compromiso organizacional

El compromiso organizacional al considerar el aspecto psicológico de los empleados y su la relación que presentan con la estructura organizacional involucra a otros factores que en conjunto conforman a la organización.

2.3.1. Clima organizacional

El clima organizacional —según Chirinos *et al.* (2018)— es un factor cualitativo del ambiente laboral, de modo que puede presentar diferentes estados relacionados al personal de trabajo, los cuales son determinados por el líder o supervisor de sección y, en aspectos globales, el gerente. Esto se debe a que un grupo selecto, liderado por el gerente, es el que establece las normas y reglas de la organización, de modo que el clima laboral es establecido en torno a ello. A raíz del clima laboral se establecen las relaciones laborales, los estados psicológicos del personal como las actitudes, percepciones y los valores, además de los posibles lazos afectivos para con la organización

Es así que en la sociedad actual, la cual involucra a las corrientes posmoderna y neoliberal-capitalista, el clima organizacional es un factor fundamental para las empresas, debido a que afecta en los procesos psicológicos del empleado, el cual es el principal recurso en la escala económica global. También afecta en los procesos organizacionales, puesto que según la jerarquía organizacional de las empresas establece parámetros en la comunicación y en la toma de decisiones a nivel grupal, es por ese motivo que el clima laboral debe ser óptimo (Peña *et al.*, 2015).

2.3.2 Cultura organizacional

Otro aspecto importante generar el compromiso organizacional es el involucramiento del personal hacia la empresa, esto se puede realizar creando lazos por medio de la interacción interpersonal de los trabajadores con el líder de la empresa, además de presentar los principios y objetivos de la empresa que pueden ser congruentes a los principios del individuo trabajador, lo cual se logra con el sentido de pertenencia.

El sentido de pertenencia es una característica propia del hombre para sentirse seguro dentro de un grupo, por eso es considerado como una necesidad dentro de la escala de Maslow, donde se considera tanto como una necesidad de seguridad, de estimación y de reconocimiento, debido a que al pertenecer a un grupo deben compartir conocimientos e ideales que sean respetados (Vallejo, 2016; Manzano, 2019). De esta manera, el sentido de pertenencia es un lazo creado por las personas con grupos que presentan características determinadas; estos lazos también son creados en los centros de trabajo y se fortalecen con la cultura organizacional.

Como señala Segredo *et al.* (2017), las organizaciones al igual que cada grupo humano presenta características distintivas, como en sus principios, valores y conocimientos. Al presentar su propia personalidad y cumplirla a cabalidad, el factor humano de la organización podrá optar por esa cultura organizativa, ya que desarrollará un apego o lazo con los ideales de la empresa. Groos (2007), citado por Segredo *et al.*, (2017), indica que para el establecimiento de un ambiente con cultura organizativa se debe considerar lo siguiente:

- Conjunto de valores y creencias
- Cultura compartida e imagen integrada
- Iniciativa individual
- Tolerancia de riesgo y de conflicto
- Identidad e integración
- Sistema de incentivos

2.3.3 Satisfacción laboral

La satisfacción es un estado psicológico o físico de la persona al cumplir una de sus necesidades básicas, asimismo, como indica el Diccionario de la Lengua Española (en línea), la satisfacción es "la razón, acción o modo con que se sosiega […] una queja, sentimiento o razón contraria", como es el caso de la sensación de la satisfacción propia en el entorno laboral.

Como señala Pedraza (2018) la satisfacción laboral es el bienestar que presenta el empleado en relación a su puesto de trabajo y a la organización, de modo que esta variable influye en el cumplimiento de las metas organizacionales, ya que si el trabajador se encuentra insatisfecho con lo ofrecido por la empresa no presentará motivación y se observará un bajo rendimiento. Es por ese motivo que se debe realizar evaluaciones psicológicas a los trabajadores relacionadas a su satisfacción personal y laboral, para identificar las problemáticas, solucionarlas y crear un lazo de compromiso.

2.3.4 Motivación

Debido a que las personas presentan necesidades surge la conducta humana racional de cubrir esas necesidades, de modo que el individuo está incentivado a realizar actividades para poder

satisfacer estas necesidades, esta reacción o estimulación es conocida como motivación. En el caso de la motivación laboral, Peña y Villón (2018) expone que es el resultado entre la relación entre la organización y el trabajador, donde el empleador debe estimular por medio de tratos justos a que el empleado cumpla con los objetivos trazados; también son actitudes intrínsecas del trabajador, puesto que puede ser una motivación personal laborar en la organización para satisfacer sus necesidades personales.

A pesar de la importancia que indican estos autores con respecto a la motivación para el compromiso laboral, Ojeda *et al.* (2016) señalan que en el caso de estudiantes de maestría de una universidad pública no se encontró una relación entre el compromiso organizacional y la motivación. De igual manera cabe recalcar que el ambiente organizacional es diverso y uno de estos es el institucional educativo y otro es del tipo laboral, donde la motivación presenta características relacionadas a la satisfacción personal y social.

2.3.5 Liderazgo

Como indica Daft (2006) —citado por Hernández *et al.* (2018)— existen diferentes estilos de liderazgo, entre los cuales se encuentran los siguientes: liderazgo de apoyo, liderazgo directivo, liderazgo participativo y liderazgo orientado al logro

En el primer caso, el liderazgo de apoyo está dirigido por el líder quien suele ser el gerente de la empresa está interesado por el bienestar y la satisfacción de las necesidades de sus empleados; en el liderazgo directivo, la persona o agrupación que asume la posición de líder indica que los empleados las funciones que deben cumplir, además de gestionar y elaborar planes de trabajo; en el caso del liderazgo participativo se presenta una retroalimentación entre el líder y los empleados para la toma de decisiones; por último, el liderazgo orientado al logro refiere a plantear metas fijas como la mejora en la calidad y de la productividad de los subordinados, para ello el líder los orienta y ayuda, puesto que los empleados son un recurso fundamental para el desarrollo y crecimiento económico para le empresa (Hernández *et al.*, 2018).

2.4 Teorías en torno al compromiso organizacional

Debido a que en el ambiente organizacional las normativas laborales se desarrollan en conjunto a las necesidades sociales, Calderón (2016) las teorías en relación al compromiso organizacional varían para ser aplicadas por medios de métodos prácticos. Además, por presentar un carácter multidimensional, se considera que el compromiso organizaciones presenta diferentes entre uno a cuatro factores, las cuales son las siguientes: 1) Modelo de un factor, la cual relaciona la dimensión afectiva y calculada, las cuales son los externos del compromiso organizacional; 2) Modelo de dos factores en el cual utiliza la dimensión afectiva para la lealtad organizacional y, en conjunto con la dimensión calculada, se logra el compromiso; 3) Modelos de tres factores, en este modelo se considera las dimensiones afectiva, calculada y normativa, las cuales pueden ser aplicadas al mismo tiempo por los empleados y, por último, 4) Modelo de cuatro factores, donde se presentar las misma dimensiones, pero en el caso de la dimensión calculada se divide en costos y escasez de alternativas (Calderón, 2016).

Una de las principales teorías sobre el compromiso organizacional lo exponen Meyer y Allen (1991) —como indica Rivera (2010), citado por De la Puente (2017)— donde se le define como un aspecto psicológico de los subordinados o empleados hacia la organización, de forma general, es el vínculo entre ambas partes de la estructura organizacional. Como exponen Ojeda *et al.* (2016) la propuesta teórica de Meyer y Allen sobre el compromiso organizacional presenta tres dimensiones:

- Compromiso afectivo
- Compromiso continuo
- Compromiso normativo

Estas dimensiones son estados psicológicos de los empleados que pueden presentarse en diferentes grados, de modo que en algunos casos los empleados pueden sentir la necesidad de trabajar, otros pueden sentir la obligación o el deseo.

2.4.1 Dimensiones del compromiso organizacional

Compromiso afectivo

Como indica Neves *et al.* (2018), este compromiso, expuesto por Meyer y Allen, es el lazo emocional que crean los empleados con sus empleadores y la institución en la que laboran. Este lazo sea crea debido a que se cumplieron las necesidades psicológicas, además de sus expectativas laborales han sido satisfechas. De esta manera se comprende que el compromiso está relacionado al apego emocional que presenta el individuo hacia la empresa, la cual estimula este compromiso por medio de la satisfacción sus necesidades y expectativas (Fabián-Palomino, 2019). Asimismo, este compromiso está relacionado con la perspectiva individual que presentan los trabajadores con respecto a las características de la empresa, de modo que se presente la satisfacción, la motivación profesional y el éxito organizacional (Neves *et al.*, 2018).

Compromiso de continuación

Según la teoría expuesta por Meyer y Allen, el compromiso continuo o de continuación tiene una relación con los costos o gastos económicos que realiza la empresa en beneficio o como obligación al empleado, estos pueden ser el sueldo, el seguro de salud, entre otros, lo que le brinda estabilidad económica y social (Aldana *et al.*, 2018). Loli (2006) —citado por Estrada y Mamani (2020)— señala que este compromiso no está relacionada a la afectividad, sino al razonamiento de la necesidad, puesto que el empleado es consciente de la inversión de tiempo y esfuerzo que realizó por la empresa, por lo que le es difícil renunciar y buscar otro trabajo.

Compromiso normativo

Osorio *et al.* (2016) indica que el compromiso normativo, según Arias (2001), es el lazo de lealtad que forma el individuo hacia la empresa, puesto que considera que hay reciprocidad o justicia laboral. Este tipo de compromiso es fortalecido con beneficios económicos o interpersonales a los empleados que cumplan y respeten las normas y exigencias de la empresa. En cambio, para Baez-Santana *et al.* (2018) el compromiso normativo creado por los trabajadores se da por el sentimiento de obligación y no por lealtad, ya que, en este caso asumen las presiones laborales por y para la empresa, sin crear un vínculo afectivo.

Tabla 1. *Dimensiones y variables del compromiso organizacional*

Afectivo	Continuo	Normativo
Realización personal	Inversión	Conveniencia
Pertenencia	Consecuencias	Culpabilidad
Significación	Necesidades	Lealtad
Afiliación	Falta de alternativas	Obligación
Sentido de pertenencia	Competencias	Deber
Apego	Dificultad	Agradecimiento

Nota. Tomado de Baez-Santana et al. (2018)

En síntesis, las tres dimensiones del compromiso organizacional propuestas por Meyer y Allen permiten realizar una evaluación sistemática de la relación que presentan los trabajadores hacia la organización. En la dimensión afectivo se desea ser parte de la organización; según la dimensión continua se necesita ser parte de esta comunidad organizativa y en la dimensión normativa los trabajadores sienten que deben estar ahí. Por eso, como se observa en la Tabla 1 se presentan variables como el sentido de pertenencia, las necesidades y la obligación.

ASPECTOS GENERALES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Capítulo III

El mundo laboral es amplio y complejo; se torna en diferentes relaciones sociales y culturales entre las empresas con sus clientes. Sin embargo, la relación más importante es la que mantienen las empresas con sus empleados, pues la producción y sus procesos laborales se analizan y se potencian a partir del reconocimiento de los componentes sociolaborales. La relación empleado-empleador es parte de la historia humana, sobre todo en el modelo económico del capitalismo. En las empresas, se procura mantener en buenas condiciones a la relación entre las organizaciones laborales y colaboradores para ofrecer un clima laboral que beneficie a la productividad y, con ello, a la rentabilidad.

Según Jaimes *et al.* (2018), la productividad laboral se puede observar desde dimensiones humanas y en el proceso productivo: el comportamiento grupal y ambiental, la gestión de procesos y las capacidades de control son influyentes en la productividad de las empresas. Estas dimensiones poseen indicadores como el liderazgo, el medio ambiente, el manejo de conflictos y la satisfacción laboral; por lo que es interesante observar el cambio y la influencia de estos indicadores para analizar la productividad. Asimismo, existen factores que desfavorecen al desarrollo de la productividad laboral, como el tabaquismo, pues, según Sánchez y Fernández (2016), se considera como un riesgo de impacto al igual que el acoso laboral, ya que, según De Miguel y Prieto (2016), afecta al desenvolvimiento correcto de los trabajadores en sus centros laborales.

Así pues, la productividad se relaciona positiva y negativamente con diferentes aspectos y factores. No obstante, un indicador importante y fácil de reconocer es la satisfacción laboral porque esta es posible de estudiar y analizar en todo centro laboral sin importar el tamaño de la empresa. Los estudios sobre satisfacción laboral y su relación con otros aspectos proliferan en la literatura de investigación administrativa, pues resulta ser un indicador clave para mejorar las condiciones de trabajo en toda empresa.

3.1. Acerca de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral se considera como un elemento primordial en el ámbito del trabajo, pues se relaciona distintos e importantes aspectos de las empresas como la productividad. Asimismo, la satisfacción laboral es una prioridad empresarial que invita a la inversión en recursos laborales para fomentar un buen ambiente de trabajo donde los empleados sientan comodidad en su desenvolvimiento laboral. De esta forma, es posible potenciar todo proceso de trabajo que beneficie tanto a los empleados como a las empresas.

Según Judge *et al.* (2017), la satisfacción laboral es un fenómeno ampliamente estudiado en los campos científicos de la psicología laboral y el comportamiento organizacional para encontrar las razones de algunas variables como el compromiso laboral, el desempeño, la efectividad organizacional, entre otros. Por su parte, Pujol-Cols y Dabos (2018) indican que la satisfacción laboral y su estudio aún no consigue alguna integración, pues su fragmentado interés científico evidencia sus limitaciones conceptuales.

Por su parte, Salazar y Ospina (2019) señalan que mediante la satisfacción laboral se estructura ambientes favorables a los empleados de tal forma que se percibe eficiencia en las organizaciones a pesar de posibles cambios. Asimismo, la satisfacción laboral es analizada desde perspectivas científicas como la economía, la gestión de recursos humanos y la psicología a fin de evaluar los factores del empleo, investigar las buenas circunstancias laborales y hallar los niveles de satisfacción. En Cernas *et al.* (2016) se observa que las escalas de medición de la satisfacción laboral difieren según sea la cultura-país a donde se aplique, pues el significado de satisfacción se diferencia en todo el mundo por estar sujeto a la percepción de cada cultura.

De esta forma, es posible inferir que la satisfacción laboral puede tener diferentes conceptos para su definición. En Salazar y Ospina (2019) se observa que se trata como una variable influyente en las relaciones entre las empresas y sus empleados en cuanto a la consecución de los intereses de ambas partes en medio de la interacción laboral. Es decir, ambos actores, tanto empleados como empresas, desean conseguir sus objetivos; para lograrlo, se precisa establecer buenas relaciones formales que permitan una interacción correcta entre las partes. La actitud de los empleados es fundamental para analizar la satisfacción porque con ella se puede analizar la percepción de los empleados con su ambiente laboral. En Sánchez y García (2017) se resalta la importancia de la eficiencia organizacional a través de la satisfacción laboral, ya que la relación entre directivos y empleados debe basarse en satisfacer las necesidades de ambas partes.

3.2. Factores incidentes en la satisfacción laboral

En la búsqueda de la eficiencia en los procesos económicos, las organizaciones precisan mejorar sus condiciones empresariales y así mejorar la satisfacción laboral de sus empleados. Palomino *et al.* (2016) indican que la motivación y la eficiencia de los empleados son importantes de asegurar a fin de determinar un mejor rendimiento en cumplimiento de la satisfacción laboral, la cual se puede constituir por factores extrínseco e intrínsecos como jornada laboral, relaciones laborales, seguridad en el cetro de trabajo; y los logros, el reconocimiento y la responsabilidad, respectivamente. Según afirman Sánchez-Sellero, y Sánchez-Sellero (2016), en la satisfacción laboral pueden incurrir diferentes y muchos factores, además de que el grado de afectación de la satisfacción no es analizado de forma estándar por todos los autores que la hayan estudiado, puesto que existen tantos factores como:

- El desarrollo personal
- La flexibilidad de horarios
- La participación en decisiones
- El salario
- Las promociones

La valoración de parte de los superiores

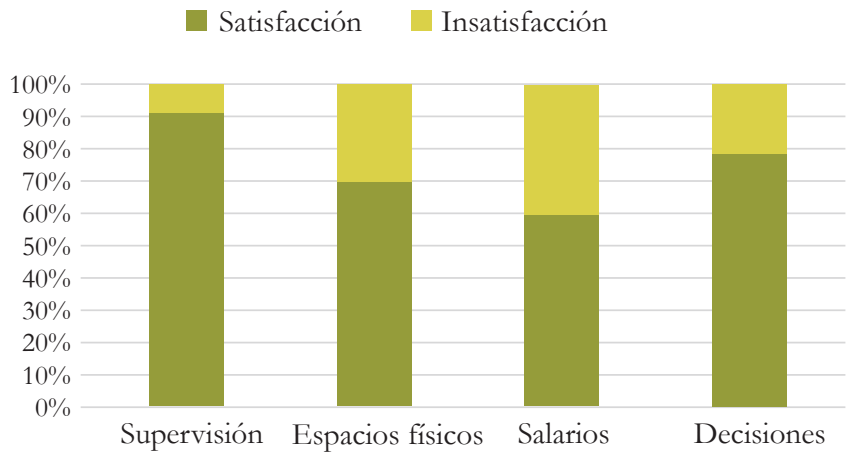
Tabla 2. *La satisfacción laboral y sus factores*

Factores extrínsecos	Factores intrínsecos
Compañeros de labor	Autonomía de decisiones
Trato con el superior inmediato	Reconocimiento del desempeño
Relación entre director y empleado	Desarrollo de competencias
Modo de gestión laboral	Oportunidad de carrera
Horario de trabajo	Inclusión de empleados en decisiones directivas
Estabilidad laboral	Diversificación de actividades

Nota. Adaptada de Pedraza (2020)

Según la Tabla 2, la satisfacción laboral se constituye por factores intrínsecos y extrínsecos, los cuales pueden ser analizados para mejorar la calidad de trabajo en cada empresa u organización. Por otra parte, en Gómez-Perdomo *et al.* (2017) se considera al capital psicológico como parte de los factores positivos de la satisfacción laboral, pues mediante esa es posible contribuir a la reducción de los niveles de estrés, el agotamiento y ansiedad en el ambiente laboral.

