

EDITORIAL
NAVEGANTE

Marketing Interno

Factor interviniente en el
aprendizaje organizacional

Juan Martín Castillo Vidal

MARKETING INTERNO:
Factor interviniente en el aprendizaje organizacional

JUAN MARTÍN CASTILLO VIDAL

Juan Martín Castillo Vidal

Correo de contacto: mperalta@uroosevelt.edu.pe

Perfil: Doctorando en Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal, con una maestría en Educación con mención en Gestión Educativa en la Universidad César Vallejo. Licenciado en Educación con especialidad Inglés de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Actualmente, docente nombrado en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Federico Villarreal y docente de Idiomas en el Instituto Cultural Peruano Británico.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3105-9385>

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 978-628-7623-41-5

© Juan Martín Castillo Vidal

2023

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10009325>

© Editorial Navegante

www.editorialnavegante.com

Este libro es resultado de la investigación “*Marketing interno y su relación con el aprendizaje organizacional en el C.E.P. La Salle del Distrito de Breña 2012*”, realizada en la Universidad César Vallejo.

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

INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I	
MARKETING INTERNO	13
1.1. Definiciones	13
1.2. Objetivos del Marketing Interno	15
1.2.1. Identidad empresarial.....	15
1.2.2. Motivación y Fidelidad	16
1.2.3. Proyección externa empresarial.....	17
1.3. Aspectos del Marketing Interno.....	18
1.3.1. Marketing Mix Interno	18
1.3.2. Marketing Interno Estratégico	22
1.3.3. Marketing Interno Procesional.....	24
1.3.4. Manejo de Relaciones Internas.....	25
CAPÍTULO II	
MARKETING INTERNO PARA EL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL	29
2.1. Marketing Interno y Creación de Nuevos Producto.....	29
2.2. Marketing Interno y las Ventas	30
2.3. Marketing Interno y la Gestión del Talento Humano	31
2.4. Marketing Interno de Servicios.....	34
2.5. Orientación del Marketing Interno, Satisfacción del Consumidor y Rentabilidad.....	36
CAPÍTULO III	
EL APRENDIZAJE DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.....	38
3.1. Definiciones	38
3.2. Tipos de Aprendizaje Organizacional.....	39
3.2.1. Exploración.....	39
3.2.2. Explotación.....	40
3.3. Niveles de Aprendizaje Organizacional	40
3.3.1. Individual	40
3.3.2. Grupal	40

3.3.3. Organizacional.....	40
3.3.4. Inter-organizacional	41
3.4. Beneficios del aprendizaje organizacional.....	41
3.5. Importancia del aprendizaje organizacional	42

CAPÍTULO IV

MARKETING MIX Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA PERUANA	44
4.1. Contexto	44
4.2. Objetivo general	47
4.3. Objetivos específicos.....	47
4.4. Variables.....	47
4.5. Tipo y diseño de investigación.....	50
4.6. Población y muestra	51
4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	51
4.8. Técnicas y análisis de procesamiento de datos	52
4.9. Resultados.....	53
4.9.1. Resultados descriptivos.....	53
4.9.2. Resultados inferenciales	64
4.10. Discusión de resultados	74
4.11. Conclusiones y recomendaciones.....	75

CAPÍTULO V

REFLEXIONES FINALES.....	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Slideteam</i>	19
Figura 2. <i>Acciones Estratégicas</i>	28
Figura 3. <i>Resultados descriptivos del Marketing Interno</i>	57
Figura 4. <i>Resultados descriptivos de la dimensión Desarrollo</i>	58
Figura 5. <i>Resultados descriptivos de la dimensión Contratación y retención de los empleados</i>	60
Figura 6. <i>Resultados descriptivos de la dimensión Adecuación al trabajo</i>	61
Figura 7. <i>Resultados descriptivos de la dimensión Comunicación interna</i>	63
Figura 8. <i>Resultados descriptivos de la Variable Aprendizaje Organizacional</i>	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Composición de la muestra por sexo.....</i>	53
Tabla 2. <i>Composición de la muestra por condición laboral.....</i>	53
Tabla 3. <i>Composición de la muestra por rango de edad</i>	54
Tabla 4. <i>Composición de la muestra por nivel.....</i>	55
Tabla 5. <i>Composición de la muestra por rango de tiempo de servicios.....</i>	55
Tabla 6. <i>Resultados descriptivos de la variable Marketing interno</i>	56
Tabla 7. <i>Resultados descriptivos de la dimensión Desarrollo personal.....</i>	58
Tabla 8. <i>Resultados descriptivos de la dimensión Contratación y retención de los empleado.</i>	59
Tabla 9. <i>Resultados descriptivos de la dimensión Adecuación al trabajo.....</i>	60
Tabla 10. <i>Resultados descriptivos de la dimensión Comunicación interna.....</i>	62
Tabla 11. <i>Resultados descriptivos de la variable Aprendizaje Organizacional.....</i>	63
Tabla 12. <i>Prueba de normalidad.....</i>	65
Tabla 13. <i>Matriz de correlación entre variables generales</i>	66
Tabla 14. <i>Matriz de correlación entre Desarrollo y Aprendizaje organizacional.....</i>	67
Tabla 15. <i>Matriz de correlación entre la contratación y retención de los empleados y Aprendizaje organizacional.....</i>	69
Tabla 16. <i>Matriz de correlación entre la adecuación al trabajo y Aprendizaje organizacionalo</i>	70
Tabla 17. <i>Matriz de correlación entre la comunicación interna y Aprendizaje organizacional.....</i>	72
Tabla 18. <i>Matriz de correlación entre las dimensiones de Marketing interno y las dimensiones de Aprendizaje Organizacional</i>	73

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones empresariales son estructuras administrativas que buscan cumplir y satisfacer metas y objetivos mediante las labores de trabajo realizadas por sus colaboradores. Durante un largo periodo de tiempo, durante los albores del capitalismo, las empresas olvidaron que su recurso máspreciado lo constituían sus trabajadores. El talento humano permite a la organización tener las ventajas comparativas y competitivas que se requieren para entrar al ruedo en la dinámica del mercado local, nacional y mundial.

En la búsqueda de cambiar esta situación, muchas organizaciones empresariales estudiaron teorías y métodos para colocar en el foco del pensamiento al empleado o cliente interno, una de estas es el Marketing Interno.

Según Mendivelso y Lobos (2019), el marketing como ciencia que estudia el comportamiento humano es una disciplina prácticamente nueva que surge como consecuencia de la Revolución Industrial, aproximadamente en los años 1850. Debido a ello se presentaron una serie de cambios sociales, mercantiles, económicos y estructurales. El marketing fue concebido como el proceso a través del que las empresas otorgan valor a las experiencias de los clientes y deciden de manera activa, establecer relaciones positivas, comprendiendo que dichos procesos redundan en crecimiento tanto a nivel social como mercantil.

El marketing fortalece la relación cliente externo-empresa, mientras que el marketing interno va dirigido a crear interacciones sanas y duraderas entre el cliente interno o trabajador

y la institución empresarial. Se entiende que es una estrategia con la que una organización comunica a sus empleados objetivos y valores, promoviendo una cultura organizacional, lo que a su vez promueve el aprendizaje organizacional, el crecimiento y la productividad.

El mercado cambiante y competitivo donde se desarrollan las empresas en la actualidad, demanda que puedan adaptarse a desafíos y metas con celeridad. Dentro del marketing interno se cuenta con una serie de herramientas para lograr ello, tales como la comunicación y difusión de objetivos en común y valores de la empresa, en vías de crear una comunicación activa y cultura organizacional que incluya a los trabajadores, haciéndolos participar de los esfuerzos comunes y logrando su identificación con la meta.

Por otra parte, el marketing interno le otorga importancia a la cultura de conocimiento y aprendizaje, siendo el canal donde las organizaciones adquieren, procesan, comparten y utilizan la información que vuelven conocimiento y como proceso esto se convierte en un aprendizaje organizacional. El mismo puede ser definido como el logro de los empleados dentro de lo que son los sistemas de motivación, participación, promoción y capacitación. Entonces se trazan las rutas hacia las oportunidades de desarrollo y calidad profesional, lealtad corporativa, buen clima laboral y fidelidad, así como el espíritu de grupo, capacitando al personal y haciéndolo cooperar en las decisiones y por ende representante de una cultura innovación y participación.

De esta forma el marketing interno puede ayudar a promover las bases de un aprendizaje organizacional que involucre al personal de manera integral, llegando no sólo

a alcanzar un objetivo de índole económica, sino determinando su crecimiento y evolución dentro de una cultura empresarial favorable, llegando a identificarse con la empresa y llegando a proyectar de manera genuina una simbiosis positiva donde todos se benefician del proceso, garantizando la rentabilidad para el empleador y el progreso del empleado.

MARKETING INTERNO

1.1. Definiciones

A principios del siglo XX, las organizaciones empezaron a tomar conciencia que el éxito puede venir de la mano con un manejo correcto del personal. Rodríguez et al. (2020) sitúa en este momento el surgimiento de los conceptos de marketing interno. Se distingue en este periodo la figura de Frederick Winslow Taylor, psicólogo industrial, cuyo libro “Principios de administración Científica”, revolucionó el quehacer económico. A este propósito, indica Barba (2010) que uno de sus postulados más importantes se relaciona con la productividad en relación directamente proporcional a la satisfacción de los trabajadores con respecto a su situación laboral.

Durante la década de los 50, las empresas buscaron mejorar la organización e incluyeron diversas técnicas con el fin de llegar a sus empleados. Surgieron entonces las destrezas de comunicación interna, talleres de formación y capacitación, así como las líneas de carrera para los empleados, esto contribuyó a la formación de un ambiente laboral positivo y proporcionó los conceptos que actualmente caracterizan la metodología aplicada del marketing interno.

Jiménez (2022) explica que posterior a ello, las empresas comenzaron a implementar departamentos de marketing interno que desarrollaron estrategias específicas dirigidas al recurso humano, convirtiéndose en una disciplina más formal. Ya Berry y Parusaraman (1991) habían considerado esta formalización como parte del proceso de esta metodología. Lo más importante era relacionar al equipo con la visión y misión empresarial, el resultado de este compromiso impactaría positivamente en cumplir los resultados de la demanda del exterior.

Actualmente, esta disciplina resulta esencial para las empresas en búsqueda de competitividad. Es a través de su correcta aplicación que se logra atraer y retener a los mejores talentos, destacar sus cualidades, mejorar su potencial y lograr resultados relevantes en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Para que esto pueda darse de manera satisfactoria, Araque, et al. (2017) consideran que debe generarse lealtad de parte de los trabajadores. Si las necesidades e intereses son satisfechos mediante estrategias, tácticas, estructuras, arreglos, distribuciones y valores, se podrá obtener de manera armoniosa y positiva. Por su parte, Castañeda (2019) se refiere al marketing interno como endomarketing, es decir, el marketing dirigido al interior de una organización empresarial con el fin de aumentar su productividad y efectividad desde lo interno hacia lo externo.

Convertir planteamientos y herramientas en acciones es considerado por Huang et al. (2019) como uno de los procedimientos más complejos y satisfactorios llevado a cabo por el marketing interno. Las actitudes que se implementan llevan a la colaboración, el conocimiento, el aprendizaje y el crecimiento más allá de la ejecución del trabajo mismo, cuyo resultado presenta un valor agregado humano y atractivo.

Son muchas las estrategias que se pueden implementar desde una gerencia de recursos humanos, por ello Falcón (2017) acota que no todas provocan resultados óptimos de rendimiento y crecimiento. Las elegidas deben ser precisas, correctas y pertinentes, dependiendo de los integrantes de cada organización, y deben ir enmarcadas en su adecuada dimensión.

Las técnicas implementadas con regularidad con óptimos resultados son:

- **Comunicación interna:** Clara, concisa y oportuna, Prats (2013) la considera esencial. Los colaboradores requieren información acerca de los valores, la cultura, los objetivos, los productos, servicios y demás.

- **Motivación/sistemas de recompensa:** Las oportunidades que promuevan el desarrollo y el disfrute de recompensas, garantizan, según Regalado et al. (2011), la motivación que se necesita para crear lazos de empatía, identidad y lealtad con la organización empresarial.
- **Participación/empoderamiento:** Portilla (2017) indica que se trataría de la intervención del personal en seleccionar decisiones y otras formas de participación, de modo que se sientan parte activa de la organización.
- **Cultura:** Los valores, las ideas, las creencias y los hábitos que los empleados comparten en un entorno laboral definen la cultura de una empresa, dentro de las dimensiones a considerar para implementar técnicas de marketing hacia dentro de una organización, (Gómez et al., 2023).

El marketing interno una política empresarial, que debe ser variable en el tiempo y acoplarse a los cambios económicos, financieros y sociales que contextualizarán a una empresa en un tiempo determinado; esta política de productividad debe estar enfocada hacia todos los rangos de sus colaboradores o clientes internos, coordinada con la exigencias del mercado externo, donde las acciones a implementar se maniobren hacia la comunicación interna, la motivación, el empoderamiento y la difusión de la cultura empresarial.

1.2. Objetivos del Marketing Interno

Se considera que toda empresa debe buscar como mínimo tres objetivos:

1.2.1. Identidad Empresarial

La política empresarial basada en el marketing interno está estrechamente vinculada con la creación, promoción y consolidación de una identidad empresarial, en otras palabras, este fin es uno de los fundamentos de dicha metodología. Pazos (2020) señala que el marketing utiliza, para desarrollar la identidad empresarial, los valores, creencias, hábitos, metas, misión y visión que caracterizan la cultura organizacional de una empresa, por eso

dicha cultura debe ser fuerte, positiva, única y diferente, puesto que el proceso contempla el arraigamiento del personal en este conjunto de directivas y nuevos significados.

El marketing interno es el marco en donde se refuerza la identidad empresarial, ya que al comunicar los valores, la ideología y las creencias de la empresa y trabajar en enraizar estos componentes, ayuda a crear un sentido de pertenencia y orgullo en los empleados; así mismo motiva al trabajo y al cumplimiento de metas y objetivos, creando una cultura de aprendizaje y desarrollo que a su vez patrocina la comprensión del papel que el empleado tiene dentro de la organización; igualmente crea un ambiente de evolución de habilidades y avance en conocimiento (López, 2013).

La información compartida siempre es bidireccional y está enfocada en establecer comunicación abierta y horizontal, a fin de recoger respuestas fidedignas a las dinámicas y su funcionamiento. La identidad empresarial y la cultura organizacional constituyen los componentes esenciales en la metodología del marketing interno y su estudio y conocimiento fortalece el clima organizacional, impulsa la productividad y alienta el éxito general.

1.2.2. Motivación y Fidelidad

Granados et al. (2011) consideran que los sistemas de recompensa y estimulación, contribuyen con la motivación y la fidelidad de los empleados hacia la empresa. Las administraciones empáticas que contemplan las necesidades de sus empleados, realizan estudios de observación para comprender qué elementos son importantes y orientan las actividades y los espacios. La aplicación de una escucha activa les permite mostrarse de forma honesta y transparente, capaces de promover y celebrar los éxitos y ofrecer verdaderas oportunidades de desarrollo y crecimiento. Según Moreira (2021), la motivación recibida por un trabajador impulsa el alcance de objetivos empresariales mejorando el rendimiento en las labores encomendadas y promoviendo su confianza.

