

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**El marketing interno como estrategia de compromiso organizacional  
en los colaboradores de sector retail moderno del Perú**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión  
presentado por:

LINARES COLLANTES, Andrea Patricia  
MEZA ORTIZ, Keiko Patricia

Asesoradas por: Mgtr. Milos Richard Lau Barba

Lima, abril de 2020

## TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1. Planteamiento del problema de investigación.....	2
2. Preguntas y objetivos de investigación.....	4
2.1. Pregunta general.....	4
2.2. Preguntas específicas.....	5
2.3. Objetivo general.....	5
2.4. Objetivos específicos.....	5
3. Justificación.....	5
4. Viabilidad.....	6
CAPÍTULO 2: Marco Teórico.....	8
1. El sector retail y sus principales características.....	8
1.1. Definición del sector retail.....	8
1.2. Características del sector retail moderno.....	10
1.3. Gestión de recursos humanos en el sector retail moderno.....	11
2. Compromiso Organizacional.....	13
2.1. Definición de compromiso organizacional.....	13
2.2. Modelos del compromiso organizacional.....	14
2.3. Consecuencias del compromiso organizacional.....	19
2.4. Prácticas de recursos humanos que generan compromiso organizacional.....	20
3. Marketing Interno.....	24
3.1. Precedentes y definición del marketing interno.....	24
3.2. Modelos de marketing interno.....	25
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	33
1. Situación actual del retail moderno a nivel global: economía y política.....	33
2. Situación actual de la gestión del talento humano laboral en el sector retail mundial.	36
2.1. Escenario del talento humano laboral en el sector retail moderno internacional.....	36
2.2. Escenario de la gestión de talento humano laboral en el sector retail moderno nacional. ....	40
3. Principales prácticas del marketing interno en el sector retail.....	42

3.1. Caso Costco Whosale Corporation: The Costco Whosale Perspective.....	42
3.2. Caso Hipermercados Tottus: Perú.....	44
CONCLUSIONES.....	47
RECOMENDACIONES.....	50
REFERENCIAS.....	51



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Formatos de retail moderno según Kotler y Amnstrong.....	9
Figura 2: Modelo de compromiso organizacional de Steers: antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional .....	15
Figura 3: Modelo de compromiso organizacional Mathieu y Zajac: Antecedentes, Correlativos y Consecuencias.....	17
Figura 4: Modelo multidimensional del compromiso organizacional de Allen y Meyer: antecedentes, proceso, y compromiso.....	18
Figura 5: Relación de las prácticas del empleador y los resultados del negocio. ....	211
Figura 6: Modelo conceptual de marketing interno de Berry .....	26
Figura 7: Modelo de marketing interno de Grönroos .....	27
Figura 8: Modelo de marketing interno de Saad, Rafiq y Ahmed .....	28
Figura 9: Modelos y elementos del marketing.....	29
Figura 10: Correlaciones entre los factores de marketing interno y los componentes de compromiso organizacional .....	31
Figura 11: Top 10 de los retailers a nivel mundial .....	33
Figura 12: Número de locales del sector retail en el Perú 2015-2019.....	34
Figura 13: Centros comerciales en Latinoamérica por millones de habitantes, año 2019 .....	34
Figura 14: Nivel de ventas del sector retail en el Perú 2015 - 2019.....	35
Figura 15: Percepción mundial de los colaboradores sobre el rendimiento de Recursos humanos 2013 - 2016 .....	37
Figura 16: Preferencias de modelos de trabajos en el sector retail en Estados Unidos .....	38
Figura 17: Preferencias de modelos de trabajos en el sector retail en Estados Unidos .....	39
Figura 18: Número de trabajadores en el sector retail peruano 2019.....	41

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación busca construir un marco analítico que permita identificar la vinculación que existe entre el marketing interno y su influencia en el compromiso organizacional de los colaboradores dentro de las organizaciones del sector retail moderno peruano.