Figura 1. *Satisfacción laboral: porcentajes de factores*



Nota. Tomada de Bedoya *et al.* (2018)

Según la Figura 1, los factores de la satisfacción laboral se distribuyen en porcentajes de satisfacción e insatisfacción. La supervisión y las decisiones otorgan mayor satisfacción a los trabajadores, mientras que los espacios físicos y el salario causan insatisfacción. Este resultado indica que existen factores que se deben mejorar para incrementar los niveles de satisfacción laboral. Si se

extrapola este caso, se debe afirmar que el salario y el espacio son incidentes para la satisfacción porque son factores que permiten la continuidad de las labores.

3.3 Relación de la satisfacción laboral con aspectos psicosociales

En el ámbito laboral, la satisfacción se relaciona con múltiples indicadores sociales y psicológicos. El conocimiento de dichas relaciones constituye un estudio importante para la administración porque permite controlar todo aspecto que puede incidir negativa o positivamente a la satisfacción laboral. Toda empresa está obligada a conocer dichos aspectos a fin de aplicar las estrategias de gestión laboral con cuales se mejore la satisfacción en los centros de trabajo y así incrementar la productividad.

Tabla 3. *Estadística descriptiva y correlaciones bivariadas entre satisfacción laboral y satisfacción de vida*

Variables	Media	1	2
1. Satisfacción laboral	5.32		0.39
2. Satisfacción con la vida	5.53	0.39	

Nota. Adaptada de Cernas *et al.* (2017)

Según la Tabla 3, existe una relación significativa entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida; no obstante, se debe aclarar que dicha relación es leve, pues no hubo muchas dimensiones para correlacionar. Caso contrario, en Merino-Plaza *et al.* (2018), se observa que existe múltiples correlaciones significativas entre la satisfacción laboral y la seguridad percibida en los centros de trabajo, pues ambos constructos poseen diferentes dimensiones que se relacionan en distintos grados.

Una variable que se relaciona constantemente con la satisfacción laboral es el clima organizacional, pues el estudio de esta relación es común en la investigación. Por ejemplo, en Pedraza (2018) se observa que tres dimensiones del clima organizacional se relacionan positiva y significativamente con la satisfacción laboral, lo cual corresponde a un hallazgo importante para la gestión del capital humano.

Tabla 4. *Correlaciones entre satisfacción laboral y clima organizacional*

Satisfacción laboral	Clima organizacional (puntaje global)
Supervisión	0.504
Ambiente físico	0.255
Prestaciones recibidas	0.372
Satisfacción intrínseca	0.290
Participación	0.571

Nota. Adaptada de Montoya *et al.* (2017)

Según la Tabla 4, el clima organizacional se asocia altamente con un mayor nivel de satisfacción. Por otra parte, en Pupo-Guisado *et al.* (2017) también se confirma la relación bilateral positiva y estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral y el clima organizacional, ya que en ambos existe un estado satisfactorio a pesar de existir deficiencias en el modelo laboral. Igualmente, en Noboa *et al.* (2016) también se confirma la relación positiva entre la satisfacción laboral y el clima organizacional, pues dimensiones de este como el liderazgo y la recompensa son importantes para las organizaciones porque permiten planificar acciones dirigidas a optimizar los procesos laborales.

Tabla 5. *Correlación entre la satisfacción laboral y los factores asociados al estrés*

		Estrés psicológico	Estrés fisiológico
Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	–0.20	–0.97
	Sig. (unilateral)	0.01	0.14
	Número de participantes	128	128

Nota. Tomada de Guerra *et al.* (2017)

Según la Tabla 5, existe una relación negativa entre la satisfacción laboral y el estrés psicológico, pues el coeficiente de correlación es de –0.20 con un nivel significativo, aunque no elevado, de 0.01. Esto quiere decir que los niveles de satisfacción laboral se incrementan cuando los niveles de estrés psicológico se disminuyen.

Tabla 6. *Correlación satisfacción vs estrés*

Factores	Uso de habilidades	Autoridad de decisión	Demandas psicológicas	Control laboral	Apoyo de jefe
Ambiente físico	0.157	0.205	-0.010	0.213	0.254
Oportunidad de desarrollo	0.296	0.247	-0.050	0.301	0.456
Relación con el jefe	0.276	0.360	-0.109	0.372	0.515
Remuneración	0.113	0.191	-0.125	0.188	0.219
Autonomía	0.328	0.353	-0.166	0.396	0.474
Reconocimiento	0.273	0.268	-0.013	0.316	0.382
Forma de hacer el trabajo	0.252	0.298	-0.147	0.320	0.427

Nota. Tomada de Chiang *et al.* (2018)

Según la Tabla 6, la satisfacción laboral y sus factores mantienen correlaciones significativas con algunos indicadores de estrés, como el control laboral, la autoridad del jefe, el uso de habilidades y las demandas psicológicas. Así, a mayor satisfacción laboral, menor es la demanda psicológica percibida por los trabajadores y, por otro lado, a mayor control laboral, mayor efecto de estrés se observa en la disminución de la satisfacción laboral.

Tabla 7. *Estadísticos descriptivos y correlaciones entre las variables analizadas*

Estadísticos	Correlaciones			
	Media (DE)	Atención	Absorción	Energía
Atención	3.88 (0.81)			
Absorción	3.42 (0.71)	.61		
Energía	3.71 (0.83)	.68	.58	
Performance individual	4.55 (0.88)	.21	.24	.32
Performance organizacional	3.99 (0.89)	.29	.24	.23
Satisfacción laboral	5.11 (1.13)	.23	.18	.28

Nota. Tomada de Lupano y Waisman (2018)

Según la Tabla 7, la satisfacción laboral se correlaciona con la atención, y la energía, que son determinantes del *work engagement* o compromiso laboral. Esto quiere decir que la satisfacción laboral se consigue si existe energía y capacidad de atención en el compromiso laboral. Cabe decir

también que la satisfacción laboral es un indicador muy valorado, pues la media es de 5.11 puntos, lo cual supera a la performance individual y organizacional.

En Alarcón *et al.* (2018) se logra observar que la satisfacción laboral se correlaciona con las condiciones laborales, sobre todo los siguientes indicadores:

- Sistemas de promoción
- Antigüedad en la institución
- Carga y responsabilidad laboral
- Salud
- Capacitación y actualización

Tabla 8. *Niveles porcentuales del clima laboral y satisfacción*

Variables	Niveles	Total (%)
Clima laboral	Muy favorable	15
	Favorable	30
	Medio	25
	Desfavorable	25
	Muy desfavorable	5
Satisfacción laboral	Alta	9.1
	Parcial	27.3
	Regular	59.1
	Parcial insatisfacción	4.5
	Alta insatisfacción	0

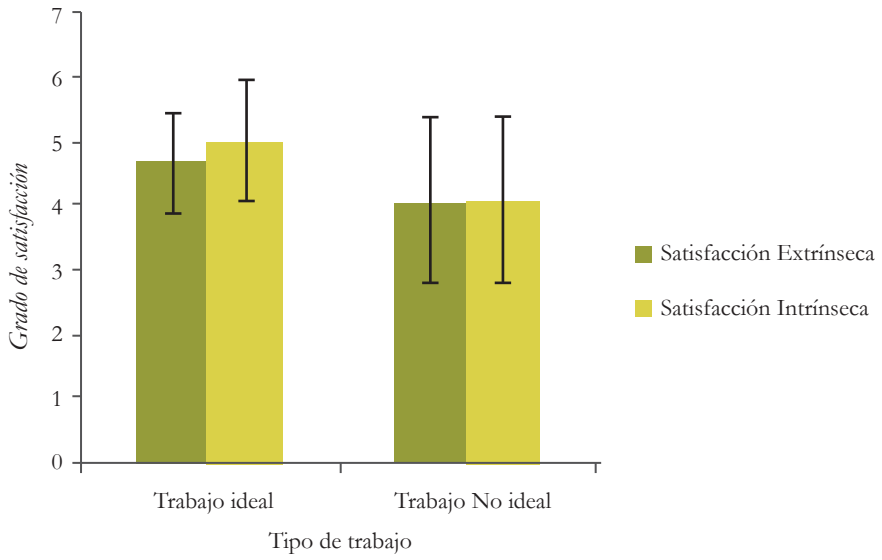
Nota. Tomada de Rosiles *et al.* (2020)

Según la Tabla 8, existe una correlación porcentual entre el clima y la satisfacción laborales, puesto que ambas variables no se encuentran en completo desarrollo eficiente para los empleados analizados. Esto quiere decir que, al no ofrecerse un buen clima laboral, la satisfacción de los trabajadores no se desarrolla positivamente, lo cual podría impactar negativamente en la calidad de servicio.

3.4 Influencias de la satisfacción laboral

Como se ha observado, la satisfacción laboral se correlaciona con muchas variables. Dicha relación puede indicar algún tipo de influencia directa o indirecta en la satisfacción de los trabajadores. Por ejemplo, en De La Villa y Ganzo (2018) se observa que la dedicación profesional incide en la satisfacción laboral, mientras que los años de experiencia laboral parece no inciden en la satisfacción de los empleados. Por otra parte, en García-García (2020) se determina que el liderazgo de tipo carismático logra influir positivamente en el compromiso, en la motivación y en la satisfacción laboral de las personas, lo que indica una mejoría en el rendimiento de los empleados.

Figura 2. *Medias de la satisfacción extrínseca e intrínseca según el tipo de trabajo*



Nota. Tomada de Jiménez *et al.* (2016)

Según la Figura 2, el tipo de trabajo logra influenciar en la satisfacción laboral, pues, como se observa, un tipo de trabajo ideal es percibido mejor que un tipo de trabajo no ideal para los empleados. En el caso de los tipos de satisfacción, la intrínseca es mayor que la extrínseca; esto quiere decir que los indicadores más personales de los trabajadores fueron satisfechos por el tipo de trabajo ideal, mientras que los indicadores más externos como el ambiente laboral o el liderazgo del jefe, por ejemplo, no se satisficieron al mismo nivel, aunque fue mejor en comparación al tipo de trabajo no ideal.

Tabla 9. *Cálculos de correlación de Pearson entre la gestión de talento y la satisfacción laboral*

	Satisfacción laboral	Gestión de talento humano
Gestión de talento humano	613 295	1 218 997
Satisfacción laboral	320 234	613 295

Nota. Adaptada de Santamaria et al. (2020)

Según los cálculos de correlación de la Tabla 9, la gestión de talento humano logra influir en la satisfacción laboral, lo que indica un buen procedimiento administrativo de los empleados en cuanto al ofrecimiento de aspectos positivos para la productividad del trabajador. Otro tipo de influencia que se ejerce en la satisfacción laboral se observa en Lupano y Castro (2018), donde las virtudes organizacionales influyen directamente en la satisfacción laboral, lo cual significa que cuando existe una sistematización de las labores, los empleados se encuentran capacitados y confiados para ejercer responsablemente sus actividades laborales.

Tabla 10. *Influencia del salario en la satisfacción y el desempeño laboral*

Influencia	R	R^2	Sig.
Sueldo → desempeño	0.2565	0.069	0.667
Sueldo → satisfacción	0.5145	1.067	0.026

Nota. Tomada de Hernández *et al.* (2018)

Según la Tabla 10, el sueldo influencia positivamente a la satisfacción de los empleados, mas no sucede lo mismo con el desempeño laboral. Esto quiere decir que los trabajadores valoran mucho su remuneración monetaria, aunque esto no signifique que se labore mejor porque, al parecer, una mejor paga no implica mejor desenvolvimiento laboral, pues existen otros factores a considerar.

Capítulo IV

RELACIÓN DEL MARKETING INTERNO, EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS STAKEHOLDERS PRIMARIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL

El marketing interno es una técnica que se puede implementar dentro de la gestión interna de una empresa para mejorar el nivel de motivación y operatividad de trabajadores. A partir de ello, se puede realizar estudios sobre la relación que esta técnica posee sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores. Precisamente, en este capítulo, se describe una investigación que trata la relación existente entre el marketing interno, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los stakeholders, presentes en la Universidad Nacional Federico Villareal (UNFV).

Esta investigación contribuye con la determinación de herramientas que se están aplicando inadecuadamente o elidiendo de la gestión del talento humano de universidades públicas del Perú, como la UNFV, durante la coyuntura de la pandemia actual. De ese modo, se identifican factores tecnológicos, económicos, financieros y humanos que influyen en tal gestión. Dentro de esta gestión, el marketing interno funciona como una estrategia que posibilita el aumento de eficiencia y eficacia en las habilidades blandas referidas al desarrollo institucional de los stakeholders primarios de la UNFV.

Los resultados obtenidos en este trabajo sirven como medios para sistematizar medidas estratégicas que guíen la gestión del talento humano a fin de alcanzar cambios actitudinales positivos en los

stakeholders primarios como la interacción armónica, una elevada satisfacción laboral, un óptimo compromiso organizacional y una vocación de servicio de calidad.

Este trabajo, también, realza la importancia del marketing interno en la mejora eficaz de la gestión del talento humano y en adecuar técnicas apropiadas para producir efectos positivos en universidades públicas. En ese sentido, este trabajo sirve como referente para la comunidad científica a fin de que se use, revise y se profundiza sobre el tema.

4.1. Objetivos de la investigación

Objetivo Principal

Determinar el nivel de relación del marketing interno entre el compromiso organizacional y satisfacción laboral en los stakeholders primarios de la UNFV.

Objetivos Específicos

- Determinar el nivel de relación del marketing interno entre el compromiso afectivo en los stakeholders primarios de la UNFV.
- Determinar el nivel de relación del marketing interno entre el compromiso normativo de los stakeholders primarios de la UNFV.
- Determinar el nivel de relación del marketing interno entre el compromiso continuo en los stakeholders primarios de la UNFV.
- Determinar el nivel de relación del marketing interno entre la significación de tarea en los stakeholders primarios de la UNFV.
- Determinar el nivel de relación del marketing interno entre condiciones de trabajo en los stakeholders primarios de la UNFV.
- Determinar el nivel de relación del marketing interno entre reconocimiento personal/ social en los stakeholders primarios de la UNFV.
- Determinar el nivel de relación del marketing interno entre beneficios económicos en los stakeholders primarios de la UNFV.

4.2. Operacionalización de las variables

La operacionalización de estas variables se muestra en las Tablas 11, 12 y 13.