Un empleado satisfecho según Ochoa (2015) comparte emociones positivas en su ambiente de trabajo y esto intensifica el valor que el mismo tenga hacia la práctica laboral y la fidelidad que este decida otorgarle a la empresa. La satisfacción por motivación dentro de una empresa mejora las actitudes de los empleados y su rendimiento, esto se logra cuando las organizaciones fusionan como puntos neurológicos de motivación y satisfacción estructuras, planes, acciones y programas empresariales enfocados en que sus clientes internos estén complacidos y en un estado de bienestar integral.

Estos sistemas de recompensas y motivación pueden ser desde financieros/monetarios, de capacitación, de promoción, consecución de logros, directos e indirectos, personales/familiares, en el contexto laboral o por contenido de trabajo; lo importante es que sean prácticas que garanticen un beneficio tanto al empleado como a la organización y que promuevan lealtad, fidelidad y poca o nada rotación del recurso humano (Jiménez, 2022; Moreira, 2021).

1.2.3. Proyección externa empresarial

El marketing interno mediante la implementación de acciones y estrategias acordes y determinadas dentro de una empresa siempre tiene como fin último crear, proyectar y asegurar una imagen positiva, productiva y exitosa de la estructura organizacional. La política gerencial y metodológica del marketing interno tiene la finalidad de crear y robustecer dentro de una empresa una cultura organizacional fuerte y cohesionada, que contribuya a su vez a tener y mantener empleados que se sientan motivados, comprometidos, leales y fieles a la organización, al trabajo realizado y a la realización que se deriva del mismo. Es por ello que la aplicación precisa de esta metodología de venta hacia adentro tiene un impacto directo en la proyección externa de una empresa, transmitiendo desde el interior una imagen positiva y consolidada a los clientes, proveedores y demás actores del mercado externo.

Mendivelso y Lobo (2019) refieren que la evolución del marketing como estrategia

de venta, comercialización y proyección de una empresa es producto de establecer hacia dentro importantes directrices que comienzan con el establecimiento de una cultura de comunicación abierta y transparente, que permiten al empleado tener acceso a la información precisa que se requiere para realizar su trabajo; esto a su vez incita en el entorno laboral a la cultura de innovación, a la creación de contenido relevante y a que se proyecten desde el interior de la estructura organizacional esfuerzos interesantes por crear y mejorar los productos y servicios que esta ofrece, mejorando así positivamente la imagen corporativa de cualquier empresa.

Igualmente es importante que desde esta metodología se utilice la constante medición de resultados, lo que ayuda a identificar lo que funciona y lo que necesita mejorarse dentro de la empresa; esta acción tiene un impacto en el perfeccionamiento de la imagen externa de la empresa.

En otras palabras, es posible mejorar la imagen organizacional mediante el uso del marketing interno, al crear un entorno laboral productivo, al atraer y retener a los mejores empleados y otorgarles bienestar y motivación, creando una fortaleza cultural organizativa, atenta a mejorar el servicio al cliente y buscando aumentar su productividad desde un ambiente seguro y en bienandanza.

1.3. Aspectos del Marketing Interno

1.3.1. Marketing Mix Interno

La economía de los Estados Unidos para la década de 1900 se fundamentaba en almacenes y pequeños comercios que distribuían productos y realizaban ventas en determinado territorio. Esto provocó dentro de las áreas académicas de la economía, en universidades reconocidas, el surgimiento de los primeros estudios de marketing, los cuales estaban enfocados en la venta de los productos como objetivo.

En 1953, Neil Borden -presidente de la American Marketing Association- presenta

el término “marketing mix” definiendo el proceso de distribuir un bien o servicio como el resultado de la combinación de varias herramientas o elementos propios del marketing, que contribuyen con los objetivos mercantiles de una empresa. Sin embargo, en 1960 fue cuando E. J. McCarthy define y difunde los cuatro componentes que caracterizarán la mezcla de los elementos de marketing más importantes para la venta neta de un producto. Se le llama a esto las 4Ps: Producto, precio, plaza y promoción (Angulo, 2017; como se citó en Yépez et al., 2021).

Las 4Ps son componentes tradicionales dentro de los objetivos o metas comerciales de una organización, que, combinados de manera coherente y en trabajo unificado, permiten orientarse hacia el producto y lograr el objetivo que es la venta del mismo. Estos 4 elementos -“4Ps”- se denominan así por su acepción en inglés product, price, place y promotion. McCarthy al popularizar este concepto de marketing mix, basó su teoría de venta y comercialización en la combinación a mayor o menor grado de estas 4 variables, como una atractiva estrategia que influencia la decisión de compra de un cliente consumidor (Cañarte, 2020).

Figura 1. *Slideteam.*



Nota. Adaptado de Slide Team (2023). <https://www.slideteam.net/4-ps-marketing-mix-2-2.html>

Los componentes o variables de esta teoría se caracterizan de la siguiente manera:

1.3.1.1. Producto

Es la variable por excelencia del marketing mix; representa todo aquello que se pueda ofertar en un mercado, puede ser tangible o intangible, que poseen características diferenciables con respecto a otro, pero su fin siempre será satisfacer las necesidades del consumidor (Yépez et al., 2021).

1.3.1.2. Precio

Es el precio monetario que el consumidor paga por el producto, el bien o el servicio ofrecido por una empresa; permite los ingresos empresariales y debe ser atractivo al cliente. Representa la sumatoria de todos los valores que los consumidores intercambian por la adquisición y el goce del producto, y al determinar el consumidor lo accesible del precio permite a la empresa un suficiente volumen de negocio y margen unitario posibilitando su viabilidad (Villanueva, 2022; como se citó en Cañarte, 2020).

1.3.1.3. Distribución

Son las actividades y las acciones necesarias dentro de la empresa para trasladar el producto a los puntos de venta donde el consumidor adquirirá el producto. En la distribución intervienen componentes importantes, tales como: transporte, canales, ubicaciones geográficas, inventario, logísticas, entre otros. Una buena distribución proporcionará disposición del producto y posicionamiento en el mercado (Yépez et al., 2021).

1.3.1.4. Promoción

Son tácticas y estrategias propias del marketing; es publicidad, propaganda, promoción de ventas, locaciones, así como relaciones públicas que se implementan con el fin de dar a conocer y suministrar información de los productos que producen determinadas empresas. Hoy día tienen mucha importancia en la promoción y comunicación de productos la

utilización de las redes sociales (Cañarte, 2020).

Para Rodríguez et al. (2020), el marketing mix es una estrategia de comercialización y promoción de un determinado servicio o producto, que se basa en los elementos clave del mercado, que busca ganar un cliente, y es el trabajo más clásico para obtener los beneficios comerciales de una empresa y el más útil para en principio para implementar una estrategia de marketing, enfocarse en las características del producto, venderlo al mejor precio, en el lugar propicio y con la promoción adecuada, lo que siempre proporcionará beneficios, es decir, vender lo que se produce y que haya alguien dispuesto a comprarlo en una premisa que en principio para toda empresa dará resultado.

Según Estaún (2020), como se citó en Yépez et al., (2021), el marketing mix es la estrategia de promoción y comercialización de un servicio, marca o producto que busca que consumidores decidan por estos, ya que lo conocen, saben dónde adquirirlo, el por qué lo eligen y el precio que tiene, es decir, la estrategia de este tipo de marketing es adelantarse a la toma de decisión del consumidor como resultado de atraerlo y fidelizarlo al servicio, marca o producto porque este satisface todas sus necesidades.

Dadzie et al. (2017), como se citó en Rodríguez et al. (2020), refieren que el marketing interno está caracterizado por 4 acciones que satisfacen la demandas y las necesidades de los consumidores: 1. Asequibilidad, es el precio que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto; 2. Accesibilidad, es la disponibilidad del producto de ser adquirido y la conveniencia de ser utilizado por un consumidor; 3. Aceptabilidad, el consumidor siente satisfechas sus necesidades en cuanto a las características del producto y 4. Concientización, que es el conocimiento de la calidad del producto y de la marca.

El marketing mix, es en resumen la estrategia de mercadotecnia, que busca satisfacer las exigencias, expectativas y necesidades de los consumidores haciendo del producto el bien único y atractivo que logre dicha satisfacción, ya que incurre en las decisiones y preferencias del consumidor.

1.3.2. Marketing Interno Estratégico

Toda organización que ha deseado responder a las exigencias cambiantes de la dinámica del mercado en diferentes tiempos, ha tenido que apoyarse en desarrollar acciones estratégicas hacia dentro de toda su estructura empresarial; ha establecido tácticas en áreas como la producción, el marketing, las finanzas, la comercialización, el recurso humano, entre otras. Cada área por separada debe cumplir objetivos y metas específicas que conlleven la ejecución de los objetivos y metas generales de la organización, tomando en cuenta que existe en todas estas áreas un recurso predominantemente importante que son las personas que conforman el talento humano (Castañeda, 2019).

Para González y Urdaneta (2015) las personas son los recursos únicos que permiten que las empresas se diferencien en sus desempeños en el transcurso del tiempo, por sus capacidades, sus talentos, sus habilidades y conforman el punto de enfoque para desempeñar el marketing estratégico interno que permitirá obtener los rendimientos superiores de la organización.

Cañarte (2020) refiere que el marketing interno estratégico es la forma como una empresa, tomando en cuenta lo que espera su clientela externa, desarrolla acciones comerciales hacia su clientela interna para mejorar el desempeño de la empresa y su proyección al exterior. Este proceso estratégico a lo interno se debe ejecutar accionando en determinado áreas (dimensiones), ciertas directrices:

Un buen marketing estratégico interno procura el bienestar y los beneficios de la empresa asegurando el de la sociedad donde conviven sus consumidores externos, así como también velando y protegiendo los intereses de sus colaboradores internos (Cañarte, 2020).

Una empresa puede lograr esto analizando y estudiando el mercado externo para establecer estrategias precisas que le permitan mantenerse en la posición de éxito obtenida, así como también buscando las nuevas y actuales necesidades de los clientes, localizando nuevos nichos de mercado, identificando potenciales segmentos de mercado, valorando

nuevos mercado y a partir de esto diseñar un plan de acción que lleve a su talento humano a innovar según estas nuevas oportunidades y conseguir cumplir nuevos objetivos (Muñiz, 2018).

Por otra parte, Kotler y Armstrong (2008), como se citó en González y Urdaneta (2015), reseñan que el marketing estratégico interno es el que define para la empresa una misión y visión clara y precisa, establece objetivos y metas a corto y largo plazo, fundamenta valores, diseña carteras de negocios sólidas y coordina cómo enraizar todo esto en su personal y accionar laboral, para que haya correlación entre las capacidades empresariales y las metas que se buscan obtener a partir de las cambiantes oportunidades del mercado externo.

Reafirmando las ideas sobre el marketing estratégico interno, Toledo (2010) describe que este tipo de marketing siempre conducirá a la organización a la búsqueda de nuevas oportunidades, a seguir la evolución de los mercados, a innovar sus productos según los nuevos mercados y los nuevos segmentos de este, a adaptar sus recursos, su saber y hacer a las nuevas exigencias y necesidades, esto lo logra mediante acciones continuas de analizar las necesidades internas y externas de la organización y estar en continua observación de resultados para ir aplicando acciones renovadoras a mediano y largo plazo, esta estrategia continua permitirá el crecimiento y la rentabilidad de la empresa en el tiempo.

Mendivelso y Lobos (2019) opinan que la buena práctica estratégica interna del marketing -siendo un proceso complejo y capaz- llega a implantar dentro de la empresa la ética, la integridad y la transparencia en el campo de la comercialización, y que a pesar de las diferentes mutaciones en el mundo del mercado y el marketing, la excelencia y efectividad de las acciones no permitirán que los valores, los principios, los objetivos, la práctica empresarial, las actitudes y la organización misma, caigan en prácticas poco beneficiosas en lo personal, profesional y empresarial.

1.3.3. Marketing Interno Procesional

El marketing interno como proceso, es el que define a partir de la estrategia, la táctica, la manera y la forma de llevar a cabo dicha estrategia, es decir, el cómo lograr que dicha estrategia otorgue resultados a corto, mediano y largo plazo. Un plan de marketing en el ámbito organizacional siempre debe ir tras resultados, pero si la forma y manera de accionar adecuada y precisa no está bien determinada, dicha estrategia no contribuirá al logro tácito de los mismos. Esa forma de obtener los resultados dentro del marketing como proceso es un accionar continuo, es un accionar día a día, y es un accionar fijado, por ello se define como processional (Toledo, 2010).

Según Rafid y Ahmend (1993, como se citó en Castañeda, 2019), el marketing interno como proceso es activo y dinámico, y se va desarrollando a medida que la empresa crece en el tiempo y se mantiene sobrepasando los problemas y las vicisitudes que se le puedan presentar, tanto en su entorno interno como en el externo. En una primera fase de este proceso, el marketing interno busca la motivación y satisfacción de los empleados, luego entra en una segunda fase donde utiliza dicha motivación para mostrar la fortaleza organizacional y así influenciar a su consumidor o mercado externo y en una tercera fase se enfoca hacia los cambios como organización, aplicando las estrategias que cambiarán la forma y la imagen con que dicha organización se proyecta.

En otras palabras, Zeithaml y Bitner (2002, como se citó en Castañeda, 2019), entienden y refieren que el marketing interno es un proceso integral y global; nada puede quedar fuera de su influencia como política empresarial, y siendo un proceso se da dentro de la empresa siempre dirigido primeramente hacia los empleados. Todo empleado en este proceso debe desarrollar una identidad empresarial, debe comprender y experimentar la cultura organizacional, debe vivir la motivación, la recompensa y el empoderamiento que otorga el negocio en su máxima expresión para poder entender el interés y las necesidades del cliente externo, y así desde la motivación y en una cultura dinámica de innovación

responder al mundo externo de la organización con la mejores y adecuadas respuestas.

El marketing estratégico interno como proceso permanente es el que puede crear una gestión futura dentro de una empresa e instituir los lineamientos a seguir por todo el personal de la organización, esto es una estrategia interna que se basa en la obtención de información clave, en la evaluación de gestiones y resultados, en ajustes periódicos dentro y fuera de la empresa con el fin de hacer de la empresa sea un ente proactivo y anticipatorio (Serna, 2008; como se citó en González y Urdaneta, 2015).

Es importante resaltar que, en el marketing interno, como proceso continuo y dinámico, el protagonista es el cliente interno, el colaborador o el empleado, ya que es por el que se planifican las estrategias y es el que las lleva a cabo, es decir, sin el cliente interno no se podría desarrollar el proceso porque este es el que trabaja y realiza día a día, dentro de la organización. Es el cliente interno el que llega a conocer las características, necesidades y deseos cotidianos del mundo interno y externo de la empresa y es el que a partir de esto desarrolla o renueva las estrategias dentro de las fases permanentes del proceso (táctica) (Toledo, 2010).