Tabla 11. *Matriz de operacionalización de la variable independiente marketing interno*

Variable	Dimensiones.	Indicadores.
Marketing Interno	**Comunicación interna**	1) Difusión objetivos / metas 2) Difusión resultados trabajo 3) Difusión oportunidad expresión 4) Difusión conocimiento resultados 5) Difusión valores, misión, misión 6) Difusión cambios 7) Difusión canales comunicación interna 8) Difusión nuevos servicios 9) Difusión imagen externa
	Adecuación al trabajo	10) Cambio función / uni-multifunción 11) Atribución actividades 12) Libertad decisión / empoderamiento 13) Atención necesidades *stakeholders* primarios
	Desarrollo de empleados	14) Capacitación e innovación 15) Información y orientación *stakeholders* 16) Servicios ofrecidos *stakeholders* 17) Ocasión desarrollo habilidades
	Contratación y retención de empleados	18) Transparencia nombramiento / contratos 19) Definición actividades / funciones 20) Remuneraciones justas 21) Pagos extras / plus 22) Reconocimiento / premiaciones

Tabla 12. *Matriz de operacionalización de variable dependiente compromiso organizacional*

Variable	Dimensiones.	Indicadores.
Compromiso organizacional	**Compromiso Afectivo**	23) Continuación laboral 24) Integración emocional, 25) Sentimiento pertenencia 26) Trabajo familiar 27) Orgullo de trabajo 28) Unidad organizacional 29) Parte organización
	Compromiso Continuo	30) Permanencia por beneficios 31) Continuidad laboral 32) Escasez de empleo 33) Interrupción laboral 34) Desequilibrio económico 35) Trabajo por necesidad 36) Abandono total
	Compromiso Normativo	37) Abandono 38) Apego empresarial 39) Lealtad 40) Conflictos 41) Obligación 42) Culpabilidad 43) Personal de permanencia

Tabla 13. *Matriz de operacionalización de variable dependiente satisfacción laboral*

Variable	Dimensiones.	Indicadores.
Satisfacción laboral	**Satisfacción de la tarea**	44) Trabajo justo 45) Valides de la tarea 46) Me siento útil con las tareas 47) Me complacen las tareas de mi trabajo 48) Realización 49) Me gusta el trabajo que realizo 50) Satisfacción conmigo mismo
	Condiciones de trabajo	51) Distribución del ambiente 52) Ambiente confortable 53) Me disgusta mi horario 54) Relaciones con el jefe 55) Buen ambiente en el trabajo 56) Buen ambiente físico 57) Comodidad 58) Valoración del jefe
	Reconocimiento personal y/o social	59) Maltrato de la organización 60) Distancia laboral entre compañeros 61) Tareas sin importancia 62) Compartimiento de tareas 63) Limitación del trabajo
	Beneficios económicos	64) Compensación del sueldo con el trabajo 65) Me siento mal con mi sueldo 66) Aceptación del sueldo 67) Sobrecarga del trabajo 68) Expectativas del trabajo

4.3. Alcance y diseño de la investigación

El estudio presentó un alcance correlacional y un diseño no experimental transversal, dado que relacionó variables en un momento dado. Asimismo, el diseño para esta investigación se gráfica de la siguiente forma:

4.4. Población y muestra

La población se constituyó por los *stakeholders* primarios de la UNFV, por ello, se consideraron directivos, docentes y trabajadores de dicha casa de estudios. Tal como se observa en la Tabla 14, la población resultó ser un total de 2622.

Tabla 14. *Población de estudio de la unidad de análisis de investigación del -UNFV*

Población de estudio	Directivos		Docentes		Trabajadores		Total
Facultad (F)/ Dependencia (D)	N	C	N	C	N	C	
F. Administración	19	0	16	39	9	1	84
F. Arquitectura y Urbanismo	12	0	12	29	14	0	67
F, Ciencias Económicas	10	2	42	28	23	2	107
F. Ciencias Financieras y Contables	10	2	9	60	19	1	101
F. Ciencias Naturales y Matemáticas	16	2	52	17	20	3	110
F. Ciencias Sociales	17	3	33	33	23	2	111
F. Derecho y Ciencias Políticas	13	4	25	44	16	0	102
F. Educación	21	2	53	54	26	2	158
F. Humanidades	15	3	30	55	12	2	117
F. Ingeniería Civil	10	2	23	35	9	1	80
F. Ingeniería Electrónica e Informática	8	0	3	31	7	3	52
F. Ing. Geográfica, Ambiental y Ecoturismo	15	3	23	27	14	2	84
F. Ingeniería Industrial y de Sistemas	25	2	50	43	13	4	137
F. Medicina "Hipólito Unanue"	17	0	200	198	25	2	442
F. Odontología	12	2	46	64	25	5	154
F. Oceanografía Pesquería y Alimentaria	14	2	40	15	24	2	97
F. Psicología	11	2	55	28	25	0	121
F. Tecnología Médica	13	2	87	74	13	5	194
D. Centro Cultural Federico Villareal	0	1	0	0	12	0	13
D. Centro de Ext. Univ. y Proyección social	0	0	0	0	4	2	6
D. Centro Pre Universitario Villarreal	2	0	0	0	7	3	12
D. Centro Universitario de Computo e Informática	1	0	0	0	4	0	5
D. Centro Univ. Producción de Bienes y Servicios	0	0	0	0	2	1	3
D. Dirección General de Administración	1	0	0	0	2	0	3
D. Editorial, Imprenta y Librería	1	0	0	0	4	0	5
D. Escuela Univ. Educación a Distancia EUDED	0	0	0	0	11	1	12
D. Escuela Universitaria de Post Grado EUPG	0	0	0	0	12	2	14

Población de estudio	Directivos		Docentes		Trabajadores		Total
Facultad (F)/ Dependencia (D)	N	C	N	C	N	C	
D. Inst. Cent. Recreación Educ. Física y Deportes	1	0	0	0	3	0	4
D. Instituto de Idiomas	2	0	0	0	3	1	6
D. Of. Central de Asuntos Académicos	0	0	0	0	4	0	4
D. Oficina Central de Admisión	0	0	0	0	8	0	8
D. Oficina Central de Asesoría Jurídica	1	0	0	0	3	0	4
D. Oficina Central de Bienestar Universitario	2	0	0	0	32	0	34
D. Oficina Central de Calidad Académica	0	0	0	0	2	0	2
D. Of. Cent. Comunicación e Imagen Institucional	2	0	0	0	0	0	2
D. Of. Cent. Infraestructura y Desarrollo Físico	1	1	0	0	3	0	5
D. Of. Central de Innovación y Desarrollo	0	0	0	0	1	0	1
D. Oficina Central de Investigación	0	0	0	0	4	1	5
D. Of. Cent. Logística y Servicios Auxiliares	5	0	0	0	59	4	68
D. Oficina Central de Planificación	3	1	0	0	6	0	10
D. Oficina Central de Recursos Humanos	2	1	0	0	9	5	17
D. Of. Cent. Registros Acad. y Centro de Computo	2	1	0	0	9	2	14
D. Of. Cent. Relaciones Nac. Internac. Cooperación	2	0	0	0	1	1	4
D. Oficina Central Económico Financiera	2	0	0	0	15	2	19
D. Oficina de Patrimonio	1	0	0	0	3	0	4
D. Órgano de Control Institucional	0	0	0	0	2	0	2
D. Rectorado	1	0	0	0	3	0	4
D. Secretaria General	3	0	0	0	4	0	7
D. Vice Rectorado Académico	1	0	0	0	3	0	4
D. Vice Rectorado de Investigación	1	0	0	0	2	0	3
Total	288	38	798	874	562	062	2622
N = Nombrados				C = Contratados			

Para hallar la muestra, se optó por un muestreo no probabilístico del tipo por conveniencia y, en consecuencia, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 pq(N)}{e^e N + z^2 pq}$$

Donde:

z= Número de depuraciones estándar respecto a P, asociada a un nivel de confianza 95%

p= Proporción de la población involucrada de Funcionarios.

q=Proporción de población de Profesionales.

e= Margen de error muestral 5%

N= Tamaño de la población

n= muestra óptima

Mediante tal fórmula, se reemplazaron los valores, de la siguiente manera:

$$n = \frac{(1.96)^2(2622)(0.50)(0.50)}{(0.05)^2(2622-1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{2518.1688}{6.5525 + 0.9604}$$

$$n = \frac{2518.1688}{7.5129}$$

$$n = 335.18$$

$$n = 335$$

En ese sentido, se obtuvo que la muestra fue un grupo de 335 stakeholders primarios de la UNFV, quienes participaron de una encuesta.

4.5. Instrumentos

Los instrumentos a utilizar fueron la escala Likert, que sirvió para medir la reacción de los sujetos frente a los temas tratados, y un cuestionario. El cuestionario se conformó por 68 ítems: 22 (1-22) para marketing interno, 20 (23-43) para compromiso organizacional y 24 (44-68) para la satisfacción laboral. Asimismo, cada pregunta o ítem del cuestionario contó con cinco opciones de respuesta, conforme a la escala usada.

4.6. Procedimientos

Se validó el cuestionario por medio del juicio crítico de expertos, quienes tenían grado de doctor y vasta experiencia en la investigación de los temas tratados. Luego, se recopiló información mediante la ejecución de la encuesta con uso de un cuestionario en la UNFV. La encuesta para cada persona tuvo una 3duración promedio de 10 minutos.

4.7. Análisis de datos

La contrastación de las hipótesis fue posible a través de la formulación de hipótesis nulas y alternas, la determinación del nivel de significancia, la estimación del p-valor y el estadístico de prueba. El análisis de la data se realizó con el uso de métodos estadísticos y softwares. Efectivamente, se tabularon datos en Excel, se usó el software estadístico SPSS versión 23 y el estadístico de Spearman a fin de interpretar y analizar los datos.

4.8. Consideraciones éticas

Se tuvo consentimiento de los directivos de la UNFV, quienes tuvieron pleno conocimiento de las condiciones e implicaciones del estudio.

Se practicó la confidencialidad, dado que la información brindada por los stakeholders fue solo usada en el presente trabajo.

Se capacitó a 50 estudiantes voluntarios de la especialidad de administración de turismo, que cursaba el VII ciclo, a fin de que cooperen con el recojo de información y se observe a los participantes.

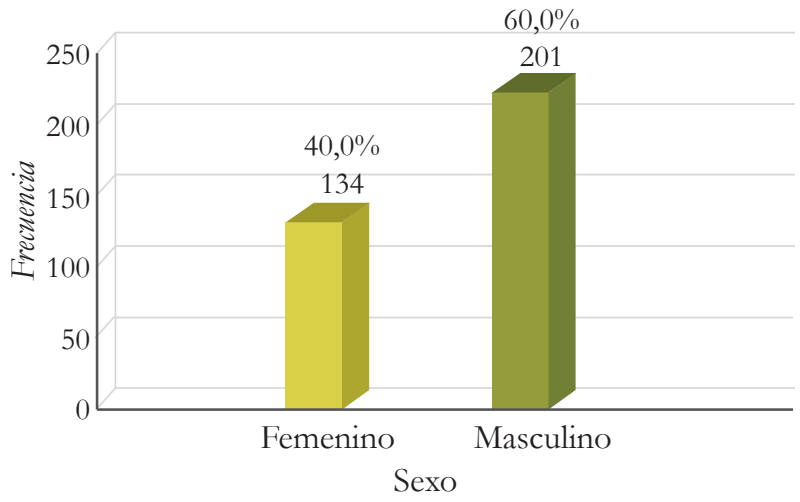
Los datos obtenidos muestran veracidad, dado que se presentan tal como se recogieron in situ, sin intervención de la subjetividad del investigador. En cuanto a los resultados, estos muestran credibilidad, puesto que se la encuesta fue aplicada de forma directa a la muestra. Por otro lado, presentan auditabilidad, puesto que analiza respuestas reales y concisas de los encuestados. Asimismo, este trabajo fue desarrollado con transparencia.

4.9. Resultados

4.9.1. Análisis descriptivo de las variables y sus dimensiones

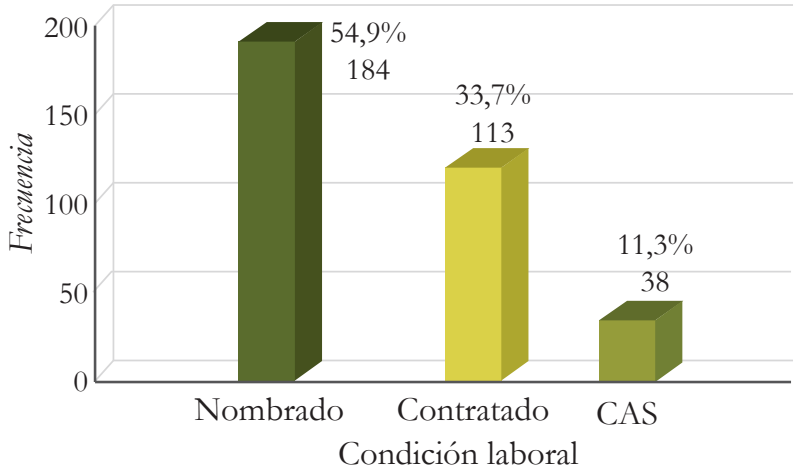
Características de la población de estudio

Figura 3. *Datos generales de la población por sexo*



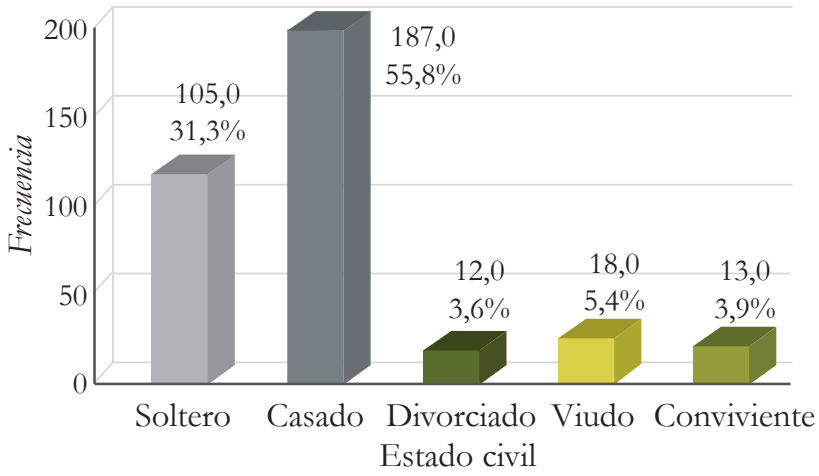
En la Figura 3, se observa que el 40 % de los encuestados fue de sexo femenino y el resto (60 %), de sexo masculino.

Figura 4. *Datos generales de la población por condición laboral*



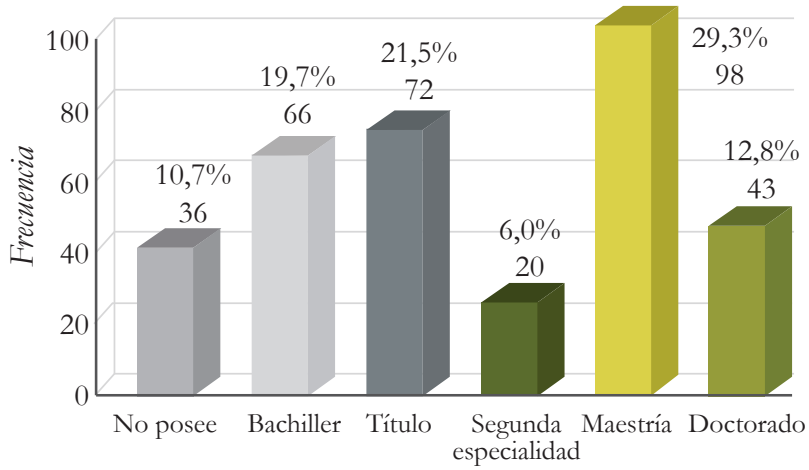
En la Figura 4 se observa que el 54,9 % de los encuestados estuvo en condición de nombrado; el 33,7 %, en condición de contratado y el 11,3 %, en el régimen CAS.

Figura 5. *Datos generales de la población por estado civil*



En la Figura 5 se observa que, de acuerdo con el estado civil, el 31,3 % era soltero; el 55,8 %, casado; el 3,6 %, divorciado; el 5,4 %, viudo y el 3,9 % se encontraba como conviviente.

Figura 6. *Datos generales de la población por grados y títulos*

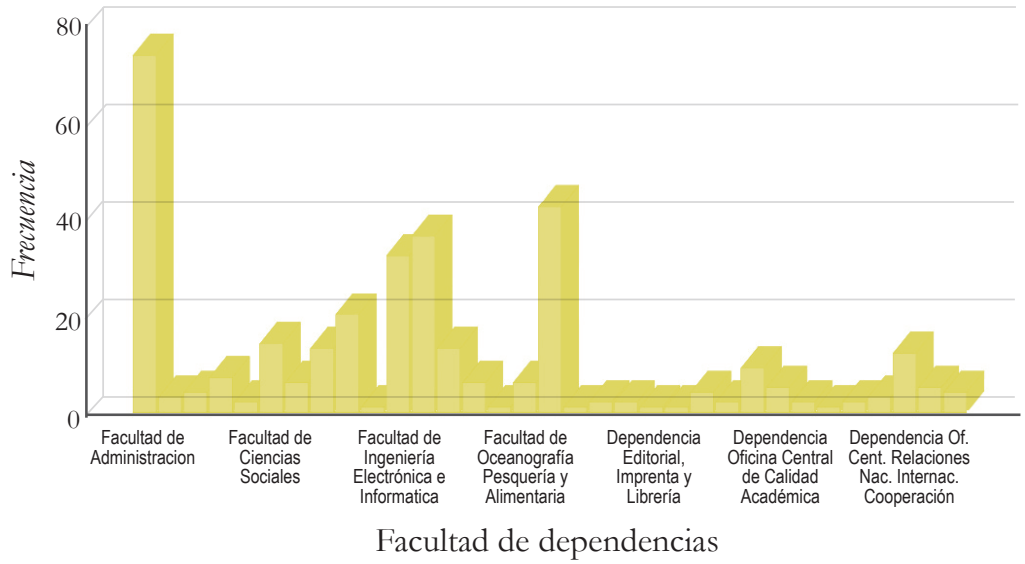


En la Figura 6, se observa que el 29,3 % de los encuestados poseía grado de maestría; el 12,8 %, grado de doctor; el 6 %, segunda especialidad y el 10,7 % no registraba ningún grado académico.

Tabla 15. *Datos generales de la población por facultad y dependencias*

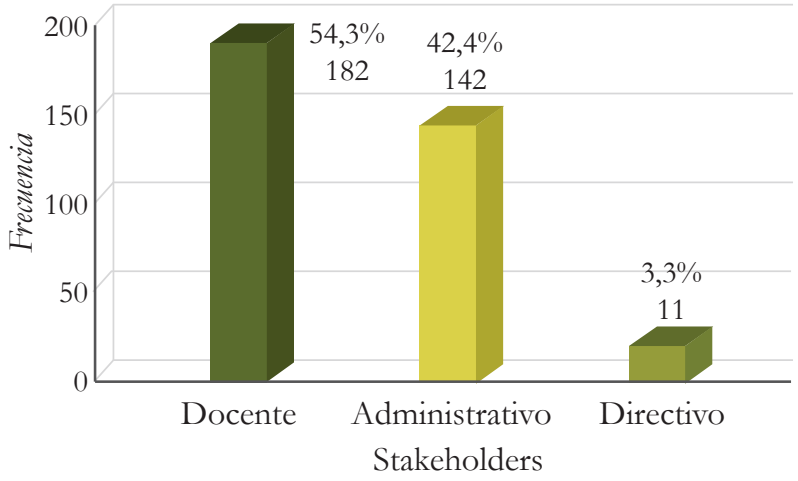
Facultad / dependencias		
	Frecuencia	**Porcentaje**
Facultad de Administración	73	21,8
Facultad de Arquitectura y Urbanismo	3	,9
Facultad de Ciencias Económicas	4	1,2
Facultad de Ciencias Financieras y Contables	7	2,1
Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas	2	,6
Facultad de Ciencias Sociales	14	4,2
Facultad de Derecho y Ciencias Políticas	6	1,8
Facultad de Educación	13	3,9
Facultad de Humanidades	20	6,0
Facultad de Ingeniería Civil	1	,3
Facultad de Ingeniería Electrónica e Informática	32	9,6
Facultad de Ing. Geográfica, Ambiental y Ecoturismo	36	10,7
Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas	13	3,9
facultad de Medicina "Hipólito Unanue"	6	1,8
Facultad de Odontología	1	,3
Facultad de Oceanografía Pesquería y Alimentaria	6	1,8
Facultad de Psicología	42	12,5
Facultad de Tecnología Médica	1	,3
Dependencia Centro Cultural Federico Villareal	2	,6
Dependencia Centro Pre Universitario Villarreal	2	,6
Dependencia Editorial, Imprenta y Librería	1	,3
Dependencia Escuela Univ. Educación a Distancia EUDED	1	,3
Dependencia Escuela Universitaria de Post Grado EUPG	4	1,2
Dependencia Instituto de Idiomas	2	,6
Dependencia Oficina Central de Bienestar Universitario	9	2,7
Dependencia Oficina Central de Calidad Académica	5	1,5
Dependencia Of. Cent. Comunicación e Imagen Institucional	2	,6
Dependencia Of. Central de Innovación y Desarrollo	1	,3
Dependencia Of. Cent. Logística y Servicios Auxiliares	2	,6
Dependencia Of. Cent. Registros Acad. y Centro de Computo	3	,9
Dependencia Of. Central de Relaciones Cooperación Nacionales e Internacional	12	3,6
Dependencia Oficina de Patrimonio	5	1,5
Dependencia Rectorado	4	1,2
Total	335	100,0

Figura 7. *Datos generales de la población por facultades y dependencias*



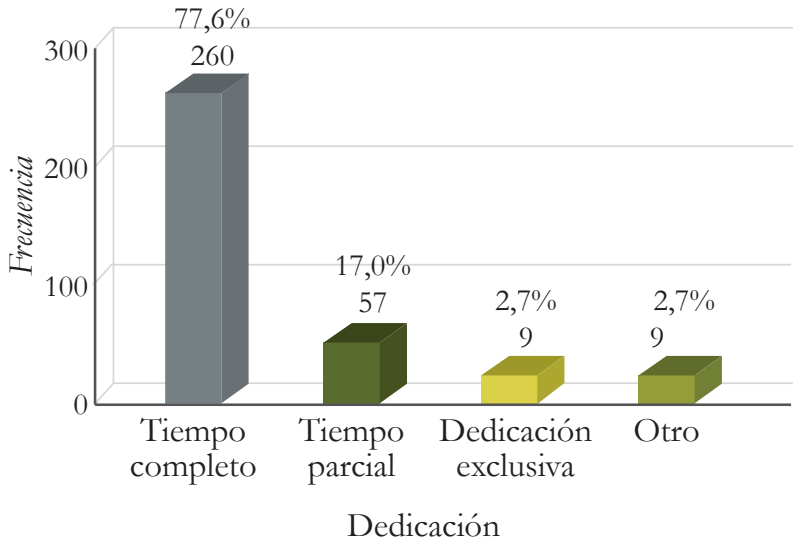
En la Tabla 15 y la Figura 7, se observa que el 21,8 % de los encuestados pertenecía a la facultad de administración; el 12,5 %, a la facultad de psicología, el 10,7 %, a la facultad de Ingeniería, geográfica, ambiental y ecoturismo y el resto se distribuía en otras dependencias o facultades en proporciones menores.

Figura 8. *Datos generales de la población por stakeholders*



En la Figura 8, se observa que el 54,3 % de los stakeholders fue docente; el 42,4 %, administrativo y el 3,3 %, directivo.

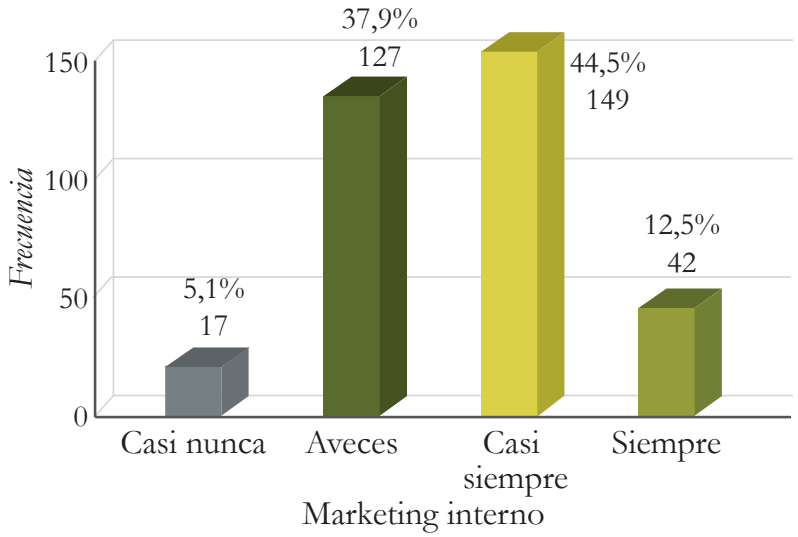
Figura 9. *Datos generales de la población por dedicación*



En la Tabla 21 y la Figura 9, se observa que el 77,6 % de los encuestados tuvo una dedicación a tiempo completo; el 17 %, una dedicación a tiempo parcial; el 2,7 %, una dedicación exclusiva y el 2,7 %, una dedicación de otro tipo.

Variable Marketing interno

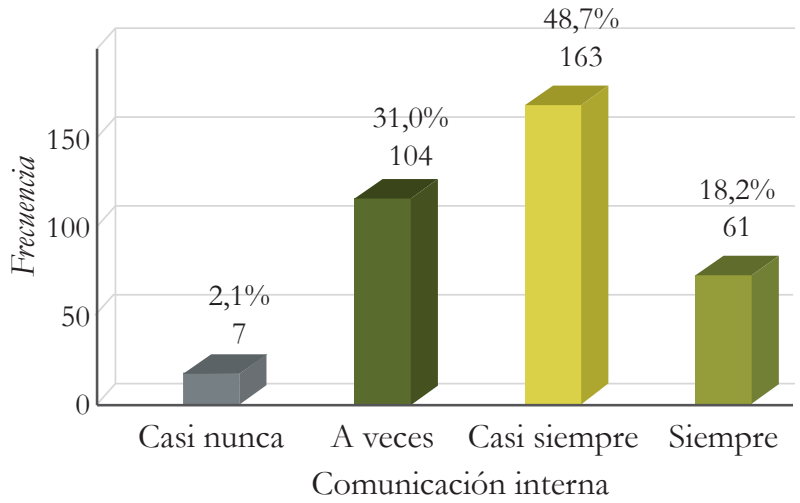
Figura 10. *Niveles de percepción de la variable Marketing interno*



En la Figura 10 se observa que el 44,5 % de los encuestados percibió casi siempre al marketing interno; el 37,9 %, a veces; el 12,5 %, siempre y el 5,1 %, casi nunca.

Dimensión Comunicación interna

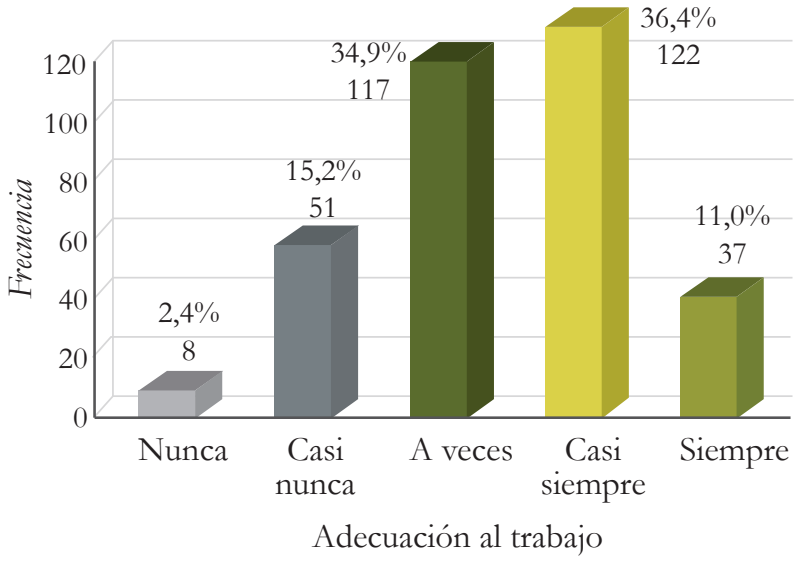
Figura 11. *Niveles de percepción de la dimensión comunicación interna*



En la Figura 11 se observa que el 48,3 % de los encuestados percibió casi siempre a la comunicación interna; el 31 %, a veces; el 18,2 %, siempre y el 2,2 %, casi nunca.

Dimensión Adecuación al trabajo

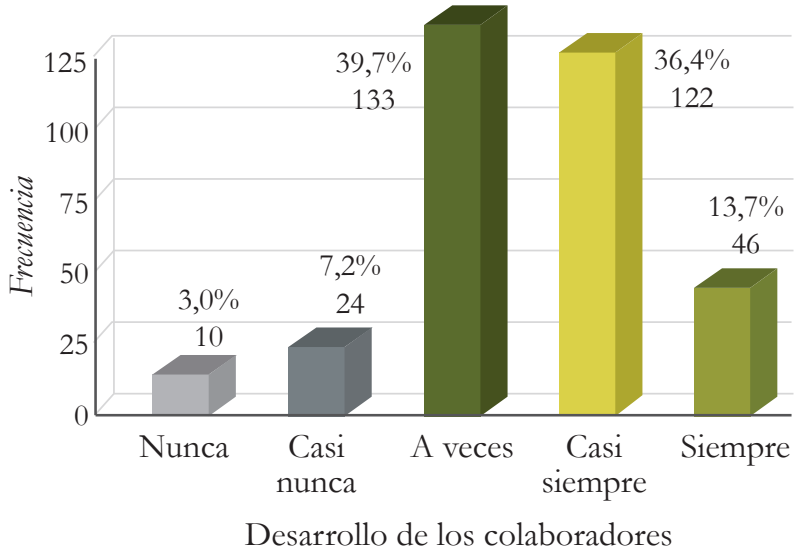
Figura 12. *Niveles de percepción de la dimensión adecuación al trabajo*



En la Figura 12 se observa que el 36,4 % de los encuestados percibió casi siempre a la adecuación; el 34,9 %, a veces; el 11 %, siempre; el 15,2 %, casi nunca y solo el 2,4 %, nunca.

Dimensión Desarrollo de colaboradores

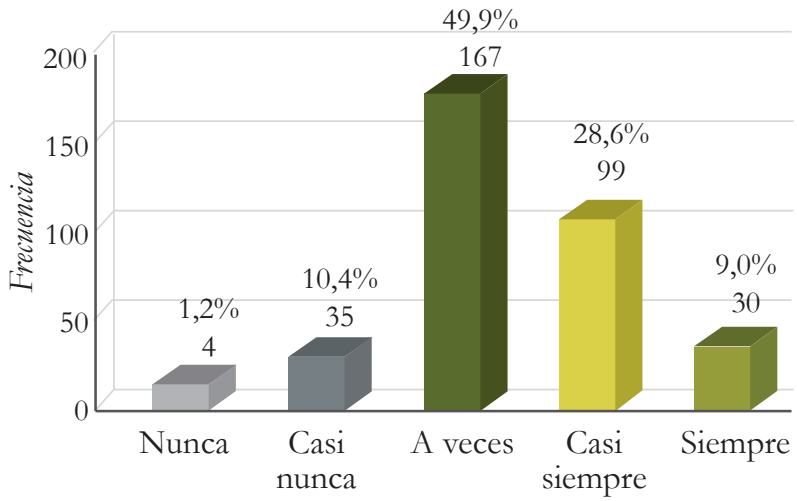
Figura 13. *Niveles de percepción de la dimensión desarrollo de colaboradores*



En la Figura 13 se observa que el 36,4 % de los encuestados percibió casi siempre al desarrollo de los colaboradores; el 39,7 %, a veces; el 13,7 %, siempre; el 7,2 %, casi nunca y, por último, el 3 %, nunca.

Dimensión Contratación y retención de los colaboradores

Figura 14. *Niveles de percepción de la dimensión contratación y retención de los colaboradores*



En la Figura 14 se observa que el 49,9 % de los encuestados percibió a veces a la contratación y retención de los colaboradores; el 29,6 %, casi siempre y el 9 %, siempre. Por el contrario, el 1,2 % nunca lo percibió.

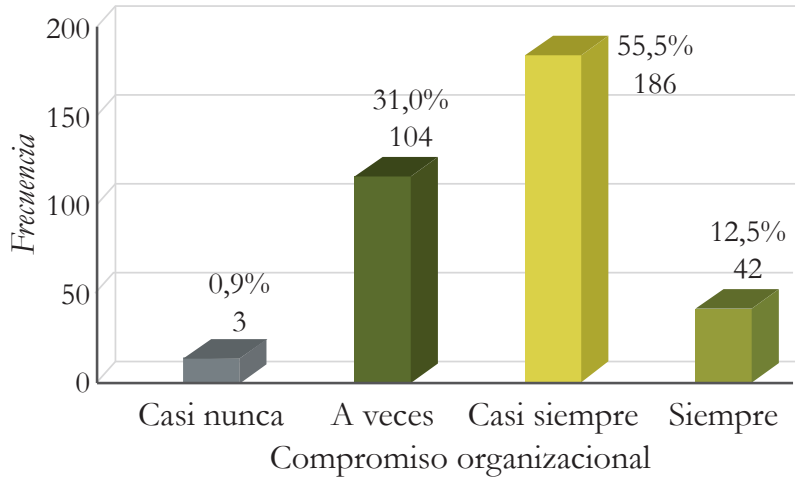
Tabla 16. *Consolidado porcentual de los niveles de percepción de la variable marketing interno y sus dimensiones*

Variables y Dimensiones Indicadores %	Marketing interno	Comunicación interna	Adecuación al trabajo	Desarrollo del colaborador	Contratación y retención colaborador
Nunca	,0	,0	2,4	3,0	1,2
Casi nunca	5,1	2,1	15,2	7,2	10,4
A veces	37,9	31,0	34,9	39,7	49,9
Casi siempre	44,5	48,7	36,4	36,4	29,6
Siempre	12,5	18,2	11,0	13,7	9,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

En la Tabla 16 se aprecia el porcentaje de percepción obtenido sobre el marketing interno y sus dimensiones, de acuerdo con la escala establecida.