El marketing interno processional, no es otra cosa sino cómo se lleva a cabo el proceso en la realidad, como se realizan las acciones metódicamente a partir de un plan, como se lleva a cabo una línea de acción y como se obtiene utilizando los medios y canales establecidos las metas o resultados fijados, dentro del marketing interno el proceso es el mismo lo que cambian son las estrategias.

1.3.4. Manejo de Relaciones Internas

La gestión del talento humano sobre todo en lo concerniente a establecer relaciones sanas, duraderas y productivas entre una empresa y sus empleados, no solo es un proceso estratégico e importante dentro de las organizaciones sino que juegan un papel prioritario en administrar e implementar acciones que compensen el trabajo y el esfuerzo de los

trabajadores, en gestionar procesos de promoción y remuneración al cliente interno; en captar y retener el mejor talento humano y en optimizar sus condiciones laborales, el buscar una mejor gestión de las relaciones que una empresa pueda mantener con sus empleados en el transcurso del tiempo (Pico, 2023).

El manejo de las relaciones al interior de una empresa tiene que ver mucho con la implementación de los objetivos del marketing interno, específicamente la construcción de una identidad empresarial, la motivación y el desarrollo de una lealtad por parte de los empleados hacia la empresa. Actualmente el mercado laboral es muy cambiante, sobre todo a partir del auge de las tecnologías de la comunicación que pueden permitir hoy obtener excelentes ingresos, trabajos con poco o nada de esfuerzo, conocimientos limitados y concretos, escasa especialización, que una persona sea su propio jefe, añadiéndose, que hoy ser parte de talento humano de una empresa no llega a ser tan atractivo.

Es por ello que desde la perspectiva del marketing interno, toda empresa debe enfocarse en desarrollar acciones transformadoras en torno a sus relaciones clientelares internas, que dentro del proceso de dicho marketing, es el considerar y trabajar por satisfacer las necesidades, los deseos, las preferencias y buscarle solución a los problemas y preocupaciones que sus empleados puedan manifestar, todo esto con el fin de establecer acuerdos que involucren al trabajador directamente con la gerencia de la empresa (Castañeda, 2019).

Para Cruz (2018) y Torres y Jaramillo (2015), como se citó en Rodríguez et al. (2020), las relaciones internas de una empresa se desarrollan y mantienen sanas siempre que dicha empresa se dirija en su accionar a fidelizar a sus colaboradores, a trabajar por implementar relaciones duraderas con sus clientes internos, a superar cualquier problema o limitación que se le presente con sus empleados, desarrollando relaciones a largo plazo desde la creación de una estima o valor propio que la empresa decida alcanzar y otorgar a su talento humano.

Para alcanzar estos objetivos, las empresas deben con propósito tener toda la información posible del personal que labora en su planta (gestión de datos); agenciar una empatía del empleado con los valores, misión, visión, objetivos, metas y estructuras de la empresa, en otras palabras arraigar la cultura organizacional mediante las estrategias de motivación y recompensa (gestión de lealtad e identidad empresarial); y finalmente promover un desarrollo organizativo hacia adentro, que no es otra cosa que la proyección de las fortalezas como empresa hacia sus empleados, mediante el fortalecimiento de canales de comunicación efectivos y un empoderamiento de sus empleados, lo que resultará en el establecimientos de relaciones duraderas en el tiempo entre la empresa y sus empleados (gestión de relaciones) (Rodríguez, 2020).

Rodríguez (2020) describe que el orgullo de pertenecer a una determinada organización, estar satisfechos y en concordancia con los valores y los objetivos de esta, desarrollar sanas y fortalecidas relaciones interpersonales que promueven la comunicación y la socialización dentro y fuera del entorno laboral son causas que consolidan a su vez la relación entre el empleado y la empresa, siendo este el fin de toda organización que se considere exitosa hacia adentro de su estructura.

Para ello una empresa debe proyectar confianza y condiciones deseables de trabajo mediante implementación de políticas de marketing interno, relacional y de recursos humanos, que no solo establezca la imagen de una empresa, sus beneficios y sistemas de motivaciones, sino que las transmita y proyecte positivamente tanto al personal permanente como al talento nuevo a reclutar. Estas políticas y estrategias que consolidan la relación empleado- empresa pudieran ser: salarios competitivos, buen ambiente de trabajo, beneficios tangibles (recompensas) e intangibles (reputación), espacio laboral adecuado, políticas de conciliación, clima organizacional agradable y participación y empoderamiento del empleado (Pico, 2023).

Figura 2. *Acciones Estratégicas.*



Nota. Adaptado de Berry y Parasuraman (1991) citados en Castañeda (2019). <https://www.redalyc.org/journal/5713/571360752010/html/>

MARKETING INTERNO PARA EL CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

2.1. Marketing Interno y Creación de Nuevos Productos

Con la profundización de la globalización a partir de la década de 1970, las empresas enfrentan grandes desafíos que se traducen principalmente en la búsqueda constante de mejores prácticas para mantener y mejorar su competitividad a nivel nacional e internacional, generando valor agregado y atributos diferenciados en los productos que ofrece en el mercado.

Cardona et al. (2017) exponen que las organizaciones y las investigaciones en materia gerencial destacan la importancia de la cohesión interna de la empresa frente a los retos y exigencias de los mercados, surgiendo algunos enfoques y técnicas como el marketing interno o endomarketing, que aportan efectos positivos en el clima organizacional, el mejoramiento de la productividad, el progreso de las relaciones entre los gerentes y los empleados, y sobre todo el trabajo colaborativo que redundará en la creación de nuevos productos o mejoramiento de los ya existentes, lo que se traduce finalmente en una mayor rentabilidad para la empresa.

De acuerdo con Ballantyne (2003, como se citó en Cardona et al., 2020), el marketing interno desarrolla mejores relaciones interpersonales que permiten la innovación y renovación de conocimientos útiles para la empresa. En las fases de aprendizaje que se impulsan a través de este proceso, se generan nuevas relaciones y conocimientos de manera permanente, que conllevan un mejor desempeño.

En efecto, la organización no tendrá necesidad de recurrir a terceros dado que el endomarketing agrega valor a los procesos internos de la organización, entre ellos la generación de conocimiento propio, innovaciones tanto en procesos como en productos,

ya que cuenta con personal capacitado y actualizado, cónsonos con los requerimientos de la empresa y las exigencias del consumidor del siglo XXI.

2.2. Marketing Interno y las Ventas

Los clientes son muy importantes para cualquier empresa, por lo tanto, es fundamental tanto captar nuevos clientes como mantener los tradicionales, con el propósito de asegurar beneficios económicos a partir de la venta de los productos o servicios ofertados. De este modo, desde la perspectiva del marketing, la manera de lograr utilidades para la empresa es mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes, asegurando con ello su permanencia en el mercado.

Según Castells (2016, como se citó en Mera y Morales, 2023), las ventas son un conjunto de actividades estratégicas y tácticas con la finalidad de cerrar contratos de transferencia de bienes, servicios e ideas entre proveedores y clientes, gracias a un sistema de gestión de mercados que permite la detección de las necesidades de los consumidores para ser atendidas de manera adecuada para ambas partes, con calidad y precios de mercado, así como en la cantidad suficiente, lugar y tiempo acordados, tomando en consideración las expectativas anunciadas por los proveedores.

Mera y Morales (2023) clasifican los clientes en dos grupos: clientes internos y externos. Los primeros, según Silva (2021, como se citó en Mera y Morales, 2023) son aquellos que tienen una relación con la empresa, bien sea que consuma o no las soluciones que ofrece la compañía en la que trabaja. Esto implica que generalmente pueden adquirir productos con alguna ventaja, por estar asociados a la organización, bien sea de manera directa o tercerizada. Los segundos, de acuerdo con Moreno (2014, como se citó en Mera y Morales, 2023), son aquellos consumidores con potencial para comprar o contratar los bienes o servicios que ofrece la empresa, constituyendo la principal fuente de ingresos y estabilidad de la empresa, representando su desarrollo y el de todos sus empleados.

Desde la perspectiva del marketing interno, como lo señala Fuentes (2009), es

importante considerar tanto el ambiente interno como externo de la organización, especialmente la filosofía de orientación al cliente mediante la cual es posible reconocer al empleado como uno de los clientes de la empresa, y consecuentemente las técnicas y herramientas de marketing pueden ser utilizadas en el contexto interno, lo que podría incidir en un mayor compromiso del empleado con la organización.

En este sentido, el trabajador de la empresa concentra sus actuaciones en función de atraer y mantener cada vez más los clientes externos, con base en su esmerado trabajo a la vez que destaca las bondades de los productos y servicios ofertados, con calidad de atención a los clientes externos, impulsando así el incremento de las ventas.

2.3. Marketing Interno y la Gestión del Talento Humano

Como se enfatizó anteriormente, el marketing ha venido ampliando su campo de acción en las últimas décadas, trascendiendo el área comercial para abarcar incluso el área de los recursos humanos de la empresa, más allá de una perspectiva eminentemente administrativa. De esta manera, el marketing interno es también una tendencia actual de la gestión del talento humano.

Barranco (2000) explica que la gestión del talento humano en las empresas -sobre la base del marketing interno- implica considerar al trabajador como un recurso estratégico de significativa importancia, tratándolo como su cliente principal por cuanto su participación activa y creatividad -entre otros valores- pueden impulsar el desarrollo de la organización. Por tanto, las empresas además de los clientes externos tienen clientes internos a los que debe mercadear ideas, proyectos, cultura corporativa, entre otros aspectos, para garantizar los éxitos de todos.

De acuerdo con Peñaloza (2004, como se citó en Cardona y Romero, 2017), el talento humano es uno de los factores clave en una empresa, dado que la gestión de la calidad tanto de productos como de servicios no es óptima sin una adecuada atención hacia el

cliente final; de ahí que es fundamental incentivar el mejoramiento del desempeño laboral individual, entendido como un proceso permanente de cara a los desafíos.

Cardona y Romero (2017) sostienen que la gestión del personal a través del marketing interno plantea la necesidad de ver al empleado como un ser humano y no solo como un elemento de producción; por tanto hay que reconocer a los empleados con sus capacidades, ideas, propuestas, necesidades y perspectivas futuras, lo que enriquece el accionar de la empresa y en muchos casos el fortalecimiento de los procesos a partir de las ideas que el personal pueda proponer, apalancando la proyección empresarial más allá de las ventas.

Con base en las ideas expuestas, Pico (2023) reitera que las personas son los activos más importantes de las empresas u organizaciones, dado que los trabajadores pueden contribuir con la generación de ventajas competitivas con respecto a otras empresas y su entorno.

De esta manera, según Benítez (2005, como se citó en Cardona y Romero, 2017), la simbiosis entre el marketing interno y la gestión de talento humano pasa por la forma de mantener satisfechos a los empleados para lograr su identificación con la organización, incrementar su productividad y concretar la conquista de los consumidores externos. Ello implica que los empleados deben estar plenamente identificados con la cultura y gestión de la organización, y a su vez, estar convencidos de las bondades de los productos y servicios que ofrecen para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, Pico (2023) sostiene que tener claro el significado de la cultura organizacional y su máximo aprovechamiento puede convertirse en uno de los factores más fuertes de una gestión de talento humano, ya que se relaciona con mejores resultados en el desempeño laboral del cliente interno, una mayor satisfacción y compromiso.

Según Moreno (2017, como se citó en Pico, 2023), mediante el marketing interno o endomarketing se trata de mejorar el grado de satisfacción de los clientes externos sobre la base del mejoramiento de las relaciones de la empresa con el cliente interno. En primer

lugar, esto se logra aplicando estrategias y técnicas de mercadeo que atraigan y retengan a los mejores talentos, es decir una nueva forma de gestión de las personas, que se traduzcan en el compromiso y consolidación del sentido de pertenencia con respecto a la organización, generando también una conexión entre los propósitos individuales y grupales, en función de la consecución de objetivos estratégicos.

La atracción y retención del talento humano en las empresas están muy ligadas a los procesos de gestión del talento humano. Por consiguiente, tal como lo expone Pico (2023), las organizaciones deben implementar acciones o políticas efectivas capaces de promover y fortalecer el talento humano, logrando que el cliente interno se sienta familiarizado y a gusto en su ambiente laboral, asegurando con ello procesos productivos eficientes que al mismo tiempo permitan captar y mantener clientes externos.

Es importante que cada organización y los líderes de la gestión del talento humano previamente reconozcan las dificultades y los retos a ser asumidos, bajo un enfoque de marketing interno centrado en las personas que integran la organización.

Según Pico (2023), una adecuada estrategia de atracción de talentos en la empresa permite la captación de personas idóneas para alcanzar las metas de la organización. Un mecanismo para lograr esto es el marketing interno, convirtiendo al trabajador o cliente interno en un embajador de la empresa, resaltando así los valores corporativos y toda aquella información positiva, atrayendo con ello la mirada del cliente externo.

La motivación y satisfacción de los trabajadores de la organización depende en buena medida de la gestión del talento humano y por ende de los mecanismos que se empleen para garantizarlas, incluyendo reconocimientos al capital humano, beneficios y otros incentivos, buenas condiciones en el ambiente de trabajo, políticas corporativas que se traduzcan en el bienestar individual y grupal, entre otros. Esto se traduce en mayores posibilidades de la empresa para atraer y retener a los mejores talentos, contribuyendo con

el éxito organizacional como un todo.

Al definir el marketing interno como un mecanismo estratégico de la organización, de acuerdo con Pico (2023) se debe medir y evaluar su ejecución y desempeño con base en indicadores clave en función de las metas y objetivos propuestos. En efecto, al relacionar el marketing interno o endomarketing con el talento humano, se puede deducir que la satisfacción del cliente interno es la clave del éxito para captar y comprometer al cliente externo.

En definitiva, el marketing interno requiere de la participación y compromiso de todos los miembros de la organización, sobre la base del capital humano y sus talentos como su activo más valioso, en el marco de una estrategia y buena gestión del talento humano que permita llegar de manera acertada al cliente externo.

2.4. Marketing Interno de Servicios

De acuerdo con Heskett, et al. (1994, como se citó en Ramírez et al., 2020), el término calidad del servicio interno integra un modelo organizacional enfocado hacia el crecimiento y beneficios económicos de las empresas oferentes de diversos servicios, sobre la base de la hipótesis de que la calidad del servicio interno conduce a empleados satisfechos y motivados, que a su vez permiten la entrega de un servicio con mayor valor agregado a los clientes externos, generando así la maximización de beneficios y desarrollo de la empresa.

Algunas investigaciones -centradas en contrastar el modelo de calidad de servicio interno en diversos ámbitos empresariales- reconocen la importancia del capital humano y de su satisfacción individual y grupal como una herramienta para el mejoramiento de las operaciones y calidad de servicio de este tipo de empresas, tal como lo resaltan las ideas contenidas en el estudio de Ramírez et al. (2020).