Variable Compromiso organizacional

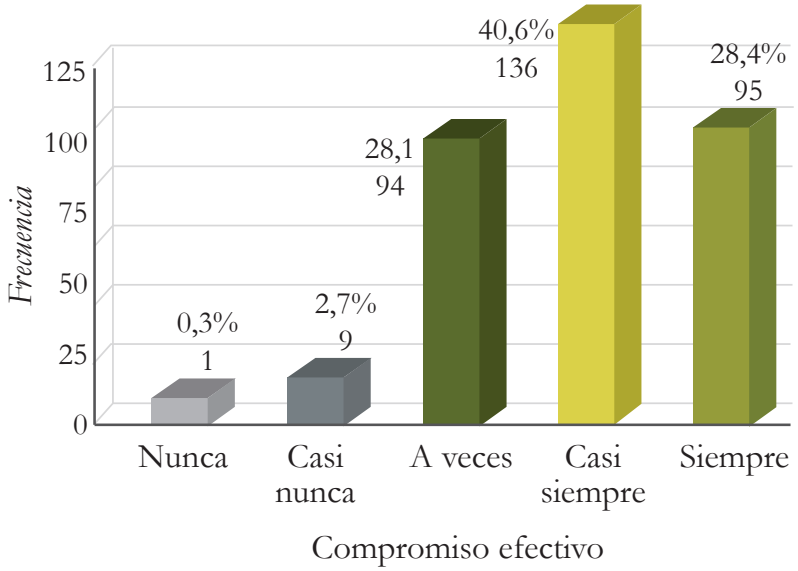
Figura 15. *Niveles de percepción de la Variable Compromiso organizacional*



En la Figura 15 se observa que el 55,5 % de los encuestados casi siempre percibió al compromiso organizacional; el 31 %, a veces: el 12,5 %, siempre y el 0,9 %, casi nunca.

Dimensión Compromiso afectivo

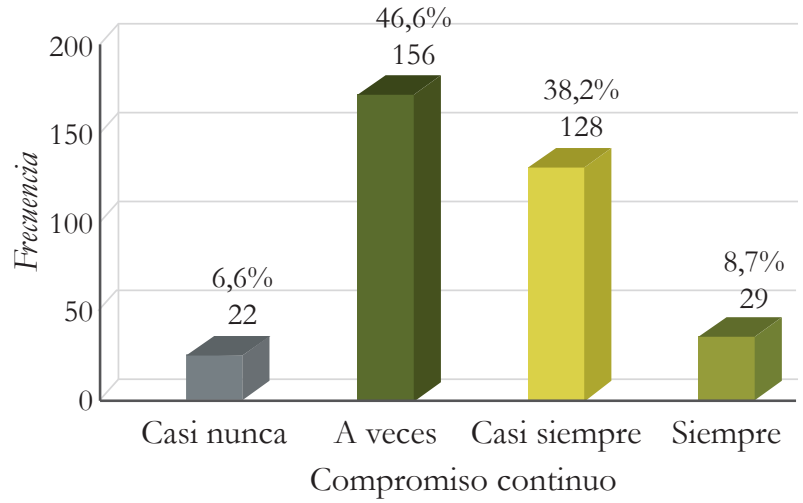
Figura 16. *Niveles de percepción de la dimensión compromiso efectivo*



En la Figura 16 se observa que el 40,6 % de los encuestados casi siempre percibió al compromiso afectivo; el 28,4 %, siempre y el 28,1 %, a veces. Al contrario, el 2,7 % casi nunca lo percibió y el 0,3 %, nunca.

Dimensión Compromiso continuo

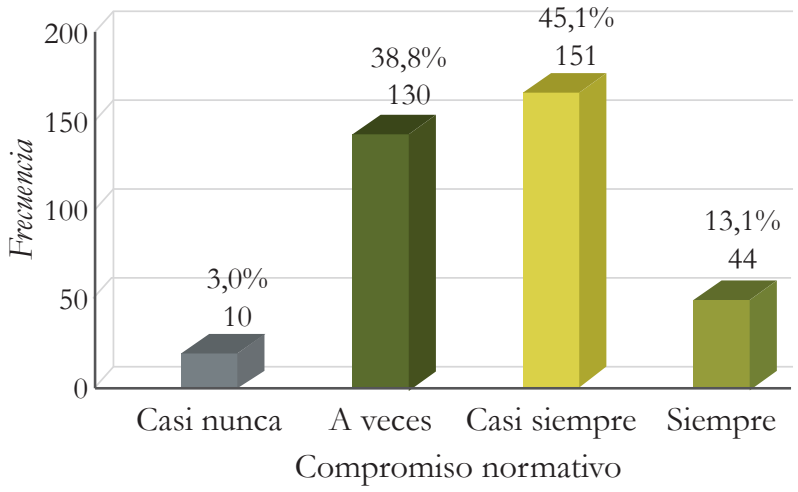
Figura 17. *Niveles de percepción de la dimensión compromiso continuo*



En la Figura 17 se observa que el 46,6 % de los encuestados a veces percibió al compromiso continuo; el 38,2 %, casi siempre; el 8,7 %, siempre y, por el contrario, el 6,66 %, casi nunca.

Dimensión Compromiso normativo

Figura 18. *Niveles de percepción de la dimensión compromiso normativo*



En la Figura 18 se observa que el 45,1 % de los encuestados casi siempre percibió al compromiso normativo; el 38,8 %, a veces; el 13,1 %, siempre y solo el 3 %, casi nunca.

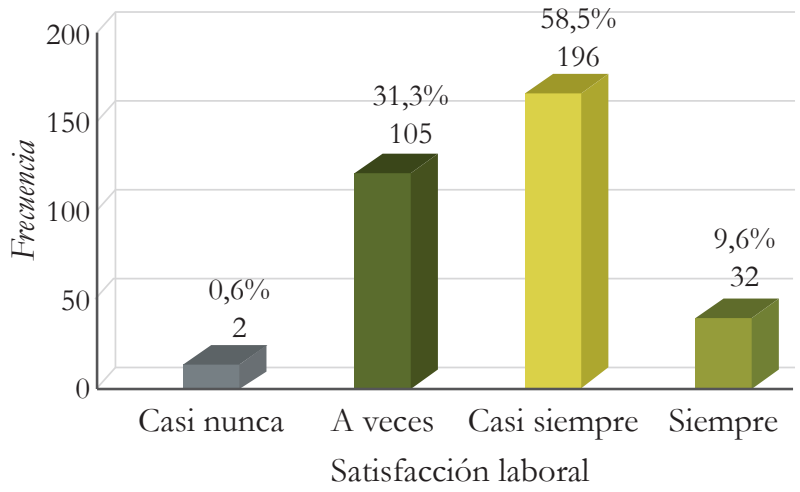
Tabla 17. *Consolidado porcentual de los niveles de percepción de la variable compromiso organizacional y sus dimensiones*

Variables y Dimensiones Indicadores %	Compromiso organizacional	Compromiso afectivo	Compromiso continuo	Compromiso normativo
Nunca	,0	,3	,0	,0
Casi nunca	,9	2,7	6,6	3,0
A veces	31,0	28,1	46,6	38,8
Casi siempre	55,5	40,6	38,2	45,1
Siempre	12,5	28,4	8,7	13,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Por otro lado, en la Tabla 17 se observa el porcentaje obtenido sobre el compromiso organizacional y sus dimensiones, de acuerdo con la escala establecido.

Variable Satisfacción laboral

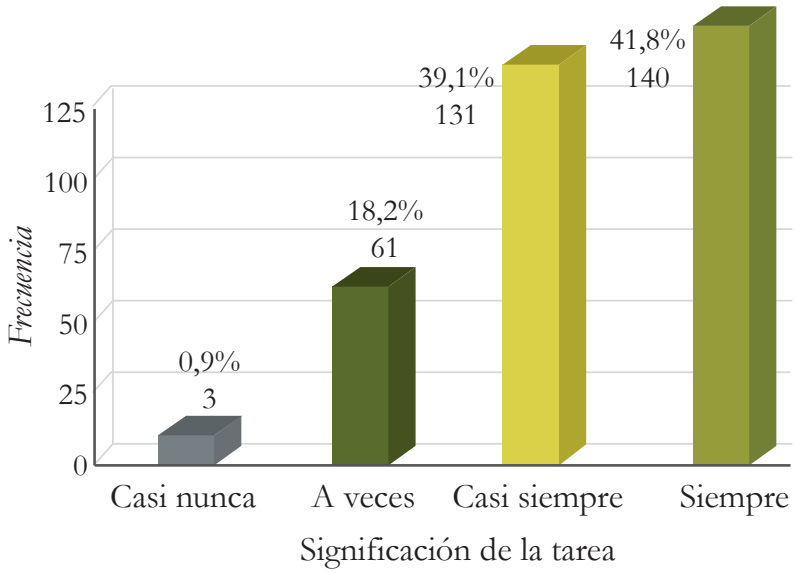
Figura 19. *Niveles de percepción de la Variable Satisfacción laboral*



En la Figura 19 se observa que el 59,8 % de los encuestados casi siempre percibió a la satisfacción laboral; el 31,3 %, a veces; el 9,6 %, siempre y el 0,6 %, casi nunca.

Dimensión Significación de la tarea

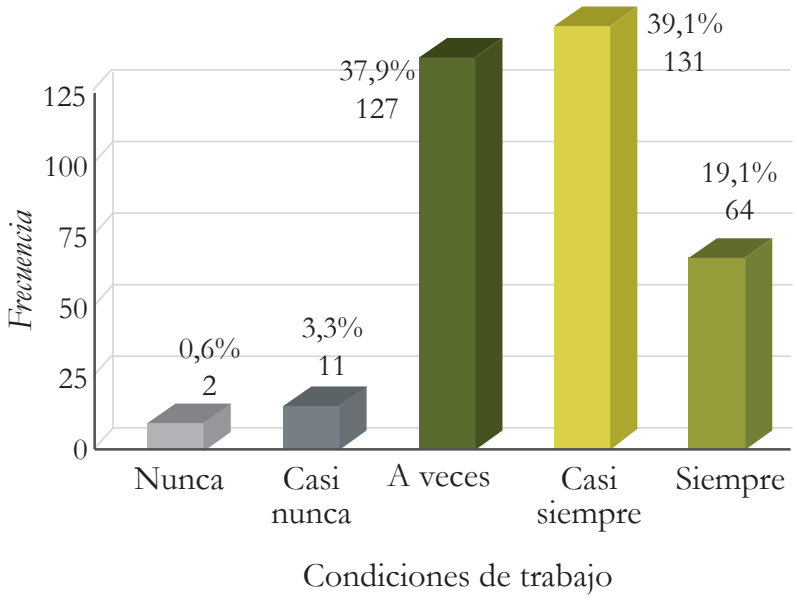
Figura 20. *Niveles de percepción de la dimensión Significación de la tarea*



En la Figura 20, se observa que el 39,1 % de los encuestados casi siempre percibió a la significación de la tarea; el 41,8 %, siempre; el 18,2 %, a veces y solo el 0,9 %, casi nunca.

Dimensión Condiciones de trabajo

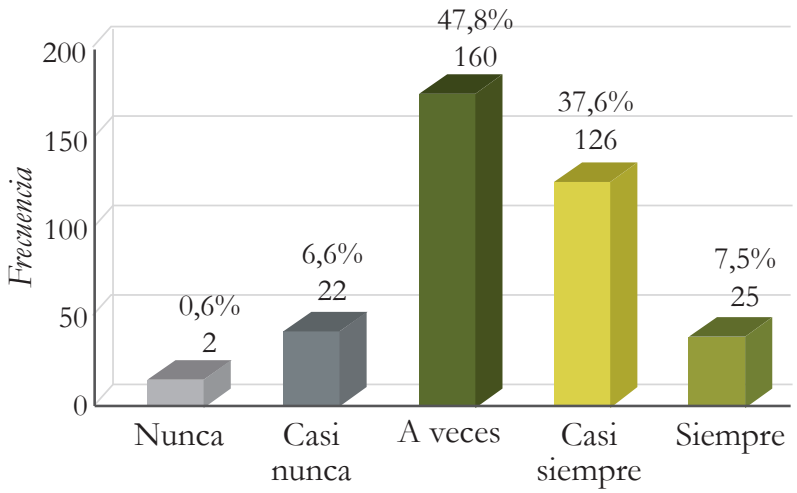
Figura 21. *Niveles de percepción de la dimensión Condiciones de trabajo*



En la Figura 21 se observa que el 39,1 % de los encuestados casi siempre percibió las condiciones de trabajo; el 37,9 %, a veces; el 19,1 %, siempre; el 3,3 %, casi nunca y el 0,6 %, nunca.

Dimensión Reconocimiento personal y/o social

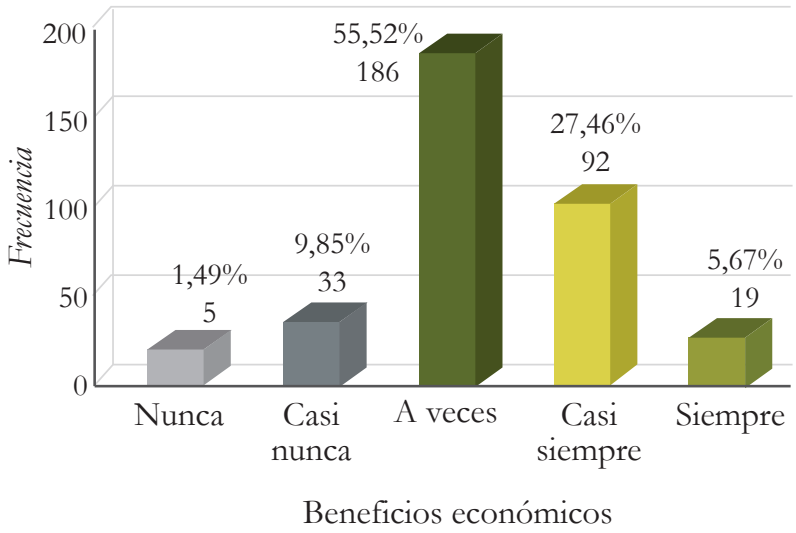
Figura 22. *Niveles de percepción de la dimensión Reconocimiento personal y/o social*



En la Figura 22 se observa que el 47,8 % de los encuestados a veces percibió al reconocimiento personal y/o social; el 37,6 %, casi siempre; el 7,5 %, siempre; el 6,6 %, casi nunca y solo el 0,6 %, nunca.

Dimensión Beneficios económicos

Figura 23. *Niveles de percepción de la dimensión Beneficios económicos*



En la Figura 23 se observa que el 55,2 % de los encuestados a veces percibió beneficios económicos; el 27,46 %, casi siempre; el 9,85 %, casi nunca, el 5,67 %, siempre y el 1,49 %, nunca. En las Tablas 18 y 19, se sintetiza lo obtenido respecto a las variables y sus dimensiones.

Tabla 18. *Consolidado porcentual de los niveles de percepción de la variable satisfacción laboral y sus dimensiones*

Variables y Dimensiones Indicadores %	Satisfacción laboral	Significación de la tarea	Condiciones de trabajo	Reconocimiento personal y/o social	Beneficios económicos
Nunca	,0	,0	,6	,6	1,5
Casi nunca	,6	,9	3,3	6,6	9,9
A veces	31,3	18,2	37,9	47,8	55,5
Casi siempre	58,5	39,1	39,1	37,6	27,5
Siempre	9,6	41,8	19,1	7,5	5,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabla 19. *Consolidado porcentual de los niveles de percepción de las variables de marketing interno y satisfacción laboral*

Variables e Indicadores %	Marketing interno %	Compromiso organizacional %	Satisfacción laboral %	Promedio %	Promedio % acumulado
Nunca	,0	,0	,0	,0	,0
Casi nunca	5,1	,9	,6	2,2	2,2
A veces	37,9	31,0	31,3	33,4	35, 6
Casi siempre	44,5	55,5	58,5	52,8	88,4
Siempre	12,5	12,5	9,6	11,5	100,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	

4.9.2. Análisis inferencial

Prueba de normalidad

Para probar las hipótesis de estudio, se desarrolló la prueba de normalidad. Por ende, se plantearon las hipótesis del estudio:

- Ho: No hay diferencias significativas entre la distribución ideal y la distribución normal de los datos.
- H1: Hay diferencias significativas entre la distribución ideal y la distribución normal de los datos.

Asimismo, se tuvo en consideración la Regla de decisión, la cual es la siguiente:

- Sig. > 0,05, no se rechaza la hipótesis nula.
- Sig. < 0,05, se rechaza la hipótesis nula.

Posteriormente, se realizó la prueba de Kolmogorov- Smirnov y se obtuvo los resultados que figuran en la Tabla 20, 21 y 22.

Tabla 20. *Prueba de Kolmogorov Smirnov de marketing interno y sus dimensiones*

	Comunicación interna	Adecuación al trabajo	Desarrollo de los colaboradores	Contratación y retención de los colaboradores	Marketing interno
N	335	335	335	335	335
Estadístico de prueba	,062	,084	,075	,097	,063
Sig. Asintótica (bilateral)	,004c	,000c	,000c	,000c	,003c
c. Corrección de significación de Lilliefors.					

De acuerdo con los resultados de la prueba de Kolmogorov- Smirnov (Ver Tabla 20), se tuvo lo siguiente:

El valor p de significancia del estadístico de prueba presentó los valores de 0,004, 0,000, 0,000 y 0,003 para $p<0,05$, por ende, se rechazó la hipótesis nula de normalidad. Luego, los datos de la variable no provinieron de una distribución normal, por lo que se aplicó la prueba no paramétrica de Spearman.