Las empresas oferentes de servicios, al igual que cualquier otra empresa, deben concentrar sus esfuerzos en lograr el máximo número de clientes satisfechos y leales que

puedan participar también en experiencias futuras. Por tanto, a partir del marketing interno y la consideración de las necesidades y la buena formación y capacitación de los empleados, los clientes internos son los trabajadores y el equipo gerencial aunado a otros apoyos constituyen los prestadores de servicios.

Desde esta perspectiva, de acuerdo con Ramírez et al. (2020), la motivación y satisfacción del cliente interno, definido como toda persona que labora en una empresa prestadora de servicios y que tiene participación como proveedor y como cliente, son fundamentales para elevar la calidad de servicio que ofrecen a los clientes externos y la productividad y competitividad de la empresa. A su vez las experiencias positivas de sus trabajadores y la valorización de sus conocimientos pueden impactar positivamente a los clientes externos.

De ahí que, considerando los planteamientos expuestos anteriormente, las empresas deben tomar en cuenta no sólo el escenario externo o entorno en el que se desenvuelven, sino también las condiciones laborales y el ambiente de trabajo cónsonos con la cultura organizacional, facilitando las tareas de los trabajadores de manera adecuada y eficiente. De este modo, no es suficiente la dotación de excelentes instalaciones e infraestructura, sino que al unísono se debe contar con personal especializado e identificado plenamente con la misión, objetivos de la organización y su estrategia de mercado.

En definitiva, tomando en consideración lo mencionado anteriormente, se puede concluir que la calidad del servicio interno en la organización puede contribuir de manera significativa para alcanzar el objetivo de mantener satisfechos a sus recursos humanos o trabajadores, y por ende ofrecer un servicio con calidad y mayor valor agregado a los clientes externos. Así pues, esto se traducirá en el mejoramiento del desempeño productivo y la rentabilidad de la empresa.

2.5. Orientación del Marketing Interno, Satisfacción del Consumidor y Rentabilidad

Según Ruiz de Alba (2013), desde el año 2005 se comenzó a desarrollar el paradigma de la orientación al mercado interno, que comprende tres dimensiones: a) generación de inteligencia de mercados; b) comunicación y diseminación de esa inteligencia, y c) respuesta a las necesidades.

Yu et al. (2019, como se citó en Jiménez, 2022) explican que la orientación del marketing interno puede definirse como la disposición que tienen los gerentes de una empresa u organización para comunicarse, escuchar y comprender a sus trabajadores, en función de atender sus necesidades, combatiendo así el desánimo y la falta de compromiso de sus empleados.

Como se ha venido argumentando en secciones anteriores, Berry y Parasuranam (1991, como se citó en Ruiz de Alba, 2013) señalan que el marketing interno se basa en la filosofía de tratar a los empleados de una empresa u organización como un cliente interno. Por consiguiente, de acuerdo con Gummesson (2000, como se citó en Ruiz de Alba, 2013) lograr la satisfacción del cliente interno es un prerequisite para la satisfacción de los clientes externos o consumidores.

Para satisfacer adecuadamente las necesidades de los consumidores, las empresas deben mejorar primeramente su capacidad para satisfacer las necesidades de sus trabajadores o clientes internos, por cuanto estos representan la cara o imagen de la empresa para muchos consumidores. De modo que según Ruiz de Alba (2013), la imagen de marca que se formen y la calidad del servicio percibida estarán determinadas en buena medida por su nivel de desempeño. Es por ello que las empresas deben incorporar planes de marketing interno que incorporen el entrenamiento idóneo de los empleados, así como otros incentivos que se traduzcan en resultados favorables.

Regalado, et al. (2011, como se citó en Gutiérrez, 2023) reiteran que la satisfacción del cliente externo o de los consumidores se realiza a través de los empleados de la organización, por lo tanto, deben ser el centro de atención de los gerentes sobre la base del marketing interno, para hacerlos más capaces de satisfacer a los clientes externos o consumidores. De este modo, según Prinsloo, Bäckström y Salehi-Sangari (2007, como se citó en Jiménez, 2022) los clientes serán más leales a la empresa y por ende también serán rentables, incidiendo positivamente en los rendimientos económicos y financieros de la empresa.

Sánchez y Barriuso (2005, como se citó en Jiménez, 2022) explican que las empresas líderes a nivel mundial han comprendido que su mayor potencial se encuentra en su capital humano o sus empleados, por tanto, la actuación positiva de los trabajadores se traduce en el éxito de la empresa y su rentabilidad, es decir la capacidad de obtener ganancias sostenidas. Así pues, desde la gerencia se debe promover su motivación, formación y capacitación, apuntando al logro individual y corporativo, con base en los fundamentos del marketing interno.

EL APRENDIZAJE DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

3.1. Definiciones

De acuerdo con Cortina, Fernando y Rojas (2011, como se citó en Rueda et al. 2020), el aprendizaje organizacional es un término que se usó por primera vez en 1958. Desde la década de 1980, se ha acentuado el interés por el estudio de este proceso, siendo relevante tanto en el ámbito académico como empresarial; por tanto, la noción de aprendizaje organizacional cada vez más está presente en diversas disciplinas. No obstante, existen varias posturas acerca de este concepto que se traducen en definiciones heterogéneas, dado que el aprendizaje organizacional es un referente epistemológico a ser profundizado.

Senge (2004, como se citó en Castillo, 2013) explica que la organización que aprende sustenta sus estrategias en la gestión del intercambio del conocimiento a todos los niveles, tanto jerárquicos como funcionales de la empresa. De este modo, asume que el conocimiento acumulado en los empleados solo tiene valor si fluye de individuo a individuo; de grupo a grupo; y de organización a organización.

Del Río y Santisteban (2011) definen el aprendizaje organizacional como un proceso en el que las diversas instituciones pueden obtener y generar conocimientos a partir del conocimiento de sus empleados, con el objetivo de convertirlo en conocimiento institucional. Para ello se requieren procesos que permitan comunicar, difundir, compartir y transmitir la información de manera acertada.

Según Camio et al. (2020), generalmente se entiende el aprendizaje organizacional como un proceso que conlleva el mejoramiento del desempeño o performance de las organizaciones. Elliott (2020, como se citó en Condori y Rivera, 2022) refiere que el

aprendizaje organizacional constituye la base para alcanzar cambios o transformaciones dentro de una empresa u organización, a partir de los factores individuales del trabajador, su rol y los efectos esperados a mediano y largo plazo.

Rivera (2018, como se citó en Condori y Rivera, 2022) argumenta que el aprendizaje organizacional es un proceso que permite a las empresas ser inteligentes e innovadoras, partiendo de la capacidad de aprender de una organización y la gestión del conocimiento, considerando la interrelación de elementos individuales, grupales y organizaciones.

Desde una visión más global, Camio et al. (2020) resaltan que es de gran importancia definir el aprendizaje organizacional con una perspectiva holística y multidimensional, que permita trascender el reduccionismo, reconociendo además la complementariedad de los paradigmas funcionalistas y constructivistas.

En virtud de lo mencionado anteriormente, se propone una definición de aprendizaje organizacional entendida como un proceso psicosocial, que reconoce la interacción entre niveles de aprendizaje, es decir desde los individuos a la organización y viceversa, considerando su dinamismo y los factores que intervienen en la capacidad de aprendizaje de la organización. Adicionalmente, es preciso tomar en cuenta los niveles de análisis: individual, grupal y organizacional.

3.2. Tipos de Aprendizaje Organizacional

Según Ronquillo (2006) se puede identificar principalmente dos tipos de aprendizaje organizacional con base en las estrategias de exploración y explotación del conocimiento.

3.2.1. Exploración

Comprende la búsqueda y experimentación de nuevas formas de actividad y procedimientos organizacionales, con la finalidad de mejorar la eficacia y eficiencia de una organización, tales como: alianzas estratégicas, redes de cooperación, un nuevo diseño de

la estructura organizativa y del manejo del ambiente.

3.2.2. Explotación

Se refiere a vías de aprendizaje para mejorar tanto las actividades como procedimientos ya existentes en la organización, con el propósito de mejorar su efectividad; entre ellas se puede mencionar la reingeniería de procesos y los programas de calidad total.

3.3. Niveles de Aprendizaje Organizacional

De acuerdo con Ronquillo (2006), existen diversos niveles de aprendizaje organizacional: individual, grupal, organizacional e inter-organizacional.

3.3.1. Individual

En este nivel los administradores se encargan de proporcionar el aprendizaje de nuevas habilidades, normas y valores, para que los individuos puedan mejorar sus propias habilidades y de este modo erigir las competencias centrales de la organización.

3.3.2. Grupal

Los administradores —a nivel grupal— se centran en promover el aprendizaje con equipos autodirigidos o grupos multifuncionales, conducentes a generar sinergias que permitan compartir habilidades o destrezas para la solución de problemas, logrando un intercambio de conocimientos derivados de esta interacción.

3.3.3. Organizacional

A este nivel, los administradores pueden promover el aprendizaje con base en una estructura y cultura idóneas. La estructura facilita la comunicación y la solución de los problemas; la cultura influye sobre el aprendizaje aportando creencias, valores y una visión compartida, que configuran el tipo de relaciones que se dan tanto al interior como al

exterior de la organización. Con respecto a la cultura, según Ronquillo (2006), se pueden identificar:

- **Culturas adaptativas:** son aquellas que valoran la innovación y refuerzan la experimentación, asumiendo riesgos del personal de nivel bajo y medio.
- **Culturas inertes:** son de tipo conservadoras y por tanto van en contra de la experimentación y por ende no asumen riesgos del personal bajo y medio.

3.3.4. Inter-organizacional

Los vínculos inter-organizacionales con otras empresas pueden favorecer el aprendizaje conjunto, mejorando tanto el aprendizaje explorativo como explotativo; esto puede darse a través de alianzas estratégicas, redes de cooperación y competencia, y diversos convenios.

3.4. Beneficios del aprendizaje organizacional

De acuerdo con la Pontificia Universidad Católica de Chile (UPC) (s.f.), desarrollar una cultura del aprendizaje organizacional reviste gran importancia por cuanto permite potenciar el conocimiento y mejorar los procesos y habilidades competitivas de los trabajadores y la institución en su conjunto.

En efecto, la cultura del aprendizaje constituye la base del desarrollo organizacional, considerando la actualización de conocimientos individuales y grupales de manera permanente, en función de la optimización de tiempo y recursos, así como del crecimiento personal de los trabajadores o miembros de una organización.

Al mismo tiempo, según la UPC (s.f.), el aprendizaje organizacional permite fortalecer los lazos de afinidad, cooperación eficiente y compromiso de los trabajadores para impulsar las transformaciones y adaptaciones necesarias orientadas a los objetivos propuestos en un escenario de nuevos desafíos.

A partir de las ideas expuestas, se puede resaltar que las empresas u organizaciones

que adoptan la cultura del aprendizaje pueden obtener una serie de beneficios, entre ellos:

- **Capacitación permanente de los trabajadores:** Una mejor preparación del capital humano propicia resultados más favorables tanto a nivel personal como organizacional, generando un impacto positivo en la productividad del trabajo y la satisfacción de los clientes.
- **Innovación:** generando atributos diferenciados en la institución sobre la base del aprendizaje continuo, permitiendo con ello la implementación de procesos y metodologías novedosas. Así pues, se generan ventajas competitivas, pudiendo explorar nuevas oportunidades.
- **Fortalecimiento de los valores de la organización y sus trabajadores:** La cultura del aprendizaje laboral fomenta lazos de sentido de pertenencia, lealtad, cooperación y afinidad.
- **Resolución de problemas:** una comunidad organizacional fortalecida en el conocimiento conlleva asumir retos individuales y comunes, aportando soluciones creativas frente a los problemas, incrementando así las oportunidades de éxito.

3.5. Importancia del aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional ha cobrado relevancia en los últimos años tanto en las organizaciones como en las empresas, así como en las disciplinas que lo abordan. Según Easterby Smith et al. (1998, como se citó en Chiva y Camisón, 2002), las razones de esta creciente importancia básicamente son: la velocidad del cambio tecnológico, la globalización económica y el incremento de la competencia entre las empresas.

De acuerdo con Dodgson (1993, como se citó en Chiva y Camisón, 2002), se deben tomar en cuenta una serie de aspectos que apuntan al por qué el concepto de aprendizaje organizacional se ha puesto “de moda”.

En primer lugar, la noción de la organización que aprende tiene cada vez más seguidores, consiguiendo que se desarrollen estructuras y sistemas más flexibles y con mayor capacidad de adaptación al cambio; en segundo lugar, el acelerado avance tecnológico conlleva la necesidad de aprendizaje en las organizaciones de manera oportuna y veloz; tercero, el concepto en cuestión tiene un gran valor analítico sobre la base de diversas disciplinas que lo están utilizando en el contexto o entorno cambiante de las organizaciones.

Cabe destacar que la noción de aprendizaje organizacional es muy dinámica y guarda relación con el hecho de que el éxito organizacional depende en buena medida de la habilidad que tenga la organización para comprender nuevos procesos o generar nuevos patrones de comportamiento, derivados de las transformaciones del contexto para confrontar positivamente los cambios que involucra.

De acuerdo con Argyris y Schön (1996, como se citó en Chiva y Camisón, 2002), la literatura especializada referida al aprendizaje organizacional se divide fundamentalmente en dos categorías: la primera, más bien prescriptiva y orientada a la práctica sobre lo que se debe hacer, es la denominada literatura de la organización que aprende (*the learning organization*), siendo promovida y divulgada principalmente por consultores y miembros de organizaciones y empresas; la segunda, más escéptica y descriptiva es la literatura sobre el aprendizaje organizativo (*organizational learning*) generada e impulsada mayoritariamente por académicos.

También otras disciplinas y teorías abordan el concepto de aprendizaje organizacional, entre ellas la teoría de recursos y capacidades y la teoría del conocimiento.

MARKETING MIX Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA PERUANA

4.1. Contexto

Según Mendivelso y Lobos (2019), el concepto de marketing surgió en Estados Unidos a comienzos del siglo XX -aunque con un significado distinto al actual- pero con profundas raíces del pensamiento europeo de los siglos XVIII y XIX, especialmente tras la Revolución Industrial que trajo consigo cambios de significativa importancia en el escenario mundial.

Stanton, Etzal y Walker (1997, como se citó en Mendivelso y Lobos, 2019), argumentan que a finales de 1800 se dio inicio al marketing moderno, pasando por tres etapas sucesivas de desarrollo: orientación a la producción, orientación a las ventas y orientación al marketing. En esta evolución el marketing ha tenido un papel protagónico dentro del esquema de la organización moderna.

Schiffman y Kanuk (2018, como se citó en Mendivelso y Lobos, 2019) explican que la primera etapa de orientación a la producción corresponde a los años de la segunda posguerra mundial, siendo lo más importante para cualquier empresa los procesos de producción; en este contexto el marketing se concibe como una parte de la economía que pone en contacto la producción con el consumo, con base en el perfeccionamiento de los productos ofrecidos en mercados cada vez más competitivos, así como el mejoramiento de las técnicas de ventas. De manera que era necesario desde diferentes formas llegar al consumidor, es decir garantizar ventas para toda la producción existente.

Posteriormente, surge la perspectiva de orientación al marketing, cuya orientación según Chagra (2007, como se citó en Mendivelso y Lobos, 2019) tiene que ver con la satisfacción de las necesidades reales de los clientes; en efecto para lograr los objetivos de

la organización el punto de partida es la identificación de las necesidades y deseos de los clientes en los mercados meta, para satisfacerlas mejor que los competidores.

No obstante, como expone Saracco (2004, como se citó en Castillo, 2013), el marketing abarca un campo de conocimientos que aún se encuentra en una etapa de desarrollo continuo, lo que ha dado lugar a diversas perspectivas.

De acuerdo con Rodríguez (2020), la sociedad actual se encuentra en una transición entre el industrialismo y una sociedad de conocimientos, lo que ha generado una crisis de las instituciones que conduce necesariamente a una redefinición de significados y referentes para la resolución de problemas, demandando a su vez una nueva alianza entre organizaciones y ciudadanos. En este escenario, la velocidad de las comunicaciones y los avances tecnológicos en general determinan a la organización como un ente dinámico que debe adaptarse a las rápidas transformaciones del entorno.

En este sentido, Rodríguez (2020) propone un modelo de marketing para el bien común que se convierta en la voz de los ciudadanos dentro de las empresas, entendido como la filosofía, los procesos y actividades organizativas que satisfagan las necesidades de la sociedad creando valor y fortaleciendo principios como la honestidad, el compromiso, la sostenibilidad y dignidad humana, generando con ello un impacto positivo en la economía, el medioambiente y la sociedad.

Asimismo, la dinámica y evolución de los mercados implica que las empresas generadoras de bienes y servicios adopten una serie de cambios, modificaciones, transformaciones, así como adaptaciones internas y externas que se traduzcan en una mejor posición competitiva, fortaleciendo su imagen corporativa, visión de negocios y resultados.

Mendivelso y Lobos (2019) sostienen que la filosofía del marketing se resume en servicio, en función de asegurar el éxito de la organización con base en estrategias y su eficiente aplicabilidad. Así pues, el marketing crece en distintas áreas y se especializa cada vez más; el marketing cambia como cambian las instituciones, la tecnología y el entorno.

En este escenario, según Castillo (2013) la forma de gestionar el personal en las organizaciones debe ser reevaluada, siendo necesario ver a los trabajadores como colaboradores y a su vez comprender que los vínculos de éstos con la empresa deben estar orientados a mejorar los resultados globales. De este modo, las empresas comenzaron a realizar un diagnóstico interno viendo a su personal como su cliente interno; por tanto, es fundamental establecer interrelaciones positivas con él para lograr su satisfacción, incrementar su motivación tanto al logro como al aprendizaje, así como proyectar al exterior una buena imagen no sólo del producto sino de la corporación, esto es la puesta en marcha del marketing interno.

De acuerdo con Ahumada (2001, como se citó en Castillo, 2013), las empresas de éxito serán aquellas capaces de crear nuevos conocimientos, los cuales se traducirán en nuevos productos, tecnologías y procesos. De ahí que el gran desafío de las organizaciones actuales es facilitar adecuadamente el aprendizaje entre sus miembros y generar las transformaciones necesarias de acuerdo con el contexto, para crear y sostener las ventajas competitivas.

Las instituciones educativas no pueden estar al margen de estos cambios, dado que se han generado nuevas demandas del sistema educativo en función de las nuevas reglas de la organización económica mundial, los nuevos sistemas de organización productiva y el acelerado avance de la tecnología. Por consiguiente, se deben redoblar los esfuerzos para mejorar la calidad de la educación y convertir a las instituciones educativas en organizaciones que aprenden y fortalecer los valores de los docentes, entre ellos la mística de trabajo y la responsabilidad con la organización y la sociedad.

En este proceso de cambios se encuentra el centro Educativo Particular La Salle, distrito Breña, en el Perú, en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de su servicio a través del proceso de acreditación y certificación. Así pues, esta institución ha tomado el camino de analizar y evaluar sus procesos para fortalecer sus capacidades competitivas de acuerdo con el entorno cada vez más exigente (Castillo, 2013).

4.2. Objetivo general

Determinar la relación existente entre el marketing interno y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle, distrito de Breña, Perú.

4.3. Objetivos específicos

- Establecer la relación existente entre el desarrollo personal y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle, distrito de Breña, Perú.
- Distinguir la relación que existe entre la contratación y retención de los empleados y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle, distrito de Breña, Perú.
- Relacionar la adecuación al trabajo y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle, distrito de Breña, Perú.
- Identificar la relación existente entre la comunicación interna y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle, distrito de Breña, Perú.
- Establecer la relación que existe entre las dimensiones del marketing interno y las del aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle, distrito de Breña, Perú.

4.4. Variables

4.4.1. Definición Conceptual

- **Marketing interno:** se refiere al proceso de planificar y ejecutar un plan organizado

que articule conceptos, precios, idas, servicios y bienes a fin de establecer relaciones positivas que refuercen los resultados de las metas establecidas. Berry, Hensel y Burke (1976, como se citó en Castillo, 2013), a mediados de la década de 1970, definieron el marketing interno como el esfuerzo de la empresa en términos de comprender las necesidades de sus empleados y aumentar su satisfacción laboral, incrementando con ello la eficiencia y eficacia de sus actividades. En consecuencia, los clientes podrán recibir un mejor servicio, dado que si los empleados están satisfechos estarán mejor predispuestos para prestar sus servicios con excelencia. De esta manera, las prácticas de marketing interno devienen en una orientación directa para conocer y tratar de satisfacer las necesidades de los empleados, pero de manera indirecta está orientado a satisfacer las necesidades del cliente externo, en la medida en que va a recibir calidad del servicio como consecuencia de una mayor satisfacción laboral de los empleados de la organización.

- **Aprendizaje organizacional:** Como se señaló en el capítulo precedente, una definición sencilla de este concepto se refiere a la adquisición y puesta en práctica de conocimientos, valores, creencias y actitudes, que se traducirán en el crecimiento y progreso de la organización de cara a los nuevos retos. Huysman (2002, como se citó en Castillo, 2013) sostiene que el aprendizaje organizacional es un proceso dirigido intencionalmente, mediante el cual se construye o reconstruye conocimiento existente, haciendo uso de los procesos de aprendizaje a nivel individual y grupal.

4.4.2. Definición operacional

4.4.2.1. Marketing interno

Tomando en cuenta las definiciones conceptuales mencionadas en la sección precedente, una organización con un adecuado marketing interno debe considerar los siguientes aspectos:

- Fomentar un determinado comportamiento por parte de los miembros de una

organización.

- Crear, modificar o eliminar comportamientos de los individuos y grupos, creencias, valores, actitudes, etc., en función de los objetivos propuestos.
- Las acciones, programas, campañas, etc. llevadas a cabo no están contempladas dentro de las obligaciones que tienen los trabajadores u otros miembros de la organización definidos en sus puestos de trabajo o existentes en su línea jerárquica.
- Los trabajadores y demás miembros de la organización son libres de adoptar o no los objetivos a ser alcanzados por las acciones contempladas en el marketing interno.
- Las acciones contempladas desde el marketing interno se basan en la persuasión y en la utilización de consecuencias positivas, es decir no se sustentan en medidas de coacción para alcanzar los objetivos propuestos.
- Para la creación de acciones se utilizan técnicas de investigación planificadas.

4.4.2.2. Aprendizaje organizacional

A partir de la diversidad de definiciones existentes, las principales características que debe poseer el aprendizaje organizacional son:

- Generar conocimientos a partir de las operaciones internas o de los grupos de investigación y desarrollo.
- Lograr el acceso a fuentes de información tanto internas como externas.
- Transferir conocimientos de manera formal mediante la capacitación o informalmente a partir de los procesos de socialización del trabajo.
- Representar el conocimiento a través de reportes, gráficas, presentaciones, videos, etc.
- Inducir el conocimiento de procesos, sistemas y controles.

- Probar la validez de los conocimientos actuales.
- Facilitar los procesos distintos de generación de conocimiento a través del establecimiento de una cultura organizacional que valore y comparta el uso del conocimiento.

4.5. Tipo y diseño de investigación

Este estudio es de tipo no experimental, pues se observan los hechos tal como son, sin intervenir en su desarrollo ni manipular las variables, con la finalidad de obtener datos para analizarlos. Sobre la base de lo expuesto por Villanueva (2022), esta investigación es de tipo aplicada por cuanto su objetivo es resolver problemas prácticos, aplicando los conocimientos generados por la investigación básica para la solución de problemas, es decir para actuar, construir o modificar.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, como se citó en Castillo, 2013), el diseño adecuado para esta investigación es de tipo descriptivo – correlacional, dado que se describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado; es decir no se trata de variables individuales sino de sus relaciones. En otras palabras, este tipo de diseño de investigación tiene como propósito medir la relación que existe entre variables en un tiempo determinado y contexto particular.

En el caso estudiado, se trata de relacionar el marketing interno y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle, Distrito de Breña, en la República del Perú.

4.6. Población y muestra

4.6.1. Población

El objeto de la presente investigación -Centro Educativo Particular La Salle, Distrito de Breña, en el Perú- posee una población de 77 docentes (entre personal nombrado o fijo y contratado) distribuidos en tres niveles educativos: inicial, primaria y secundaria.

4.6.2. Muestra

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010, como se citó en Castillo, 2013), en la presente investigación la muestra se denomina censal, pues se seleccionó el 100 % de la población por ser relativamente pequeña. Esto elimina el margen de error que presenta cada muestra, por ser simultáneamente universo, población y muestra.

4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta. Esta es conocida como una técnica descriptiva que utiliza un instrumento como medio de captación de datos, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información y su interpretación se puede mostrar en forma de tríptico, gráfica o tabla.

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue el cuestionario, para el caso de la variable Marketing Interno se aplicó el desarrollado por María Bohnenberger en la Universidad de la Islas Baleares, España. Este instrumento recoge 22 preguntas, agrupadas en las dimensiones: Desarrollo, Contratación y retención de los empleados, Adecuación al trabajo y Comunicación interna; y permite cinco posibilidades de respuesta que va desde el 1 (totalmente en desacuerdo) hasta el 5 (totalmente de acuerdo). Se realizó el análisis de la confiabilidad por consistencia interna a través del coeficiente Alfa de Cronbach resultando en 0.72, siendo por tanto significativo y, en consecuencia, demuestra confiabilidad.

Para el caso de la variable Aprendizaje Organizacional se aplicó el instrumento desarrollado por Miguel Rodríguez y Juana Trujillo en la Universidad Autónoma de Madrid, España, sin embargo, fue modificado. Este instrumento recoge 62 preguntas, agrupadas en las dimensiones: Innovación, Trabajo en equipo, Información Externa, Información Interna, Liderazgo, Gestión de Conocimiento, Estructura Organizativa, Gestión de Cambio, Aprendizaje Individual, y Aprendizaje Grupal, y permite siete posibilidades de respuesta (en su versión original) que va desde el 1 (nunca) hasta el 7 (siempre). Las opciones de respuestas fueron modificadas a cinco que fueron de 1 (nunca) hasta el 5 (siempre). Se realizó el análisis de la confiabilidad por consistencia interna a través del coeficiente Alfa de Cronbach resultando en 0.77, siendo por tanto significativo y, en consecuencia, demuestra confiabilidad.

4.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes mencionados serán analizados mediante el programa estadístico computarizado SPSS, el cual es muy utilizado en las ciencias sociales y en las ciencias aplicadas, para crear tablas y gráficos con precisiones porcentuales. Para la estimación de las correlaciones se utilizó el coeficiente Rho de Spearman, una vez realizada la prueba de normalidad Shapiro-Wilk.

4.8. Resultados

4.8.1. Resultados descriptivos

Datos generales de la muestra de estudio

Tabla 1. *Composición de la muestra por sexo.*

Sexo	Frecuencia	Porcentaje válido
Masculino	47	61 %
Femenino	30	39 %
Total	77	100 %

Como se puede observar en la Tabla 1, el número de docentes varones (61.0 %) es predominante en la muestra tomada, mientras que el restante 39.0 % corresponde a las docentes del sexo femenino.

Tabla 2. *Composición de la muestra por condición laboral.*

Condición	Frecuencia	Porcentaje válido
Nombrado	49	63.6 %
Contratado	28	36.4 %
Total	77	100 %

En la Tabla 2 se puede apreciar que el número de docentes nombrados o fijos es de 49

(63.6 %) y el número de contratados es de 28 (36.4 %).

Tabla 3. *Composición de la muestra por rango de edad.*

Edad	Frecuencia	Porcentaje válido
25-29	12	15.6 %
30-34	17	22.1 %
35-39	14	18.2 %
40-44	11	14.3 %
45-49	10	13.0 %
50 a +	13	16.9 %
Total	77	100 %

En la Tabla 3 se muestra que el número de docentes de la muestra censal que se encuentra en el rango de edad comprendido entre 25 y 29 años es de 12; de 30 a 34 años es de 17; de 35 a 39 años es de 14; entre 40 y 44 años se ubican 11 docentes; de 45 a 49 años hay 10; y entre 50 años y más existen 13 docentes.

Tabla 4. *Composición de la muestra por nivel.*

	Frecuencia	Porcentaje válido
Inicial	11	14.3 %
Primaria	32	41.6 %
Secundaria	34	42.2 %
Total	77	100 %

Como se puede evidenciar en la Tabla 4, el número de docentes del nivel inicial es de 11 (14.3 %), mientras que en el nivel primaria es de 32 (41.6 %) y los del nivel secundaria son 34 docentes (42.2 %).

Tabla 5. *Composición de la muestra por rango de años de servicios.*

Años	Frecuencia	Porcentaje válido
1-5	28	36.4 %
6-10	21	27.3 %
11-15	9	11.7 %
16-20	10	13.0 %
21 a +	9	11.7 %
Total	77	100 %

La Tabla 5 muestra que el número de docentes correspondiente al rango de 1 a 5 años de servicios es de 28 (36.4 %); hay 21 docentes (27.3 %) que tienen entre 6 y 10 años laborando en la institución; 9 individuos (11.7 %) se ubican en el rango de 11 a 15 años de servicios; 10 (13.0 %) tienen de 16 a 20 años; y 9 (11.7 %) tienen 21 años y más trabajando en el centro educativo objeto de estudio.