Tabla 21. *Prueba de Kolmogorov Smirnov de compromiso organizacional y sus dimensiones*

	Compromiso afectivo	Compromiso continuo	Compromiso normativo	Compromiso organizacional
N	335	335	335	335
Estadístico de prueba	,082	,076	,084	,069
Sig. Asintótica (bilateral)	,000c	,000c	,000c	,001c
c. Corrección de significación de Lilliefors.				

De acuerdo con los resultados de la prueba de Kolmogorov- Smirnov (Ver Tabla 21), se tuvo lo siguiente:

El valor p de significancia del estadístico de prueba presentó los valores de 0,000, 0,000, 0,000 y 0,001 para $p<0,05$, por ende, se rechazó la hipótesis nula. Luego, los datos de la variable no provinieron de una distribución normal y se aplicó la prueba no paramétrica de Spearman.

Tabla 22. *Prueba de Kolmogorov Smirnov de satisfacción laboral y sus dimensiones*

	Significación de la tarea	Condiciones de trabajo	Reconocimiento personal y/o social	Beneficios económicos	Satisfacción laboral
N	335	335	335	335	335
Estadístico de prueba	,087	,087	,086	,116	,057
Sig. asintótica (bilateral)	,000c	,000c	,000c	,000c	,011c
c. Corrección de significación de Lilliefors.					

De acuerdo con los resultados de la prueba de Kolmogorov- Smirnov (Ver Tabla 22), se tuvo lo siguiente:

El valor p de significancia del estadístico de prueba presentó los valores de 0,000, 0,000, 0,000, 0,000 y 0,01 para $p<0,05$, por ende, se rechazó la hipótesis nula. Luego, los datos no siguieron una distribución normal y se aplicó la prueba no paramétrica de Spearman.

Prueba de hipótesis general

H_0: No existe relación significativa entre el marketing interno, el compromiso organizacional y satisfacción laboral en los *stakeholders* primario de la UNFV.

H_1: Existe relación significativa entre el marketing interno, el compromiso organizacional y satisfacción laboral en los *stakeholders* primario de la UNFV.

Luego, se consideró un nivel de significancia de 5% y se aplicó el estadístico Spearman, por lo que se obtuvo el resultado visualizado en la Tabla 23.

Tabla 23. *Relación entre el marketing interno con el compromiso organizacional y satisfacción laboral*

			Compromiso organizacional	**Satisfacción laboral**
Rho de Spearman	Marketing interno	Coeficiente de correlación	,609**	,639**
		Sig. (bilateral)	,000	,000
		N	335	335

Al encontrar que Sig. fue igual a 0,000 y menor que 0,05, se rechazó la hipótesis nula. Por tanto, se dedujo que existió relación significativa ente el marketing interno, el compromiso organizacional y la satisfacción de los *stakeholders* primarios de la UNFV, con un 95 % de confianza y una intensidad de 0,0609 y 9,639.

Prueba de hipótesis específica 1

H_1: Existe relación significativa entre el marketing interno y el compromiso afectivo en los *stakeholders* primarios de la UNFV.

H_0: No existe relación significativa entre el marketing interno y el compromiso afectivo en los *stakeholders* primarios de la UNFV.

Se consideró un nivel de significancia de 5 % y se aplicó el estadístico de correlación Spearman, por lo que se obtuvo los resultados visualizados en la Tabla 24.

Tabla 24. *Relación de marketing interno y el compromiso afectivo*

			Marketing interno	Compromiso afectivo
Rho de Spearman	Marketing interno	Coeficiente de correlación	1,000	,552**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	335	335
	Compromiso afectivo	Coeficiente de correlación	,552**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	335	335

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se encontró que Sig. fue igual a 0,000 y menor que 0,05, por lo que se rechazó la Hipótesis nula y se concluyó que existió relación significativa entre el marketing interno y el compromiso afectivo en los *stakeholders* primarios de UNFV, con una intensidad de 0,552 y un nivel de confianza de 95%.

Prueba de hipótesis específica 2

H_1: Existe relación significativa entre el marketing interno y el compromiso normativo en los *stakeholders* primarios de la UNFV.

H_0: No existe relación significativa entre el marketing interno y el compromiso normativo en los *stakeholders* primarios de la UNFV.

Se consideró un nivel de significancia de 5 % y se aplicó el estadístico de correlación Spearman, por lo que se obtuvo los resultados visualizados en la Tabla 25.

Tabla 25. *Relación de marketing interno y el compromiso normativo*

			Marketing interno	Compromiso normativo
Rho de Spearman	Marketing interno	Coeficiente de correlación	1,000	,393**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	335	335
	Compromiso normativo	Coeficiente de correlación	,393**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	335	335

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se encontró que Sig. fue igual a 0,000 y menor que 0,05, por lo que se rechazó la Hipótesis nula y se concluyó que existió relación significativa entre el marketing interno y el compromiso normativo en los *stakeholders* primarios de UNFV, con una intensidad de 0,393 y un nivel de confianza de 95%.

Prueba de hipótesis específica 3

H_1: Existe relación significativa entre el marketing interno y el compromiso continuo en los *stakeholders* primarios de la UNFV.

H_0: No existe relación significativa entre el marketing interno y el compromiso continuo en los *stakeholders* primarios de la UNFV.

Se consideró un nivel de significancia de 5 % y se aplicó el estadístico de correlación Spearman, por lo que se obtuvo los resultados visualizados en la Tabla 26.

Tabla 26. *Relación de marketing interno y el compromiso continuo*

			Marketing interno	Compromiso continuo
Rho de Spearman	Marketing interno	Coeficiente de correlación	1,000	,544**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	335	335
	Compromiso continuo	Coeficiente de correlación	,544**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	335	335

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se encontró que Sig. fue igual a 0,000 y menor que 0,05, por lo que se rechazó la Hipótesis nula y se concluyó que existió relación significativa entre el marketing interno y el compromiso continuo en los *stakeholders* primarios de UNFV, con una intensidad de 0,544 y un nivel de confianza de 95%.

Prueba de hipótesis específica 4

H_1: Existe relación significativa entre el marketing interno y la significación de la tarea en los *stakeholders* primarios de la UNFV.

H_0: No existe relación significativa entre el marketing interno y la significación de la tarea en los *stakeholders* primarios de la UNFV.

Se consideró un nivel de significancia de 5 % y se aplicó el estadístico de correlación Spearman, por lo que se obtuvo los resultados visualizados en la Tabla 27.

Tabla 27. *Relación de marketing interno y significación de la tarea*

			Marketing interno	Significación de la tarea
Rho de Spearman	Marketing interno	Coeficiente de correlación	1,000	,338**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	335	335
	Significación de la tarea	Coeficiente de correlación	,338**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	335	335

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se encontró que Sig. fue igual a 0,000 y menor que 0,05, por lo que se rechazó la Hipótesis nula y se concluyó que existió relación significativa entre el marketing interno y la significación de tarea en los *stakeholders* primarios de UNFV, con una intensidad de 0,338 y un nivel de confianza de 95%.

Prueba de hipótesis específica 5

H_1: Existe relación significativa entre el marketing interno y las condiciones de trabajo en los *stakeholders* primarios de la UNFV.

H_0: No existe relación significativa entre el marketing interno y las condiciones de trabajo en los *stakeholders* primarios de la UNFV.

Se consideró un nivel de significancia de 5% y se aplicó el estadístico de correlación Spearman, por lo que se obtuvo los resultados visualizados en la Tabla 28.

Tabla 28. *Relación de marketing interno y las condiciones de trabajo*

			Marketing interno	Condiciones de trabajo
Rho de Spearman	Marketing interno	Coeficiente de correlación	1,000	,743**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	335	335
	Condiciones de trabajo	Coeficiente de correlación	,743**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	335	335

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Se encontró que Sig. fue igual a 0,000 y menor que 0,05, por lo que se rechazó la Hipótesis nula y se concluyó que existió relación significativa entre el marketing interno y las condiciones de trabajo en los *stakeholders* primarios de UNFV, con una intensidad de 0,743 y un nivel de confianza de 95%.

Prueba de hipótesis específica 6

H_1: Existe relación significativa entre el marketing interno y el reconocimiento personal/social en los *stakeholders* primarios de la UNFV.

H_0: No existe relación significativa entre el marketing interno y el reconocimiento personal/social en los *stakeholders* primarios de la UNFV.

Se consideró un nivel de significancia de 5% y se aplicó el estadístico de correlación Spearman, por lo que se obtuvo los resultados visualizados en la Tabla 29.

Tabla 29. *Relación de marketing interno y el reconocimiento personal y/o social*

			Marketing interno	**Reconocimiento personal y/o social**
Rho de Spearman	Marketing interno	Coeficiente de correlación	1,000	,063
		Sig. (bilateral)	.	,248
		N	335	335
	Reconocimiento personal y/o social	Coeficiente de correlación	,063	1,000
		Sig. (bilateral)	,248	.
		N	335	335

Se encontró que Sig. fue igual a 0,248 y mayor que 0,05, por lo que se aceptó la Hipótesis nula y se concluyó que no existió relación significativa entre el marketing interno y el reconocimiento personal/social en los *stakeholders* primarios de UNFV, con un nivel de confianza de 95%.

Prueba de hipótesis específica 7

H_1: Existe relación significativa entre el marketing interno y los beneficios económicos en los *stakeholders* primarios de la UNFV.

H_0: No existe relación significativa entre el marketing interno y los beneficios económicos en los *stakeholders* primarios de la UNFV.

Se consideró un nivel de significancia de 5% y se aplicó el estadístico de correlación Spearman, por lo que se obtuvo los resultados visualizados en la Tabla 30.

Tabla 30. *Relación de marketing interno y los beneficios económicos*

			Marketing interno	Beneficios económicos
Rho de Spearman	Marketing interno	Coeficiente de correlación	1,000	,419**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	335	335
	Beneficios económicos	Coeficiente de correlación	,419**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	335	335
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

Se encontró que Sig. fue igual a 0,000 y menor que 0,05, por lo que se rechazó la Hipótesis nula y se concluyó que existió relación significativa entre el marketing interno y los beneficios económicos de trabajo en los *stakeholders* primarios de UNFV, con una intensidad de 0,419 y un nivel de confianza de 95%. En las Tablas 31 y 32, se observan el resumen de las relaciones entre las variables y las dimensiones.

Tabla 31. *Consolidado de las intensidades de las relaciones del marketing interno entre la variable compromiso organizacional y sus dimensiones*

Variable / Dimensiones Variable	Compromiso organizacional	Compromiso afectivo	Compromiso normativo	Compromiso continuo
Marketing interno	,609**	,552**	,393**	,544**
Sig.	,000	,000	,000	,000
N	335	335	335	335

Tabla 32. *Consolidado de las intensidades del marketing interno entre la variable satisfacción laboral y sus dimensiones*

Variable / Dimensiones Variable	Satisfacción laboral	Significación de la tarea	Condiciones de trabajo	Reconocimiento personal y/o social	Beneficios económicos
Marketing interno	,639**	,338**	,743**	,063	,419**
Sig.	,000	,000	,000	,248	,000
N	335	335	335	335	335

4.10. Discusión de resultados

De acuerdo con la investigación, se evidencia que las categorías de percepción dominantes fueron a veces y casi siempre tanto en marketing interno (84,4 %) como en compromiso organizacional (86,5 %) y en satisfacción laboral (89,8 %). Esto indicó la existencia de una percepción positiva levemente alta; sin embargo, se consideró que la categoría siempre debió mejorar. Por tanto, es propicio que se mejore el marketing interno en la gestión del talento humano de los *stakeholders* primarios de la UNFV.

De acuerdo con los resultados de este estudio, se halló que existe una relación significativa entre el marketing interno y el compromiso organizacional con un nivel de confianza de 95 %. Esto coincide con Bohnenberger (2005), quien, en su tesis, indica que la práctica del marketing interno influye, de manera directa, en el compromiso organizacional. En lo que respecta a la satisfacción laboral, el modelo de Palma (2005), citado por Paz (2018), evidenció la existencia de una relación significativa del marketing interno con el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Con base en ello, se deduce que, a mayor práctica del marketing interno, se presenta mayor satisfacción laboral y organizacional.

Precisamente, Regalado *et al.* (2011) afirmaron que un trabajador satisfecho laboralmente es eficaz para elevar el nivel de la relación trabajador-empresa y, por ende, mejora el compromiso organizacional. De ese modo, es indudable que esta estrategia puede aplicarse en la gestión del talento humano de los *stakeholders* primario de la UNFV.

Por otro lado, concerniente al marketing interno y el compromiso afectivo, se obtuvo que existió una relación significativa entre ambos. Al respecto, Fuentes (2015) señala que el marketing interno es un factor esencial en la gestión del talento humano y el compromiso organizacional. En cuanto a la dimensión afectiva, se asevera que es u aspecto necesario, dado que varios autores afirman que la relación afectiva del personal y su organización posibilita el sentido de pertenencia al lugar laboral; esto último se logra a través de las actividades del marketing interno. En ese sentido, se considera que el marketing interno y la comunicación interna son estrategias importantes en la gestión del talento humano, por lo que se deben aplicar en los *stakeholders* de la UNFV.

Respecto a la relación del marketing interno y el compromiso normativo, se encontró una relación significativa entre ambos. Esto se asemeja a lo demostrado en el estudio de Araque *et al.* (2017), puesto que ellos encontraron una relación significativa moderada. Esto evidencia que aún persisten un sentimiento de obligación por parte de los *stakeholders* de la UNFV.

Por otra parte, se encontró una relación significativa entre el marketing interno y el compromiso continuo. Ante ello, Ruiz de Alva (2013) demostró que existe una conciencia moderada de los trabajadores al momento de desistir, por lo que es propicio afirmar —considerando lo señalado por Allen y Meyer (1996)— que el compromiso continuo es determinante para el compromiso organizacional, dado que facilita la retención del personal.

En el presente estudio, también se encontró que existió una relación significativa entre el marketing interno y la significación de tarea. Calle (2017) y Palma (2015), citados por Paz (2018), aseguran que existe una clara relación entre la percepción del espacio laboral y el servicio que un sujeto brinda. En consecuencia, la satisfacción laboral es una actitud positiva para que los trabajadores internalicen su cargo laboral.

En cuanto a la relación del marketing interno y las condiciones de trabajo, se encontró una correlación positiva media. Esto coincide con la investigación de Zegarra (2014), quien encontró una correlación positiva considerable. Con base en esto, se sostiene que el ambiente laboral y el criterio psicológico es crucial para mejorar el compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores entrevistados de la UNFV.

Correspondiente a la relación del marketing interno y el reconocimiento personal/social, se encontró que no existe una relación significativa entre ambas. Araque *et al.* (2017), en su estudio, tampoco encontraron una relación significativa, por lo que se indica que, hasta la fecha, no existe percepción de reconocimiento a las acciones, aportes y conductas de los *stakeholders* primarios de la UNFV.

En lo que corresponde a la relación del marketing interno y los beneficios económicos, se encontró una correlación positiva débil. Un estudio comparativo es el de Paz (2018), quien sostiene que,

a mayor práctica de endomarketing, se mejora el compromiso laboral, dado que un caso similar ocurrió con los *stakeholders* de la UNFV. Por otro lado, en cuanto a los datos demográficos, estos sirven de referencia para próximos estudios de alcance descriptivo y tipo cualitativo vinculados con la UNF.

4.11. Conclusiones

- La percepción sobre las variables y sus demisiones de estudio, relativamente, se concentró en las categorías A veces y Casi siempre (la suma de ambas alcanza el 86,20 %). Esto indica instituir mejor y practicar de manera más sistémica el marketing interno para un mayor compromiso organizacional y satisfacción laboral de los *stakeholders* de la UNFV.
- Existió una relación significativa del marketing interno entre el compromiso organizacional (con una correlación positiva media de intensidad 0,609) y la satisfacción laboral (con una intensidad d 9,639). Esto indica que las variables y sus dimensiones aún eran templadas en los *stakeholders* de la UNFV.
- Existió una correlación positiva media entre el marketing interno y el compromiso afectivo; es decir, la disposición de los trabajadores a involucrarse e identificarse con la organización fue del nivel medio, pero existió una normal filiación con su institución y un involucramiento de los *stakeholders* primarios de la UNFV.
- El nivel de relación significativa del marketing interno entre el compromiso normativo fue de correlación positiva débil, por tanto, el sentido de permanencia del personal en la organización fue frágil, pero la persistencia de durar se presentó por la fidelidad en la estructura de la UNFV.
- Existió una relación significativa moderada del marketing interno entre la dimensión de compromiso continuo de correlación positiva media, por ello, los trabajadores evalúan su permanencia si el costo de irse es mayor que la inversión de quedarse. En consecuencia, existió medianamente el compromiso continuo por parte de los *stakeholders* primario de la UNFV.
- Existió un nivel de relación del marketing interno entre la dimensión significación de tarea

con una correlación positiva débil; es decir, las labores de sus cargos tuvieron significación baja. Esto indica que no se sentían tan bien consigo mismo la vida institucional de la UNFV.