Variable 1: Marketing interno

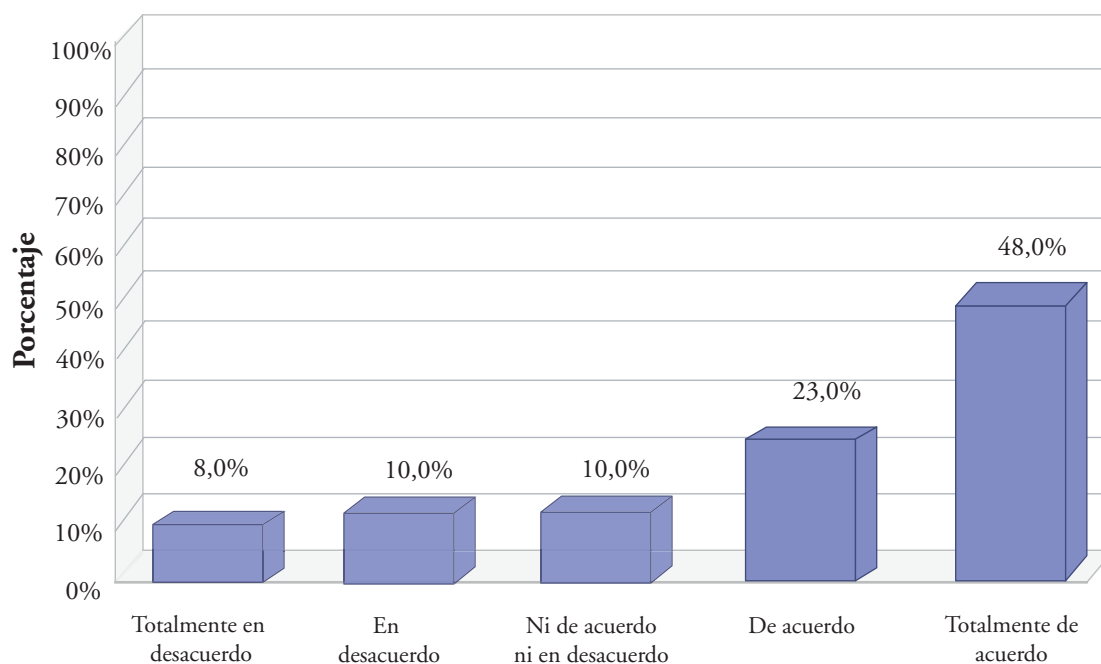
Tabla 6. Resultados descriptivos de la variable Marketing interno.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	8 %	8 %	8 %
	En desacuerdo	8	10 %	10 %	18 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	9,5		
	De acuerdo	8	10 %	10 %	29 %
	Totalmente de acuerdo	18	23 %	23 %	52 %
	Total	37	48 %	48 %	100 %
		77	100 %	100,0	

En la Tabla 6 se muestran los resultados descriptivos de la variable Marketing Interno, los cuales sugieren que el 48 % de la muestra de estudio está totalmente de acuerdo en cómo está siendo gestionado el marketing interno dentro de la organización, sin embargo, esto representa la mitad de los docentes. Existe un 23 % que está de acuerdo, pero también un 10 % que no está de acuerdo ni en desacuerdo, un 10 % que está en desacuerdo y, finalmente, un 8 % que está totalmente en desacuerdo. Tales resultados se pueden apreciar

mejor visualmente en la figura 3.

Figura 3. *Resultados descriptivos del Marketing Interno.*

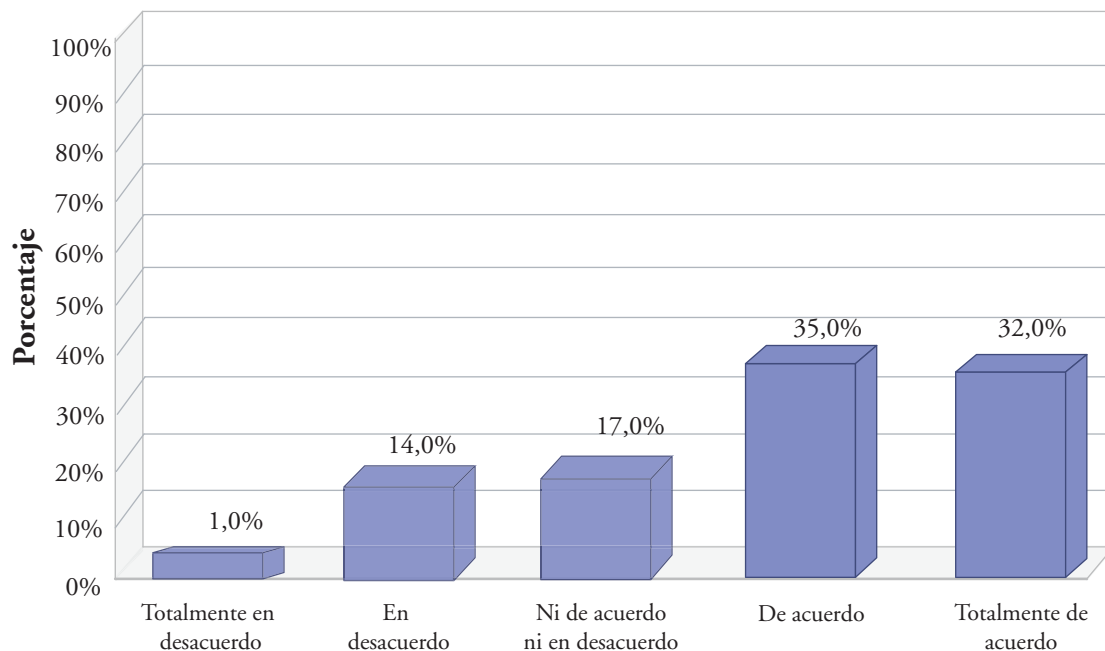


Dimensión Desarrollo personal del Marketing Interno

En la Tabla 7 se muestran los resultados descriptivos de la dimensión Desarrollo personal de la variable Marketing Interno, los cuales sugieren que el 32 % de la muestra de estudio está totalmente de acuerdo en cómo está siendo gestionado el desarrollo personal dentro de la organización, y un 35 % está de acuerdo. Pero existe un 17 % que no está de acuerdo ni en desacuerdo, un 14 % que está en desacuerdo y, finalmente, un 1 % que está totalmente en desacuerdo. Tales resultados se pueden apreciar mejor visualmente en la Figura 4.

Tabla 7. Resultados descriptivos de la dimensión Desarrollo personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1 %	1 %	1 %
	En desacuerdo	11	14 %	14 %	16 %
	Ni de acuerdo ni en	13	17 %	17 %	32 %
	desacuerdo	27	35 %	35 %	68 %
	De acuerdo	25	32 %	32 %	100 %
	Totalmente de acuerdo	77	100 %	100,0	
	Total	77	100 %	100,0	

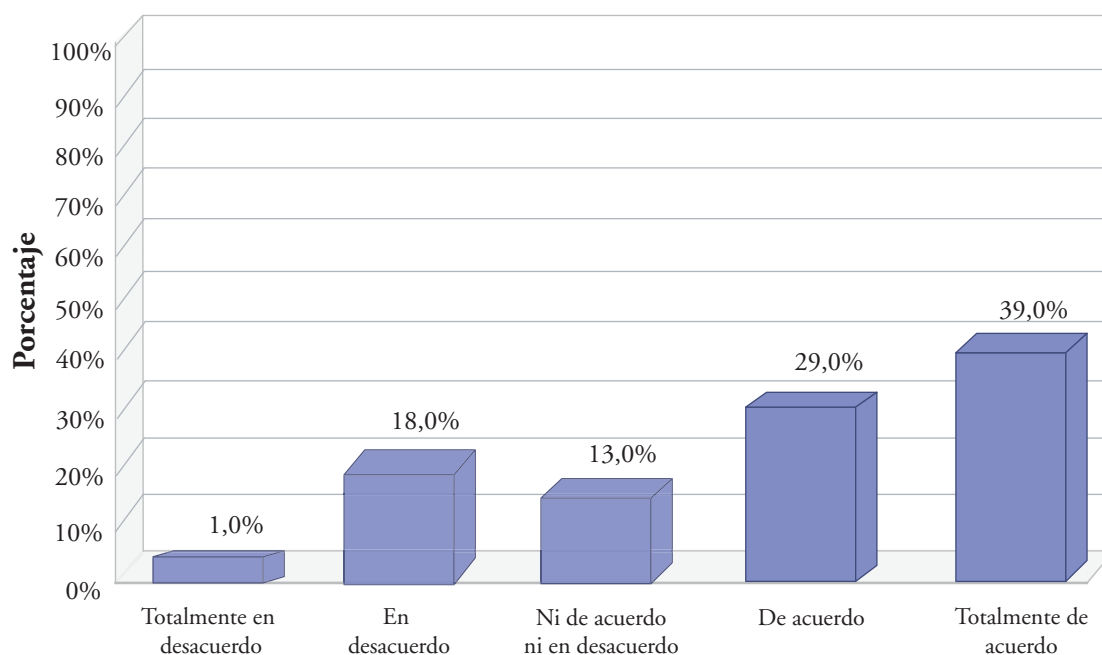
Figura 4. Resultados descriptivos de la dimensión Desarrollo.

Dimensión Contratación y retención de los empleados

Tabla 8. *Resultados descriptivos de la dimensión Contratación y retención de los empleado.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1 %	1 %	1 %
	En desacuerdo	14	18 %	18 %	19 %
	Ni de acuerdo ni en	10	13 %	13 %	32 %
	desacuerdo	22	29 %	29 %	61 %
	De acuerdo	30	39 %	39 %	100 %
	Totalmente de acuerdo	77	100 %	100,0	
	Total	77	100 %	100,0	

En la Tabla 8 se muestran los resultados descriptivos de la dimensión Contratación y retención de los empleados de la variable Marketing Interno, los cuales sugieren que el 39 % de la muestra de estudio está totalmente de acuerdo en cómo está siendo gestionada la contratación y retención de los empleados dentro de la organización, y un 29 % está de acuerdo. Pero existe un 13 % que no está de acuerdo ni en desacuerdo, un 18 % que está en desacuerdo y, finalmente, un 1 % que está totalmente en desacuerdo. Tales resultados se pueden apreciar mejor visualmente en la Figura 5.

Figura 5. Resultados descriptivos de la dimensión Contratación y retención de los empleados.

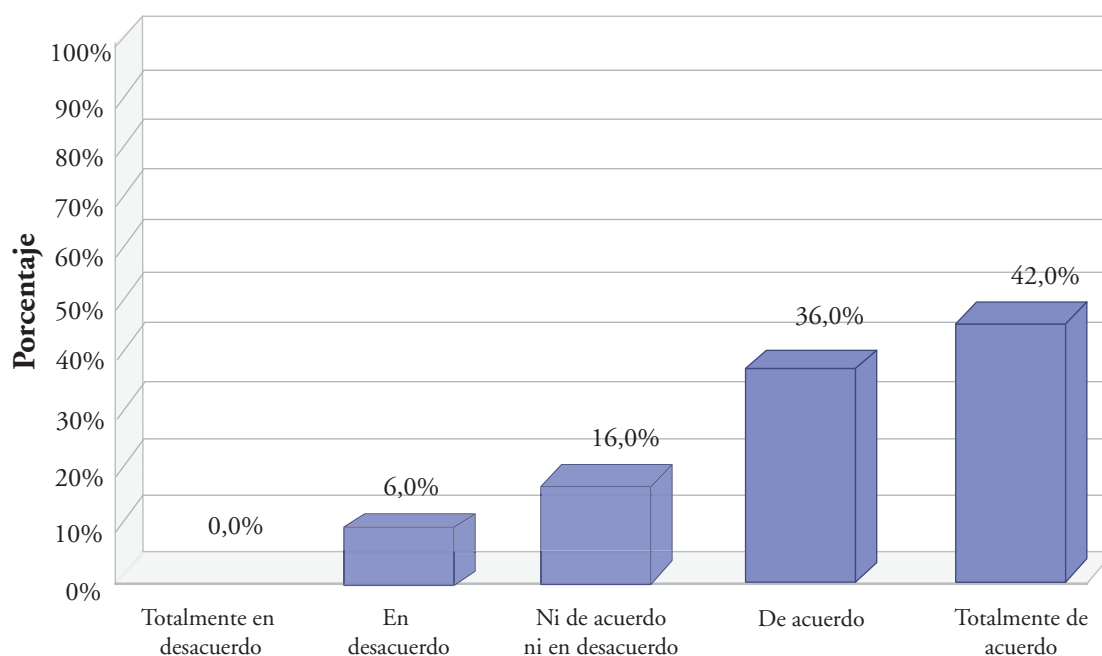
Dimensión Adecuación al trabajo

Tabla 9. Resultados descriptivos de la dimensión Adecuación al trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0 %	0 %	0 %
	En desacuerdo	5	6 %	6 %	6 %
	Ni de acuerdo ni en	12	16 %	16 %	22 %
	desacuerdo	28	36 %	36 %	58 %
	De acuerdo	32	42 %	42 %	100 %
	Totalmente de acuerdo	77	100 %	100,0	
	Total	77	100 %	100,0	

En la Tabla 9 se muestran los resultados descriptivos de la dimensión Adecuación al trabajo de la variable Marketing Interno, los cuales sugieren que el 42 % de la muestra de estudio está totalmente de acuerdo en cómo está siendo gestionada la Adecuación al trabajo dentro de la organización, y un 39 % está de acuerdo. Pero existe un 16 % que no está de acuerdo ni en desacuerdo y un 6 % que está en desacuerdo. Tales resultados se pueden apreciar mejor visualmente en la Figura 6.

Figura 6. *Resultados descriptivos de la dimensión Adecuación al trabajo.*

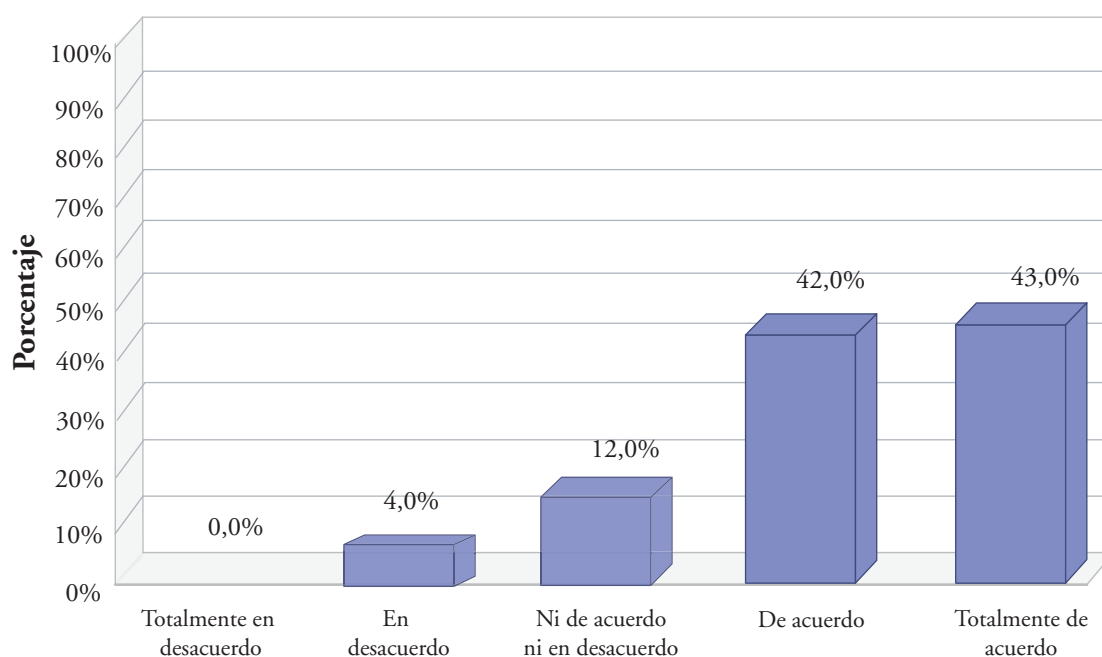


Dimensión Comunicación Interna

Tabla 10. *Resultados descriptivos de la dimensión Comunicación interna.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	0	0 %	0 %	0 %
	En desacuerdo	3	4 %	4 %	4 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	12 %	12 %	16 %
	desacuerdo	32	42 %	42 %	57 %
	De acuerdo	33	43 %	43 %	100 %
	Totalmente de acuerdo	77	100 %	100,0	
	Total	77	100 %	100,0	

En la Tabla 10 se muestran los resultados descriptivos de la dimensión Comunicación interna de la variable Marketing Interno, los cuales sugieren que el 43 % de la muestra de estudio está totalmente de acuerdo en cómo está siendo gestionada la Comunicación interna dentro de la organización, y un 42 % está de acuerdo. Pero existe un 12 % que no está de acuerdo ni en desacuerdo y un 4 % que está en desacuerdo. Tales resultados se pueden apreciar mejor visualmente en la Figura 7.