- Existió un nivel de relación del marketing interno entre la dimensión condiciones de trabajo con correlación positiva media muy cerca de una correlación positiva considerable. Esto indica que los ambientes de trabajo físico y sicológico fueron aceptables por los *stakeholders* primario de la UNFV.
- Existió un nivel de relación no significativa del marketing interno entre reconocimiento personal/social. Esto indica que existe mucha debilidad en cuanto a recompensa, un buen trato, poca fe y otros aspectos como la poca empatía entre los *stakeholders* primarios de la UNFV.
- Existió un nivel de relación significativa entre el marketing interno y la dimensión beneficios económicos de correlación positiva débil. Esto indica que el aspecto económico está por debajo de las expectativas y de la satisfacción de los *stakeholders* primarios de la UNFV.

Capítulo V

ASPECTOS FINALES DE RELACIÓN DEL MARKETING INTERNO, COMPROMISO ORGANIZACIAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS STAKEHOLDERS

La globalización ha causado y continúa causando cambios en la organización y estrategias de las empresas, conforme a un plano microeconómico, por lo que ha posibilitado la inserción de nuevas formas de negocio y de mayor competitividad. En la actualidad, el ritmo en que se producen estos cambios es acelerado, por ello, las empresas tienden a buscar la superación de las expectativas de sus clientes mediante el incremento de valor de sus productos o servicios a fin de mantener su competitividad en el mercado global (Cañar-Tinitana e Hidalgo-Avila, 2021). Para superar las expectaciones de sus clientes, es necesario la implementación de nuevas estrategias en la gestión empresarial, por lo que, en forma constante, los directivos y estudiosos del tema desarrollan nuevos métodos o estrategias que influyen en el éxito de una empresa.

La gestión empresarial es una actividad que le compete a los gerentes, directores, productores, entre otros de una entidad y tiene el objetivo de producir mejoras en la productividad y la potencialidad de negocio dentro de una empresa u organización. Esta gestión es la pieza fundamental de cualquier organización, dado que la adecuada ejecución de esta posibilita el progreso de la empresa (Suárez-Espinar, 2018). Esta gestión, por ende, precisa de herramientas estratégicas que, efectivamente, coadyuven al desarrollo y crecimiento integral de las empresas.

Precisamente, se considera que una buena gestión se produce cuando los gerentes logran retener e involucrar a los trabajadores, de manera exitosa. En ese sentido, los gerentes deben ser personas

competentes tanto para informar a los trabajadores sobre los objetivos de la empresa como para retroalimentar, capacitar y mejorar el desempeño de sus trabajadores. Para lograr ello, los gerentes deben formar óptimas relaciones personales con sus empleados (Silva, 2018). Esto demuestra que es oportuno que los gerentes consideren, en cada aspecto de la gestión empresarial, al bienestar de sus trabajadores a fin de que estos ofrezcan su mejor rendimiento.

En esa misma línea, el marketing interno se muestra como una herramienta beneficiosa para la mejora del trato entre los empleados y directivos. La existencia de una buena relación entre estos dos grupos permite un mejor crecimiento profesional y desempeño laboral de ambos grupos, por lo que también es factible para lograr una eficaz gestión y el éxito de la organización.

De acuerdo con Brown (2021), el marketing interno se concibe como una norma social que proporciona a los empleados y sus organizaciones un ambiente para construir, en conjunto, un valor mutuo, sostenible e incremental a través del servicio y respeto recíproco. Este marketing nació con la finalidad de maximizar los beneficios de una empresa a través de aplicar las mismas estrategias de marketing externo (dirigidas solo a los stakeholders y clientes) en el entorno interno; sin embargo, su concepto evolucionó hasta ser visto como un proceso, en el cual se trata, con la misma importancia, a las necesidades internas (empleados) y externas a través de programas y planes organizacionales que brinden satisfacción a empleados y clientes.

Existen diversos modelos de marketing interno o endomarketing; por ejemplo, Zarinjoio *et al.* (2018), en su estudio, destacan doce modelos que se han producido en torno al marketing interno. En dichos modelos, los salarios, los cambios de posiciones, el empoderamiento (empowerment), el ambiente de trabajo, la comunicación o conexión entre gerentes y empleados, la cultura organizacional y otros factores son relevantes para mejorar las estrategias de las organizaciones.

Modelos como el marketing holístico, el modelo de Levionnois, de Berry y de Regalado *et al.* muestran distintas formas para ejecutar el marketing interno en una organización; no obstante, estos modelos tienen como característica común que se enfocan en mejorar la posición de un trabajador dentro de su empresa a través de mecanismos como la gestión del talento humano, la capacitación, la implementación de un buen clima laboral y la satisfacción.

Por otro lado, dentro del marketing interno, los stakeholders son otro punto importante a tratar, dado que el accionar de estos influye, plenamente, en la productividad y operatividad de las empresas. Por tanto, es preciso que las empresas desarrollen un modelo de marketing interno que mantenga la estabilidad y mejore el bienestar de los stakeholders.

Por stakeholder, se entiende a toda persona o entidad que es impactada o forma parte del interés de un proceso como el marketing interno (Brown, 2021). Dentro de ese concepto amplio, se puede deducir que los trabajadores de una empresa como las universidades son una parte de interés que debe ser involucrada en la gestión de la organización a fin de lograr un mejor servicio a los clientes o usuarios.

Precisamente, Lawrence y Weber (2020) clasifican a los stakeholders en dos grupos: los que actúan en el mercado y los que no actúan en el mercado. En el primer grupo, se encuentran los accionistas, acreedores, los empleados, los proveedores, distribuidores, minoristas, mayoristas y clientes. En el segundo grupo, se encuentran los organizacional gubernamentales y no gubernamentales, los grupos sin fines de lucro, los competidores y el público en general.

Bajo esta noción, los trabajadores de una universidad se consideran un tipo de stakeholder que debe ser considerado en el marketing interno, dado que juegan un rol principal en el prestigio y competitividad de la calidad de enseñanza de tal entidad. En ese sentido, los gerentes deben satisfacer las necesidades de sus empleados a fin de que ellos desarrollen un compromiso organizacional que coopere con el éxito de la entidad.

A partir de ello, surgen dos conceptos sumamente relevantes para la implementación del marketing interno: el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. De acuerdo con Colquitt *et al.* (2019), el compromiso organizacional es el deseo de un trabajador por seguir laborando o siendo miembro de una institución. Este compromiso influye en la permanencia del empleado dentro de la institución o en la búsqueda de nuevas opciones laborales. En ese sentido, se entiende que los empleados que no están comprometidos adoptan un comportamiento de retiro (acciones que buscan evitar la situación laboral) hasta culminar en el abandono definitivo.

Este compromiso toma en consideración, principalmente, tres dimensiones: afectivo, de continuación y normativo. El compromiso afectivo refiere a todo ese apego emocional que el empleador tiene con su organización. El compromiso de continuación alude a la creencia de que el abandono del trabajo es costoso en términos económicos para el trabajador. Finalmente, el compromiso normativo implica un sentido de obligación moral para permanecer en el cargo laboral (Grego-Planer, 2020).

Un alto nivel en cada una de las dimensiones permite que el compromiso de los trabajadores (como grupo de stakeholders) sea elevado y productivo para el surgimiento de una cultura organizacional en la empresa o entidad. Cuando una cultura organizacional se ha instaurado dentro de una compañía, se puede percibir satisfacción laboral en los trabajadores, motivación y liderazgo tanto en directivos como trabajadores. La formación de una cultura organizacional es primordial para lograr una estabilidad en instituciones universitarias y, a su vez, para lograr un mejor desenvolvimiento de la plana docente y de los estudiantes.

Este compromiso organizacional, sin duda, está ligado a la satisfacción laboral. En tal sentido, la satisfacción laboral de los empleados —de acuerdo con Safinas y Abdul (2016)—es una actitud y conducta positiva hacia el ambiente laboral; esta influye en el compromiso de los trabajadores con sus funciones y requisitos de trabajo. Desde una perspectiva humanística, esta satisfacción es un sentimiento que motiva a continuar trabajando. Asimismo, factores como la ascensión laboral, los beneficios, las relaciones recíprocas, el compromiso y el pago de salarios influyen en el grado de satisfacción laboral de los trabajadores.

Según estudios, los factores extrínsecos o que surgen a partir de la gestión de una entidad incluyen al salario, las condiciones laborales como la seguridad, las funciones del cargo, el modo de supervisión, el reconocimiento y el progreso (George y Zakkariya, 2018). Estos factores sirven como dimensiones para determinar el grado de satisfacción de los trabajadores de entidades como las universidades. Entre las principales dimensiones, se encuentran la significación de la tarea, las condiciones de trabajo, el reconocimiento personal o social y los beneficios económicos.

Para concluir, el marketing interno, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, como se ha demostrado en el estudio del capítulo IV, están relacionados, por ende, se comprende que la mejora de cada una de estas variables es un hecho positivo para el éxito de una entidad y de sus involucrados. Esto indica que los stakeholders de la UNFV muestran un óptimo compromiso organizacional y satisfacción laboral si las estrategias del marketing interno son las adecuadas.

REFERENCIAS

Alarcón, D., Gaytán, C. y Ruiz, S. (2018). Las condiciones laborales de los maestros y su relación con su satisfacción laboral. *Revista Electrónica Científica de Investigación Educativa*, *4*(1), 503-513. https://bit.ly/3JcG9Yl

Aldana, E.; Tafur, J. y Leal, M. (2018). Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla-Colombia. *Revista Espacios, 39*(11). http://hdl.handle.net/20.500.12442/1974

Allen, N & Meyer, J (1996). *Afective, continuance and normative comintement to the organizatión: an examinatión of construct validity. Journal of vocational behavior,* 49, 252 – 276.

Araque, D. Sánchez, J y Uribe, A (2017). *Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos.* Artículo publicado en la Revista de Estudios Gerenciales 33 (2017) 95-101 Universidad ICESI https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300049

Baez-Santana, R.; Zayas-Agüero, P.; Velázquez-Zaldívar, R. y Lao-León. Y. (2018). Modelo conceptual del compromiso organizacional en las empresas cubanas. *Ingeniería Industrial, XL*(1), 14-23. http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v40n1/1815-5936-rii-40-01-14.pdf

Bai, W.; Johanson, M.; Oliveira, L. y Ratajczak-Mrozek, M. (2021). The role of business and social networks in the effectual internationalization: Insights from emerging market SMEs. *Journal of Business Research*, *129*(8), 96-109. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.042.

Barney, J.; Ketchen, D. y Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, *47*(7), 1936-1955. https://doi.org/10.1177%2F01492063211021655.

Bedoya, E. Carrillo, M., Severiche, C. y Espinosa, E. (2018). Factores asociados a la satisfacción laboral en docentes de una institución de educación superior del Caribe Colombiano. *Espacios*, *39*(2), 1-14. https://bit.ly/3AdMqQl

Bellaouaied, M. y Gam, A. (2011). Internal marketing as a new alternative for the service employees' performance: an empirical study. *Revue de Communication et de Marketing*, *1*(2), 139-159. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00706050/document. https://bit.ly/3Gu6teK.

Berry, L. y Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services. Competing Through Quality*. Simon & Schuster Inc. https://bit.ly/3Lb5N1F.

Boada Llerena, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business, 3* (1), 75-103. http://dx.doi.org/10.20511/jefib.2019.v3n1.398

Bohnenberger, M C (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional.* Tesis doctoral presentada por María Cristina Bohnenberger a la Universitat de les Illes Balears Departament d'Economia de l'Empresa Programa de Doctorat d'Economia de l'Emoresa. Recuperado:https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9421/tmcb1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bohnenberger, M.; Schmidt, S.; Damacena, C. y Batle-Lorente, F. (2019). Internal marketing: a model for implementation and development. *Dimensión Empresarial*, *17*(1), 7-22. http://dx.doi.org/10.15665/dem.v17i1.1657.

Brown, D. (2021). *Internal marketing: theories, perspectives and stakeholders*. Routledge. https://bit.ly/3IkrWIq

Calderón, J. (2016). Socialización y compromiso organizacional: Una revisión a partir del bienestar laboral. *Enseñanza e investigación psicológica, 21*(3), 239-241. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29248182003

Cañar-Tinitana, J. e Hidalgo-Avila, A. (2021). Modelos de gestión empresarial centrados en la innovación como ventaja competitiva. Una mirada a las PYMES de Manta. *Polo del conocimiento, 6* (3), 2165-2189. http://dx.doi.org/10.23857/pc.v6i3.2498

Capozza, C. y Divella, M. (2019). Human capital and firms' innovation: evidence from emerging economies. *Economics of Innovation and New Technology*, *28*(7), 741-757. https://doi.org/10.1080/10438599.2018.1557426.

Cardona-Arbélaez, D.; Henriquez-Fuentes, G.; Rada-Llanos J.; Martinez-Ventura, J. y Bonnett, M. (2017). Endomárketing: Estrategia de innovación en las organizaciones el siglo XXI. Revista *Espacios, 38*(57), 1-11. https://www.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p26.pdf.

Cernas, D., Mercado, P. y León, F. (2017). La varianza del método común en la relación entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida. *Estudios Gerenciales*, *33*(145), 321-329. https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.004

Cernas, D., Mercado, P. y León, F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Contaduría y Administración*, *63*(2), 1-23. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.986

Charan, P. y Murty, L. (2018). Secondary stakeholder pressures and organizational adoption of sustainable operations practices: The mediating role of primary stakeholders. *Business Strategy and the Environment*, *27*(7), 910-923. https://doi.org/10.1002/bse.2041.

Chiang, M., Riquelme, G. y Rivas, P. (2018). Relación entre Satisfacción Laboral, Estrés Laboral y sus Resultados en Trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción. *Ciencia & Trabajo*, *20*(63), 178-186. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492018000300178

Chirinos, Y.; Meriño, V. y Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (84), 43-61. https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916

Colquitt, J., Lepine, J. y Wesson, M. (2019). *Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace*. McGraw-Hill Education. https://bit.ly/3FQy49y

Contreras-Pachecho, O., Talero-Sarmiento, L. y Escobar-Rodríguez, L. (2019). Sostenibilidad, stakeholders y crisis de empresa: un análisis estructurado de percepciones. *Suma de Negocios, 11* (24), 1-9. https://blogs.konradlorenz.edu.co/files/27-08-2019-rsn_1124_contreras-pacheco-w.pdf

De Clerck, B.; Decock, S.; Vandenberghe, J. y Seghers, M. (2019). Theory versus practice: A closer look at transactional and interpersonal stance in English electronic complaint refusal notifications. *English Text Construction*, *12*(1), 103-136. https://doi.org/10.1075/etc.00020.cle.

De la Puente, L. (2017). Compromiso organizacional y motivación de logro en personal administrativa de la Municipalidad Provincial de Trujillo. [Tesis de Licenciatura, Universidad de César Vallejo]. Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/298/delapuente_rl.pdf?sequence=1&isAllowed=y

De La Villa, M. y Ganzo, S. (2018). Influencia de la inteligencia emocional en la satisfacción laboral en trabajadores españoles. *Psicología desde el Caribe*, *35*(1), 18-32. https://bit.ly/3BaHQmj

De Miguel, V. y Prieto, J. (2016). El acoso laboral como factor determinante en la productividad empresarial: El caso español. *Revista Perspectivas*, 38, 25-44. https://bit.ly/32cvcpR

Deszczyński, B. y Beręsewicz, M. (2021). The maturity of relationship management and firm performance–A step toward relationship management middle-range theory. *Journal of Business Research, 135*(14), 358-372. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.026.

Diccionario de la Lengua Española. (en línea). *Satisfacción*. Real Academia Española. https://dle.rae.es/satisfacci%C3%B3n?m=form

Estrada, E. y Mamani, H. (2020). Compromiso organizacional y desempeño docente en las Instituciones de Educación Básica. *Revista Innova Educación, 2*(1), 132-146. https://doi.org/10.35622/j.rie.2020.01.008

Ewing, M.; Men, L. y O'Neil, J. (2019). Using social media to engage employees: Insights from internal communication managers. *International Journal of Strategic Communication*, *13*(2), 110-132. https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575830.

Fabián-Palomino, S. (2019). Compromiso organizacional y tipo de contrato laboral en hospital del seguro social (Lima, Perú), 2017. *Revista Gerencia y Políticas de Salud, 18*(37). https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps18-37.cocl

Felzmann, H.; Villaronga, E.; Lutz, C. y Tamò-Larrieux, A. (2019). Transparency you can trust: Transparency requirements for artificial intelligence between legal norms and contextual concerns. *Big Data & Society*, *6*(1), 1-14. https://doi.org/10.1177%2F2053951719860542.

Ferrarini, G. (2021). Redefining Corporate Purpose: Sustainability as a Game Changer. En Busch D.; Ferrarini G. y Grünewald S. (eds), *Sustainable Finance in Europe* (85-150). Palgrave Macmillan, Cham. https://bit.ly/3glHUGp.

Ferreira, J.; Costa, N. y Sousa, B. (2020). Managing Motivation (Outside) Business Contexts: Tourism and Teambuilding. En Abréu, A., Liberato, D., Alén, E. y García, J. (Eds.), *International Conference on Tourism, Technology and Systems* (86-95). Springer, Singapore. https://bit.ly/33yP7Qz.