Figura 7. Resultados descriptivos de la dimensión Comunicación interna.

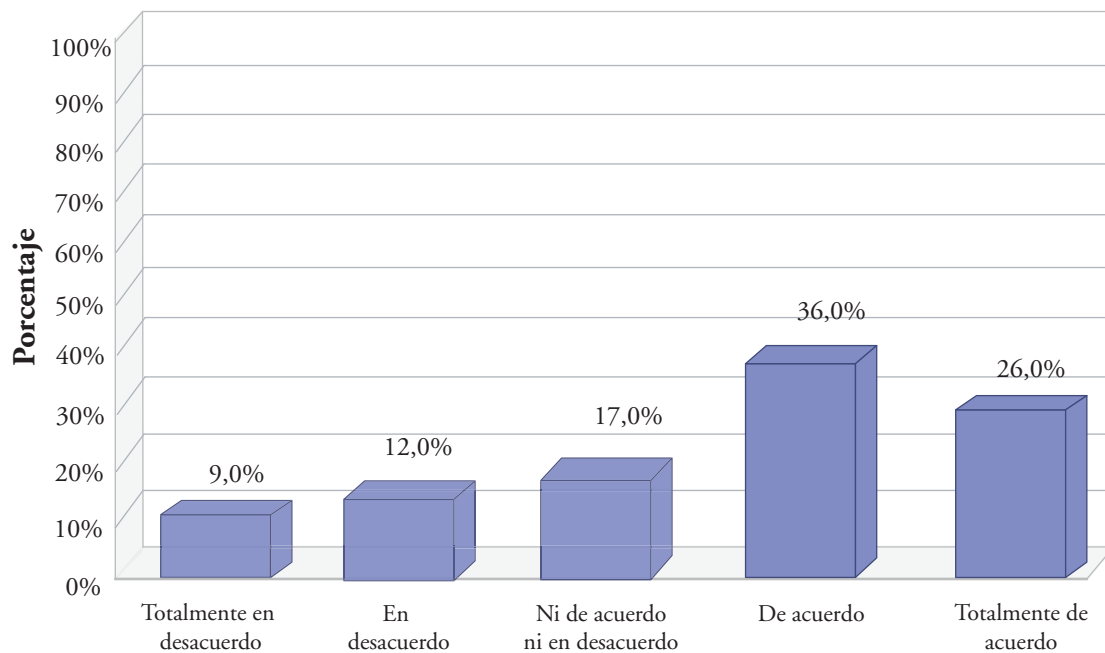
Variable Aprendizaje Organizacional

Tabla 11. Resultados descriptivos de la variable Aprendizaje Organizacional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	9 %	9 %	9 %
	En desacuerdo	9	12 %	12 %	21 %
	Ni de acuerdo ni en	13	17 %	17 %	38 %
	desacuerdo	28	36 %	36 %	74 %
	De acuerdo	20	26 %	26 %	100 %
	Totalmente de acuerdo	77	100,0	100,0	
	Total	77	100 %	100,0	

En la Tabla 11 se muestran los resultados descriptivos de la variable Aprendizaje Organizacional, los cuales sugieren que el 26 % de la muestra de estudio considera que siempre se aprende en la organización, y un 36 % considera que se hace frecuentemente, esto represente un poco más de la mitad de la muestra. Pero existe un 17 % que considera que solo se hace a veces, un 12 % piensa que pocas veces y un 9 % considera que nunca. Tales resultados se pueden apreciar mejor visualmente en la Figura 8.

Figura 8. Resultados descriptivos de la Variable Aprendizaje Organizacional.



4.9.2. Resultados Inferenciales

Prueba de Normalidad

Se usó la prueba de normalidad para saber qué tipo de prueba utilizar en la contratación de hipótesis, verificando la normalidad o no en la distribución de los datos por medio del

estadístico de Shapiro-Wilk. Para determinar si hubo o no normalidad en los datos se tuvo en cuenta el nivel de significancia para dicha decisión.

Tabla 12. *Prueba de normalidad.*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Marketing interno	,325	77	,055
Aprendizaje organizacional	,362	77	,061

Corrección de significación de Lilliefors.

La prueba muestra valores de 0.325 y 0.362, respectivamente y niveles de confianza de 0.000 y 0.000 los cuales son mayor a 0.05, lo cual quiere decir que tiene distribución normal. Por ello, se utilizó una prueba no paramétrica y como la intención del estudio fue medir la relación entre las variables se determinó usar la prueba del coeficiente de Rho Spearman.

Pruebas de Hipótesis

Hipótesis General

H1 = Existe relación estadísticamente significativa entre el marketing interno y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle del distrito de Breña.

H0 = No existe relación estadísticamente significativa entre el marketing Interno y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle

del distrito de Breña.

Si el valor de la sig. es menor al 0.05 se dará por aceptado la hipótesis del investigador, de lo contrario se acepta la hipótesis nula.

Tabla 13. *Matriz de correlación entre variables generales.*

		%	Marketing interno (Agrupada)	Aprendizaje organizacional (Agrupada)
Rho de Spearman	Marketing interno (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,877**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	77	77
	Aprendizaje organizacional (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,877**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
			77	77

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

Respecto a la Tabla 13 muestra un coeficiente de 0.877 correspondiente a una correlación considerable y un nivel de significancia de 0.000 menor al 0.05. Por ello, se da por aceptada la hipótesis del investigador, afirmando así que, existe relación estadísticamente significativa entre el marketing interno y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle del distrito de Breña.

Hipótesis específica 1

H1 = Existe relación estadísticamente significativa entre el desarrollo personal y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle del distrito de Breña.

H0 = No existe relación estadísticamente significativa entre el desarrollo y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle del distrito de Breña.

Si el valor de la significancia es menor al 0.05, se dará por aceptada la hipótesis del investigador, de lo contrario se acepta la hipótesis nula.

Tabla 14. *Matriz de correlación entre Desarrollo personal y Aprendizaje organizacional.*

		%	Desarrollo personal (Agrupada)	Aprendizaje organizacional (Agrupada)
Rho de Spearman	Desarrollo personal (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,701**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	77	77
	Aprendizaje organizacional (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,701**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
			77	77

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

Respecto a la Tabla 14 muestra un coeficiente de 0.701 correspondiente a una correlación considerable y un nivel de significancia de 0.000 menor al 0.05. Por ello, se da por aceptada la hipótesis del investigador, afirmando así que, existe relación estadísticamente significativa entre el desarrollo personal y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle del distrito de Breña.

Hipótesis específica 2

H1 = Existe relación estadísticamente significativa entre la contratación y retención de los empleados y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle del distrito de Breña.

H0 = No existe relación estadísticamente significativa entre la contratación y retención de los empleados y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle del distrito de Breña.

Si el valor de la significancia es menor al 0.05 se dará por aceptada la hipótesis del investigador, de lo contrario se acepta la hipótesis nula.

Tabla 15. *Matriz de correlación entre la contratación y retención de los empleados y Aprendizaje organizacional*

		%	Contratación y retención de los empleados (Agrupada)	Aprendizaje organizacional (Agrupada)
Rho de Spearman	Contratación y retención de los empleados (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,728**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	77	77
	Aprendizaje organizacional (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,728**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
			77	77

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

Respecto a la Tabla 15 muestra un coeficiente de 0.728 correspondiente a una correlación considerable y un nivel de significancia de 0.000 menor al 0.05. Por ello, se da por aceptada la hipótesis del investigador, afirmando así que, existe relación estadísticamente significativa entre la contratación y retención de los empleados y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle del distrito de Breña.

Hipótesis específica 3

H1 = Existe relación estadísticamente significativa entre la adecuación al trabajo y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle del distrito de Breña.

H0 = No existe relación estadísticamente significativa entre la adecuación al trabajo y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle del distrito de Breña.

Si el valor de la significancia es menor al 0.05 se dará por aceptada la hipótesis del investigador, de lo contrario se acepta la hipótesis nula.

Tabla 16. *Matriz de correlación entre la contratación y retención de los empleados y Aprendizaje organizacional*

		%	Adecuación al trabajo (Agrupada)	Aprendizaje organizacional (Agrupada)
Rho de Spearman	Adecuación al trabajo (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,690**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	77	77
	Aprendizaje organizacional (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,690**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
			77	77

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

Respecto a la Tabla 16 muestra un coeficiente de 0.690 correspondiente a una correlación moderada y un nivel de significancia de 0.000 menor al 0.05. Por ello, se da por aceptada la hipótesis del investigador, afirmando así que, existe relación estadísticamente significativa entre la adecuación al trabajo y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle del distrito de Breña.

Hipótesis específica 4

H1 = Existe relación estadísticamente significativa entre la comunicación interna y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle del distrito de Breña.

H0 = No existe relación estadísticamente significativa entre la comunicación interna y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle del distrito de Breña.

Si el valor de la significancia es menor al 0.05 se dará por aceptada la hipótesis del investigador, de lo contrario se acepta la hipótesis nula.

Tabla 17. *Matriz de correlación entre la comunicación interna y Aprendizaje organizacional.*

		%	Comunicación interna (Agrupada)	Aprendizaje organizacional (Agrupada)
Rho de Spearman	Comunicación interna (Agrupada))	Coefficiente de correlación	1,000	,825**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	77	77
	Aprendizaje organizacional (Agrupada)	Coefficiente de correlación	,825**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
			77	77

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

Respecto a la Tabla 17 muestra un coeficiente de 0.825 correspondiente a una correlación considerable y un nivel de significancia de 0.000 menor al 0.05. Por ello, se da por aceptada la hipótesis del investigador, afirmando así que, existe relación estadísticamente significativa entre la comunicación interna y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle del distrito de Breña.

Asimismo, se estimaron los coeficientes de correlación Rho Spearman entre las dimensiones de las variables estudiadas. En todos los casos la significancia resultó menor 0.05, confirmando la correlación entre dichas dimensiones. En la Tabla 18 se muestran tales resultados.

Tabla 18. *Matriz de correlación entre las dimensiones de Marketing interno y las dimensiones de Aprendizaje Organizacional.*

Variable Aprendizaje organizacional											
	Dimensiones	Inno- vación	T. en eq.	I. ext.	I int.	Líder	G. cono	E. Orga	G. Cam	A. Ind	A. Gru
Variable Marketing interno	Desarrollo personal	0.4	0.51	0.45	0.5	0.32	0.35	0.41	0.39	0.39	0.51
	Contratación y retención	0.48	0.5	0.49	0.44	0.47	0.48	0.55	0.61	0.47	0.64
	Adecuación al trabajo	0.47	0.37	0.32	0.36	0.55	0.6	0.46	0.48	0.46	0.42
	Comunicación interna	0.65	0.78	0.64	0.58	0.6	0.63	0.79	0.62	0.56	0.54

4.10. Discusión de resultados

Considerando la hipótesis general de esta investigación: “Existe una relación estadísticamente significativa entre el marketing interno y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle, distrito de Breña, Perú”, los resultados obtenidos evidencian que existen correlaciones entre las variables y dimensiones de estudio, por tanto, es posible afirmar que la hipótesis mencionada ha sido respaldada. Estos resultados están en la misma línea que los encontrados por otros autores, confirmando además las propuestas teóricas de McCarthy, la Asociación Americana de Marketing (AMA), entre otros, que resaltan la trascendencia de las variables estudiadas para las organizaciones o empresas productoras de bienes o servicios.

Análogamente, en el ámbito educativo las instituciones que imparten enseñanza deben convertirse en organizaciones eficaces para alcanzar los objetivos propuestos, mejorar sus resultados y asumir nuevos desafíos. Por consiguiente, debe haber un buen nivel de marketing interno y de aprendizaje organizacional que brinde una mayor satisfacción de los docentes y del grupo en su conjunto, aportando un servicio educativo de excelencia.

A partir de las ideas expuestas, es fundamental establecer un plan de marketing dirigido a los docentes de la organización, propiciando que el personal se identifique con los intereses de la entidad, para apuntar el logro de los resultados deseados. Es importante escuchar al cliente interno para satisfacer sus necesidades, siempre que no vaya en contradicción con los objetivos de la institución. Si no se logra la satisfacción del cliente interno, tampoco se conseguirá satisfacer plenamente a los clientes externos.

Es importante resaltar que el aprendizaje organizacional debe ser un proceso permanente, entendido en primera instancia como aquel que ocurre dentro de las organizaciones sobre la base del intercambio de conocimientos (conceptuales, instrumentales y operacionales), habilidades, valores, cultura y experiencias, a nivel individual, grupal, colectivo o social.

No obstante, para lograr este aprendizaje es necesario desarrollar mecanismos de captación, almacenamiento, interpretación, transmisión, producción y evaluación del conocimiento, para lograr el máximo aprovechamiento del aprendizaje que se da a nivel de las personas y de los equipos de trabajo, sin dejar de lado el sentido común y la experiencia.

4.10. Conclusiones y recomendaciones

- Existe relación estadísticamente significativa entre el marketing interno y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle del distrito de Breña, con un Rho de Spearman de 0.877, lo que significa una correlación positiva y alta entre las variables de estudio.

- Existe relación estadísticamente significativa entre el desarrollo personal y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle del distrito de Breña, con un Rho de Spearman de 0.701, lo que significa una correlación positiva y moderada.

- Existe relación estadísticamente significativa entre la contratación y retención de los empleados y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle del distrito de Breña, con un Rho de Spearman de 0.728, lo que significa una correlación positiva y moderada.