Fuentes, C., López, D. y Moya, F. (2020). Compromiso organizacional como estrategia de cambio en hospitales públicos de Colombia y Venezuela. *Revista Espacios, 41* (22), 316-327. https://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p22.pdf

Fuentes, P (2015), "*Compromiso Organizacional: Contribución de una gestión estratégica de Recursos Humanos sobre una perspectiva de Marketing"* Tesis doctoral presentada por: Pedro Antonio Fuentes Jiménez Universidad de Sevilla Departamento de Administración de Empresas y Marketing Programa de Doctorado en Administración de Empresas y Economía. https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/40204

Fuentes, P. (2009). Operativa del marketing interno: propuesta de modelo de endomarketing. *Perspectivas, 23*(2), 189-231. https://bit.ly/3uESroD.

Gara, G. y La Porte, J. (2020). Processes of building trust in organizations: internal communication, management, and recruiting. *Church, Communication and Culture*, *5*(3), 298-319. https://doi.org/10.1080/23753234.2020.1824581.

García-García, M. (2020). Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral docente. Estudio de caso. *Polo del Conocimiento*, *5*(3), 850-864. http://dx.doi.org/10.23857/pc.v5i3.1387

George, E. y Zakkariya, K. (2018). *Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Banking Sector*. Palgrave macmillan. https://bit.ly/3nJ0Oew

Gómez-Perdomo, G., Meneses-Higuita, A. y Palacio-Montes, M. (2017). La satisfacción laboral y el capital psicológico: factores que influyen en el síndrome de burnout. *Ansiedad y Estrés*, *23*(2-3), 71-75. https://doi.org/10.1016/j.anyes.2017.09.002

González, N. y Hernández, Ó. (2012). Los tres primeros modelos de gestión del endomarketing. Comparación teórica. *CICAG*, *9*(2), 39-62. http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/592/506.

Gregor-Planer, D. (2020). Three dimensions of organizational commitment of sports school employees. *Journal of Physical Education and Sport, 20*, 1150-1155. https://efsupit.ro/images/stories/april2020/Art%20160.pdf

Guerra, P., Santander, S. y Rodríguez, P. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Estrés. *CienciAméRica*, *6*(1), 27-33. https://bit.ly/3rTLJrx

Guia, J. (2021). Conceptualizing justice tourism and the promise of posthumanism. *Journal of Sustainable Tourism*, *29*(2-3), 503-520. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1771347.

Haenlein, M.; Anadol, E.; Farnsworth, T.; Hugo, H.; Hunichen, J. y Welte, D. (2020). Navigating the New Era of Influencer Marketing: How to be Successful on Instagram, TikTok, & Co. *California Management Review*, *63*(1), 5-25. https://doi.org/10.1177%2F0008125620958166.

Hernández, B.; Ruíz, A.; Ramírez, V.; Sandoval, S. y Méndez, L. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 8*(16) https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.370

Hernández, C., Rodríguez, M. y Márquez, R. (2018). Influencia del sueldo recibido en la satisfacción laboral y en el cumplimiento de las actividades asignadas a los trabajadores. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, *11*, 139-157. https://bit.ly/3GxEV8l

Hernández, R., Fuster Guillén, F., Maldonado Leyva, H., María Relaiza, H., Norabuena Figueroa, R. y Ocaña-Fernández, Y. (2019). Marketing interno y compromiso organizacional de centros de entretenimiento del Perú. *Revista Psicológica, 9* (2), 55-67. https://revistas.ucsp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/514/372

Hidrovo, C. y Naranjo, K. (2016). Relación entre las percepciones de Justicia Organizacional y el nivel de Compromiso Organizacional en los docentes de la PUCE Matriz Quito, 2017. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio PUCE. http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11229/TESIS%20C.%20HIDROVO%20K.NA R A NJO%202016.pdf ?sequence=1 http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/1291?show=full.

Jaimes, L., Luzardo, M. y Rojas, M. (2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información Tecnológica*, *29*(5), 175-186. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500175

Jiménez, A., Pérez, M., Pinel, I., Sánchez, J. y Villanueva, L. (2016). ¿Satisfacción por vocación?: La influencia del tipo de trabajo en la satisfacción laboral. *ReiDoCrea*, *5*(10), 90-96. https://bit.ly/3GC5hWE

Judge, T., Weiss, H., Kammeyer-Mueller, J. y Hulin, C. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 356-374. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000181

Kovács, B.; Szakály, Z. y Kontor, E. (2021). The emergence of a holistic marketing concept in the market orientation construct-validation of a new measurement tool. *Acta academica*, *21*(1), 29-41. https://aak.slu.cz/pdfs/aak/2021/01/03.pdf.

Kurdi, B. y Alshurideh, M. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*, *10*(16), 3981-3990. http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.011.

Lawrence, A. y Weber, J. (2020). *Business and society: stakeholders, ethics, public policy*. McGraw-Hill Education. https://bit.ly/3AiMUoi

Lee, Y.; Li, J. y Tsai, W. (2021). The role of strategic internal communication in workplace discrimination: A perspective of racial minority employees. *International Journal of Strategic Communication*, *15*(1), 37-59. https://doi.org/10.1080/1553118X.2020.1855591.

Lito Salgueiro, A. (2018). *Internal marketing. The influence of internal communication on organizational happiness* [tesis de Doctorado, IADE–Universidade Europeia]. Repositório Comum. http://hdl.handle.net/10400.26/22951.

Lupano, M. y Castro, A. (2018). Influencia de virtudes organizacionales sobre satisfacción, compromiso y performance laboral en organizaciones argentinas. *Interdisciplinaria*, *35*(1), 171-188. https://bit.ly/3oAHT5P

Lupano, M. y Waisman, S. (2018). *Work engagement* y su relación con la performance y la satisfacción laboral. *Psicodebate*, *18*(2), 77-89. https://doi.org/10.18682/pd.v18i2.808

Manzano, A. (2019). Compromiso organizacional y sentido de pertenencia en docentes: un estudio en una institución educativa pública y privada de Quito-Ecuador. *RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA*, 9(2), 1–17. https://doi.org/10.21855/resnonverba.v9i2.220

Marroquí, C.; Solano, I. y Riesco, M. (2007). Adecuación de puesto de trabajo en el ámbito sanitario. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, *53*(206), 1-7. https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v53n206/original1.pdf.

Martinez, L. y Fernández, S. (2018). Internal communication issues in the firms: Does it affect the productivity. *Review of European Studies*, *10*(2), 1-13. https://doi.org/10.5539/res.v10n2p1.

Medina, V. (2018). *El marketing interno y su incidencia en el compromiso organizacional de los colaboradores de una empresa inmobiliaria internacional, sucursal Lima-Perú* [tesis de Licenciatura, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Institucional de la Universidad Ricardo Palma. http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1913.

Merino-Plaza, M., Carrera-Hueso, F., Roca-Castelló, M., Morro-Martín, M., Martínez-Asensi, A. y Fikri-Benbrahim, N. (2018). Relación entre la satisfacción laboral y la cultura de seguridad del paciente. *Gaceta Sanitaria*, *32*(4), 352-361. https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2017.02.009

Montoya, P., Beiio-Escamlila, N., Bermúdez, N., Burgos, F., Fuentealba, M. y Padilla, A. (2017). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & Trabajo*, *19*(58), 7-13. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007

Morejón, M. (2018). Comportamiento organizacional. Análisis a partir de su aplicación en la Administración Pública. *Revista Enfoques, 16*(29). https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7428977

Moreno, D. (2017). *Diseño de una herramienta de endomarketing para empresas* [tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional de la Universidad EAFIT. http://hdl.handle.net/10784/12357.

Neves, T.; Graveto, J.; Rodrigues, V.; Marôco, J. y Parreira, P. (2018). Organizational commitment, psychometric qualities and invariance of the Meyer and Allen Questionnaire for Portuguese Nurses. *Revista Latino-Americana de Enfermagem, 26*, 1-11. http://www.scielo.br/pdf/rlae/v26/es_0104-1169-rlae-26-e3021.pdf

Noboa, J., Barrera, G. y Rojas, D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista Científica Ecociencia*, *6*(1), 1-24. https://doi.org/10.21855/ecociencia.61.184

Nor Oriental, 2017". Tesis por: José Eber Paz Vilchez. Universidad Peruana Unión. Escuela de Posgrado, Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales.

Ojeda, M.; Talavera, R. y Berrelleza, M. (2016). Análisis de la relación entre compromiso organizacional y percepción de apoyo organizacional en docentes universitarios. *Sistemas, cibernética e informática, 13*(1), 66-71. http://www.iiisci.org/journal/pdv/risci/pdfs/XA510QF15.pdf

Oliveira, M.; Simões de Matos, C.; Sousa, M. y Lopes, J. (2021). COVID 19 impacts on digital marketing strategies: The case of catering SMEs in Portugal. *Academy of Entrepreneurship Journal, 27*(5), 1-9. http://hdl.handle.net/10400.8/6211.

Ortiz, M. (2018). Compromiso organizacional y desempeño en el aula del profesorado de instituciones educativas públicas. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio UNE. https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1473/TM%20CE-Ge%203502%20O1%20-%20Ortiz%20Ramirez.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Osorio, L.; Ramos, E. y Walteros, D. (2016). Valores personales y compromiso organizacional: más que una simple relación. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento de la U. A. C. J. S.*, *7*(2), 33-51. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-18332016000200004

Palomino, J., Matzumura, J., Gutiérrez, H. y Zamudio, L. (2016). Factores que influyen en la satisfacción laboral de los profesionales de salud del área de consulta externa del servicio de ginecobstetricia del Hospital Nacional Docente Madre Niño San Bartolomé en Lima, Perú. *Revista Centroamericana de Obstetricia y Ginecología*, *21*(3), 53-58. https://bit.ly/34ZgOSR

Park, J. H. y Tran, T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer□ oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology & Marketing*, *35*(6), 412-426. https://doi.org/10.1002/mar.21095.

Paz, J (2018). *Relación entre el Endomarketing, Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral de los Colaboradores en la Asociación Educativa Adventista*

Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación, 15*(1), 90-101. http://hdl.handle.net/10567/2149

Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, *15*(1). https://bit.ly/3rC5ynn

Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, *30*(76), 9-23. https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191

Peña, H. y Villón, S. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific, 3*(7), 177-192. https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192

Peña, M.; Díaz, M. y Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas, 8*(1), 37-50. Recuperado de http://bit. ly/2IyhjUa

Pizarro Ruz, J., Fredes Collarte, D., Inostroza Peña, C. y Torreblanca Urbina, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia, 24* (87), 843-856. https://www.redalyc.org/journal/290/29060499013/29060499013.pdf

Pujol-Cols, L. y Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, *34*(146), 3-18. https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809

Pupo-Guisado, B., Velázquez-Zaldívar, R. y Tamayo-Fajardo, M. (2017). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empresas holguineras. *Ciencias Holguín*, *23*(4), 1-14. https://bit.ly/3ACAfMZ

Reegård, K. y Debowski, H. (2020). Exit, voice or loyalty? VET stakeholders' response to large scale skilled emigration from Poland. *International journal for research in vocational education and training*, *7*(3), 325-343. https://doi.org/10.13152/IJRVET.7.3.4.

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

Riccomini, F.; Silva, C.; De Carvalho, S.; Menezes, D. y Kevin, K. (2021). Innovation in educational marketing: a study applied to Brazilian private higher education institutions. *Journal of Marketing for Higher Education, 31*(2), 1-21. https://doi.org/10.1080/08841241.2021.1966157.

Ríos, J. y Loli, A. (2019). Justicia organizacional y compromiso organizacional en trabajadores del sector minero en Perú. *Revista de Investigación en Psicología, 22*(1), 127-138. https://doi.org/10.15381/rinvp.v22i1.16586

Rodríguez, J. (2016). Compromiso organizacional docente de una Institución Educativa Pública Técnico Productiva del AA.HH. Nueva Magdalena del distrito Cillería de Coronel Portillo región Ucayali. [Tesis de Licenciatura, Universidad Marcelino Champagnat]. Repositorio UMCH. https://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/handle/UMCH/237/23.%20Proyecto%20%28Rodriguez%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Rojas-Vargas, N. y Madero-Gómez, S. (2018). La Responsabilidad Social Corporativa: Contexto Histórico y Relación con las Teorías Administrativas. *Conciencia Tecnológica*, 55. https://www.redalyc.org/jatsRepo/944/94455712001/94455712001.pdf

Rosiles, A., Lugo, L., Clara, M. y Ramírez, C. (2020). Análisis estadístico de la relación entre clima laboral y satisfacción laboral: Caso de una dependencia gubernamental en Coatzacoalcos, México. *Aposta*, 86, 86-102. https://bit.ly/3JatVj1

Ruiz de Alva (2013). *El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno.* El artículo científico publicado en la Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número: 1 (2013). Páginas: 67 – 86 file:///C:/Users/Alipio/Downloads/Dialnet-ElCompromisoOrganizacional-5089649.pdf

Safinas Munir, R. y Abdul Rahman, R. (2016). Determining dimensions of job satisfaction using Factor analysis. *Procedia Economics and Finance, 37*, 488-496. https://bit.ly/33WsoOa

Salazar, L. y Ospina, Y. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *Revista de Investigación en Ciencias Estratégicas*, *6*(1), 47-67. https://bit.ly/3Ae84ny

Sánchez, E. y Fernández, F. (2016). La pérdida de productividad laboral atribuible al tabaquismo. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, *17*(2), 57-60. https://bit.ly/3IhioxU

Sánchez, M. y García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, *22*(2), 161-166. https://bit.ly/3qEothY

Sánchez-Sellero, M. y Sánchez-Sellero, P. (2016). Factores determinantes de la satisfacción laboral en España antes y durante la crisis de 2008. *Intangible Capital*, *12*(5), 1192-1220. https://bit.ly/3AioYBE

Santamaria, Á., Hernández, H. y Niebles, W. (2020). Gestión estratégica de talento humano: su influencia sobre la satisfacción laboral en el sector hotelero de la costa caribe colombiana. *Espacios*, *41*(38), 146-161. https://bit.ly/3gyV8zG

Segredo, A., García, A., León, P. y Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Infodir*, (24), 86-99. http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200

Shackleton, R.; Adriaens, T.; Brundu, G.; Dehnen-Schmutz, K.; Estévez, R.; Fried, J., ... y Richardson, D. (2019). Stakeholder engagement in the study and management of invasive alien species. *Journal of environmental management*, *229*(1), 88-101. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2018.04.044.

Silva Rodríguez de San Miguel, J. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional marco para mejorar el desempeño del capital humano*. Economía, Organización y Ciencias Sociales. https://bit.ly/3Kz3THR

Suárez, M. (2021) Sustainability and Non-discrimination: The Only Possible Path for the Proper Development of Smart Cities and Smart Territories. En Miller, K. y Wendt K. (eds), *The Fourth Industrial Revolution and Its Impact on Ethics. Sustainable Finance*. Springer, Cham. https://bit.ly/3Gqm4Mx.

Suárez-Espinar, M. (2018). Gestión Empresarial: una paradigma del siglo XXI. Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables (FIPCAEC), 8 (3), 44-64. http://dx.doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.57

Torellas, I. y Fernández, A. (2018). Mercadeo interno como estrategia de productividad en la industria farmaceútica en el municipio maracaibo. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, *15*(2), 150-164. https://bit.ly/331swfm.

Tyskbo, D. (2021). Competing institutional logics in talent management: talent identification at the HQ and a subsidiary. *The International Journal of Human Resource Management*, *32*(10), 2150-2184. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579248.

Vallejo, L. (2016). *Marketing en productos y servicios*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. http://cimogsys.espoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-224443-marketing%20en%20productos%20y%20servicios-comprimido.pdf

Vargas-Hernández, J. y Garcia, F. (2019). The Link between a Firm´ s Internal Characteristics and Performance: GPTW & VRIO Dimension Analysis. *REBRAE*, *12*(1), 19-30. https://doi.org/10.7213/rebrae.v12i1.24645.g23214.

Vila De Prado, R. (2019). Consecuencias económicas y sociales de la cuarta revolución industrial y estrategias pensadas para la adaptación de la actividad económica. *Aportes de la Comunicación*, 26, 89-108. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-86712019000100010

Zarinjoio Alvar, S., Albo Naimi, E., Samiei Nasr, M. y Mahmoudi Maymand, M. (2018). Topic: An Overview on Various Models of Internal Marketing Strategies. *International Journal of Environmental & Science Education, 13* (2), 131-142. http://www.ijese.net/makale_indir/IJESE_2013_article_5a9b105fcadbe.pdf

Zegarra, F (2014) "*Relación entre Marketing Interno y Compromiso Organizacional en el Personal de Salud del Hospital de San Juan de Lurigancho"* tesis: grado magíster en economía mención en economía y gestión de la salud en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Ciencias Económicas Unidad de Posgrado. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/3747/Zegarra_rf.pdf?sequence=1



EDITORIAL
NAVEGANTE