- Existe relación estadísticamente significativa entre la adecuación al trabajo y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle del distrito de Breña, con un Rho de Spearman de 0.690, lo que significa una correlación positiva y moderada.

- Existe relación estadísticamente significativa entre la comunicación interna y el aprendizaje organizacional en los docentes del Centro Educativo Particular La Salle del distrito de Breña, con un Rho de Spearman de 0.825, lo que significa una correlación positiva y alta.

Respecto de las correlaciones entre las dimensiones de las variables, los coeficientes se encuentran en un rango entre 0.32 y 0.79, siendo los valores más altos de correlaciones entre la comunicación interna y la estructura organizativa (0.79), y entre la comunicación interna y el trabajo en equipo (0.78). Y las correlaciones más bajas corresponden a los coeficientes de adecuación al trabajo – información externa, y adecuación al trabajo – líder, en ambos casos con un Rho de Spearman de 0.32.

Con base en los resultados de esta investigación, es posible realizar algunas recomendaciones:

- Es fundamental desarrollar cursos de capacitación de manera permanente para todos los docentes y personal directivo de la organización, sobre las variables abordadas, para contar con trabajadores altamente competitivos y eficientes que puedan brindar una enseñanza de calidad en función de los grandes desafíos del contexto.
- Se propone pasar del discurso a la práctica; por tanto, es importante el reconocimiento de los docentes en la misión, valores y principios de la organización, logrando así una cultura y visión compartida.
- Se recomienda desarrollar estudios de investigación sobre marketing interno y aprendizaje organizacional y su amplia difusión, que permitan a su vez fomentar el debate tendiente al planteamiento de alternativas viables para mejorar la calidad de la educación.

En este sentido, las investigaciones tanto longitudinales como experimentales sobre el tema propuesto se traducirán en mayores evidencias teóricas y empíricas, que pueden aplicarse a nivel nacional para facilitar la toma de decisiones en términos de cambios o transformaciones de la organización.

- Dar a conocer los resultados de la presente investigación a la dirección de instituciones educativas, de manera que se puedan apreciar ciertos lineamientos que puedan guiar los cambios que puedan realizarse.

REFLEXIONES FINALES

El desarrollo de estrategias de marketing interno o endomarketing para implementar y gestionar cambios organizacionales ofrece múltiples ventajas para las empresas y sus trabajadores. No obstante, no se ha generalizado una verdadera orientación al mercado interno en las organizaciones, dado que muchos gerentes desconocen esta perspectiva del marketing y pocas empresas trabajan de manera sistemática creando una propuesta de valor con sus clientes de forma tanto interna como externa.

Tomando como base un examen de la cuestión de la empresa y los objetivos propuestos, la orientación al mercado interno promueve estrategias a corto y largo plazo orientadas a mejorar los resultados. El marketing interno comprende las actividades e iniciativas realizadas por una empresa u organización para atraer, motivar, desarrollar y mantener empleados que puedan desarrollar capacidades y compromisos con la cultura corporativa a la que pertenecen.

Esta nueva perspectiva implica centrar la mirada en la satisfacción y bienestar del trabajador, se fundamenta en que, al estar en un estado óptimo, logrará atender a los clientes aplicando criterios de calidad, mejorando la imagen y la confianza de la empresa, incrementando la rentabilidad y productividad.

Siendo diversas las estrategias que se puedan implementar sobre la base del marketing interno, es probable que los resultados no se cumplan en su totalidad. No basta con el plan en sí mismo, sino en la evaluación del público y el momento adecuado, el que luego de varios intentos originará el éxito organizacional. Por ello, es importante priorizar la planificación y las áreas pertinentes para poner en práctica el plan y sus objetivos.

Es fundamental considerar una comunicación interna eficaz, clara y precisa entre la gerencia y los trabajadores, permitiendo el trabajo colaborativo en función de enraizar la cultura organizacional; crear y fortalecer un sistema de recompensas y motivación general para desarrollar empatía, fidelidad y lealtad a la empresa; promover la participación de todos los miembros de la organización conllevando especialmente el empoderamiento de los trabajadores, y asumir la cultura corporativa como un valor común en la empresa para impulsar la concreción de los resultados esperados.

Este proceso interno no se manifiesta de manera espontánea al interior de las organizaciones, sino que debe ser planificado y promovido en forma permanente. Es fundamental que sus directivos asuman con un nuevo estilo de liderazgo y compromiso, el proceso de gestión del talento y del conocimiento que involucra –entre otros aspectos- la captación y retención de personal especializado.

El gran desafío de las organizaciones en la actualidad es facilitar adecuadamente el aprendizaje entre sus miembros y generar las transformaciones necesarias de acuerdo con las necesidades del contexto, para crear y sostener las ventajas competitivas con respecto a otras empresas análogas.

Como puede deducirse, las instituciones educativas son organizaciones que no pueden quedar rezagadas de estos cambios, dado que se han generado nuevas demandas del sistema educativo en función de las nuevas reglas de la organización económica mundial, los nuevos sistemas de organización productiva y el acelerado avance de la tecnología y comunicaciones.

En este sentido, se deben realizar los esfuerzos que sean necesarios para mejorar la calidad de la educación y convertir a los centros de enseñanza en organizaciones que aprenden y fortalecen los valores de los docentes, entre ellos la mística de trabajo, la puntualidad y la responsabilidad tanto con la organización como la sociedad, sin dejar de lado la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, bajo una cultura organizacional

compartida.

En este proceso es fundamental la formación y capacitación permanente del talento humano, fortaleciendo las herramientas y metodologías educativas para proporcionar un servicio acorde con las necesidades del ambiente interno y externo en el que se desenvuelve la organización, de modo que la empresa cree atributos diferenciados con respecto a sus competidores y pueda permanecer en el mercado de manera exitosa y brindar cada vez más un servicio de excelencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araque, D., Sánchez, J. y Uribe, A. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 95-101. doi: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>
- Barba, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y Estrategia*, 38, 17-29. <https://n9.cl/r9fncc>
- Barranco, F. (2000). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Pirámide. <https://www.edicionespiramide.es/libro.php?id=164527>
- Berry, L. y Parusaraman, P. (1991). *Services marketing starts from within*. Taylor & Francis Group. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203207352-22/services-marketing-starts-within-leo-na-ber-ry>
- Berry, L., Hensel, J. y Burke, M. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.
- Camio, M., Díaz, C., Billotto, C., Izquierdo, S. y Álvarez, M. (2020). Aprendizaje organizacional: una demarcación conceptual para su medición. *Investigación y Reflexión*, 28(2), 85-108. doi: <https://doi.org/10.18359/rfce.4785>
- Cañarte, A. (2020). *Análisis de las estrategias del marketing mix de los almacenes comerciales de artículos de fiesta y su influencia en el comportamiento de compra de los consumidores del sector norte de la ciudad de Guayaquil* [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana] <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/19283>

- Cardona-Arbelaes, D., Henríquez-Fuentes, G., Rada-Llanos, J., Martínez, J. y Bonnet, M. (2017). Endomárketing: Estrategia de innovación en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Espacios*, 38(57), 26-37. <http://dc.revistaespacios.com/a17v38n57/a17v38n57p26.pdf>
- Cardona, D. y Romero-González, Z. (2017). Marketing interno como estrategia para el desarrollo del talento humano: una perspectiva del cliente interno. *Aglala*, 8(1), 183-192. doi: <http://10.22519/22157360.1031>
- Castañeda, S. (2019). Endomarketing y aprendizaje organizacional: una herramienta para la gestión. *Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 2(9), 184-196. <https://www.redalyc.org/journal/5713/571360752010/html/>
- Castillo, J. (2013). *Marketing interno y su relación con el aprendizaje organizacional en el C.E.P. La Salle del Distrito de Breña, 2012* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/117731>
- Chiva, T. y Camisón, C. (2002). *Aprendizaje organizativo y teoría de la complejidad: implicaciones en la gestión del diseño del producto*. Universitat Jaume I, Servei de Comunicació i Publicacions. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=732114>
- Condori, A. y Tivera, D. (2023). *Aprendizaje organizacional y desempeño laboral de los docentes de la institución educativa privada Makarenko, San Juan de Lurigancho, Lima 2020* [Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/33658?show=full>
- Del Río, R. y Santisteban, D. (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 247-266.

<https://www.redalyc.org/pdf/1513/151322415008.pdf>

- Falcón, C. (2017). *Relación entre el marketing interno, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en trabajadores de estación de servicio: caso aplicado a la empresa Gazel Perú* [Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/bca93b9d-2f9d-403a-8dc4-4bea1051d9d3/content>
- Fuentes, P. (2009). Operativa del marketing interno: propuesta de modelo de endomarketing. *Perspectivas*, 12(23), 189-231. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159012.pdf>
- Gómez, D., Correa, M., Cruz-Tarrillo, J. y Díaz, R. (2023). Marketing interno como factor de la cultura de innovación en las pequeñas y medianas empresas. *Revista San Gregorio*, 1(54), 18–37. <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTA-SANGREGORIO/article/view/2447>
- González, G. y Urdaneta, M. (2015). Marketing estratégico interno para la optimización de la calidad de servicio al cliente en el sector del transporte aéreo nacional. <http://ojs.urbe.edu/index.php/market/article/view/2380/4170>
- Granados, E., González, D. y Hernández, M. (2011). *Sistema de recompensas utilizados como medio de motivación intrínseca en los empleados de las empresas del área metropolitana de San Salvador* [Seminario de Especialización, Universidad Dr. José Matías Delgado]. [https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA %20VIRTUAL/TESIS/01/GGI/ADTESES0001316.pdf](https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/GGI/ADTESES0001316.pdf)

- Gutiérrez, R. (2023). El marketing interno, dimensiones que lo integran y su importancia dentro de las organizaciones. *Revista Faeco Sapiens*, 6(1), 93-105. <http://up-rid.up.ac.pa/6018/1/3001>
- Huang, Y., Rundle-Thiele, S. y Chen, Y. (2019). Extending understanding of the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: A budget Chinese airline empirical examination. *Journal of Vacation Marketing*, 25(1), 88-98. https://www.researchgate.net/publication/324615980_Extending_understanding_of_the_internal_marketing_practice_and_employee_satisfaction_relationship_A_budget_Chinese_airline_empirical_examination
- Jiménez, N. (2022). *Caracterización del marketing interno en la empresa CONTECSA S.A.S* [Tesis de grado, Universidad de la Costa]. <https://hdl.handle.net/11323/9585>
- López, M. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas* [Tesis Doctoral, Universidad de Murcia]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TE-SIS.pdf>
- Mendivelso, H. y Lobos, F. (2019). La evolución del marketing: una aproximación integral. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 13(1), 58-70. <https://bibliorepositorio.unach.cl/bitstream/BibUnACh/1739/1/78-2019.pdf>
- Mendoza, J. (2011). Marketing, ¿Al interior de las organizaciones? En *Boletín Científico de Ciencias Económicas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n3/e5.html>

- Mera, M. y Morales, L. (2023). *Estrategias de marketing para incrementar las ventas en la empresa “Olacell” del cantón La Maná Provincia de Cotopaxi, año 2023* [Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica de Cotopaxi]. <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/10108/1/UTC-PIM-0006646.pdf>
- Moreira, N. (2021). *La Gestión del Marketing Interno y el Compromiso Organizacional en el Cooperativismo de Ecuador* [Tesis Doctoral, Universidad de Córdoba]. <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/22706>
- Muñiz, R. (2018). *Marketing en el siglo XXI*. Centro de Estudios Financieros. <https://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>
- Ochoa, V. (2015). *Marketing interno y la satisfacción laboral de los trabajadores en las universidades privadas de Huánuco. Periodo 2014* [Proyecto de Tesis Doctoral, Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco]. [https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/3570/TDr.A %20Venancio %20Ochoa %20Romero.pdf](https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/3570/TDr.A%20Venancio%20Ochoa%20Romero.pdf)
- Pazos, W. (2020). *La identidad corporativa en las organizaciones, Lima* [Tesis de Grado, Universidad San Martín de Porras]. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7581/PAZOS_FW.pdf
- Prats, A. (2013). Aportes interdisciplinarios en diseño y comunicación desde el marketing, los negocios y la administración. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 45, 241-249. <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n45/n45a22.pdf>

- Pico, A. (2023). *Endomarketing como mecanismo para promover la atracción y retención del talento humano* [Trabajo de Especialización, Universidad José Tadeo Lozano]. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/30974>
- Portilla, L. (2017). *Empoderamiento de los empleados y su rol moderador sobre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente de una empresa de servicios logísticos 2015*. [Tesis de Maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1157/3/TM_PortillaCapu%C3%BAyLiliana.pdf
- Ramírez, J., Palafox-Muñoz, A., y Macías-Ramírez, A. (2020). El marketing interno para la experiencia turística. *Revista Latino-americana de Turismología*, 6(único), 1-17. <https://periodicos.ufjf.br/index.php/rlaturismologia/article/view/30517/21756>
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L. y Gerónimo, M. (2011). *Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno*. Esan Ediciones. https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/90/Gerencia_global_20.pdf
- Rodríguez, M. (2020). *Un nuevo marketing para una nueva sociedad. Propuesta de un modelo de marketing basado en el concepto del bien común* [Tesis doctoral, Universidad Pontificia de Salamanca]. <https://n9.cl/r41za>
- Rodríguez, M., Pineda, D. y Castro, C. (2020). Tendencias del marketing moderno, una revisión teórica (Modern marketing trends, a theoretical review). *Revista Espacios*, 41 (27), 306-322. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n27/a20v41n27p26.pdf>
- Ronquillo, J. (2006). *Administración básica de la empresa familiar. Un enfoque práctico*. Panorama editorial. <https://n9.cl/administracionbasica>

- Rueda, I., Tamayo, G., Acosta, B., Cueva, F. e Idobro, P. (2020). Aprendizaje organizacional y su vinculación con la comunicación. *Saberes*, 12(1), 73-85. <https://saberes.unr.edu.ar/index.php/revista/article/view/174/167167211>
- Slideteam. (2023). *Mezcla de Marketing de 4Ps*. <https://www.slideteam.net/4-ps-marketing-mix-2-2.html>
- Toledo, R. (2010). *La importancia de la gestión del marketing interno como un proceso continuo y su repercusión en la organización y el mercado: un enfoque aplicado a empresas del sector servicios en Argentina* [Tesis Doctoral, Universidad de Buenos Aires]. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0295_ToledoRL.pdf
- Universidad Pontificia Católica de Chile. (s.f.). *La importancia de la cultura del aprendizaje en la empresa*. <https://capacitacion.uc.cl/noticias/177-la-importancia-de-la-cultura-del-aprendizaje-en-la-empresa>
- Villanueva, F. (2022). *Metodología de la investigación*. Klick Soluciones Educativas. <https://n9.cl/2jvj6>
- Yépez-Galarza, G., Quimis-Izquierdo, N. y Sumba-Bustamante, R. (2021). El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas. *Revista Científico - Profesional*, 6 (3), 2045-2069. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926929>



EDITORIAL
NAVEGANTE