Para alcanzar el objetivo de estudio, se examinaron los diferentes modelos desarrollados de ambas variables, determinando los más adecuados para el contexto mencionado. En el caso del marketing interno, se optó por el modelo de Grönroos, quien presenta cinco componentes del marketing interno: información anticipada sobre las campañas publicitarias, prácticas de reclutamiento, enseñanza, gestión participativa y libertad del empleado. Respecto al compromiso organizacional, se escogió el modelo de los autores Allen y Meyer, quienes proponen las dimensiones de compromiso efectivo, normativo y de continuidad. Asimismo, para conocer la vinculación, también se consideran las prácticas que el área de Recursos Humanos puede implementar, alineadas al marketing interno.

Finalmente, la vinculación positiva encontrada en la teoría, se tangibiliza en las prácticas de marketing interno implementadas en organizaciones a nivel nacional e internacional que demuestran una fuerte relación con el compromiso de sus trabajadores.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centra en el marketing interno como estrategia de compromiso organizacional en los colaboradores del sector retail moderno. Por ende, el objetivo principal es construir un marco analítico que vincule a ambas variables dentro del sector del retail moderno del Perú. Para lograr dicho objetivo, la investigación se ha dividido en 3 capítulos.

Para el desarrollo del trabajo de investigación, en el primer capítulo se muestra el problema de investigación, el cual muestra el contexto y análisis de la gestión de recursos en el sector retail moderno en el Perú. En base a esto, se plantea el objetivo general y específicos, los cuales guiarán a la investigación. Finalmente, se desarrolla la justificación tomando en cuenta su relevancia académica y social.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico de la investigación. Primero, se describe el sector retail moderno, sus características y la gestión de sus recursos humanos. Segundo, se define el compromiso organizacional, sus principales modelos conceptuales, sus consecuencias sobre la organización y las estrategias enfocadas en el personal que pueden ser utilizadas para lograr dicho compromiso organizacional. Tercero, gira en torno a la definición del marketing interno, sus modelos y su vinculación teórica con el compromiso organizacional.

Posteriormente, el tercer capítulo contiene el desarrollo del marco contextual de la investigación. Para ello, se presenta un panorama global del retail moderno a nivel mundial. Luego, se da paso al contexto de la gestión humana en este sector y dada la relevancia de su desarrollo, se divide a nivel internacional y nacional. Por último, se presenta dos casos del marketing interno a nivel internacional y nacional.

Finalmente, como consecuencia de todo el análisis a lo largo del trabajo de investigación, se presentan las conclusiones a nivel general y por cada objetivo propuesto, seguido de las recomendaciones aplicables sobre las variables de estudio y el sector retail moderno peruano.

# CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo, se expondrá de forma general la cuestión a tratar a lo largo de los siguientes apartados. Para ello, se inicia con el planteamiento del problema, dando una orientación que ayude a contextualizar el tema de investigación. Luego, se presenta la pregunta general y específicas, seguido de los objetivos que serán una guía a lo largo del trabajo. Finalmente, se presenta la justificación y viabilidad para la investigación.

## 1. Planteamiento del problema de investigación

En el Perú, el sector retail o también llamado negocio a detalle, está compuesto por el canal tradicional y moderno, los cuales tienen una penetración de 70% y 30%, respectivamente (BBVA, 2018). A pesar de que esta cifra muestra al retail moderno en una etapa no consolidada en el mercado nacional, el Perú es catalogado como el noveno país más atractivo para invertir en el retail y el primero a nivel de Latinoamérica (A.T. Kearney, 2017). Estos planes de inversión se concentran principalmente en la expansión de los supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento del hogar (Equilibrium, 2018).

Las estrategias de penetración no se limitan a la inversión en infraestructura, pues se han desarrollado una serie de estrategias dirigidas al cliente externo con el fin de generar una conexión de lealtad y fidelización hacia este sector. En esta línea, las empresas del retail moderno enfatizan el customer experience, user-friendly experiential stores y las nuevas tecnologías que fortalezcan el engagement con sus clientes externos (Deloitte, 2018). Es así como el éxito de la industria frente a sus clientes debe tener como input el talento de sus colaboradores; lo cual es un gran reto debido a la diversidad del capital humano que se gestiona en el sector retail (Amrop, 2019). En otras palabras, los escenarios de la diversidad cultural, generacional y de género de los colaboradores, desafían a las empresas a poder desarrollar estrategias de retención, satisfacción y compromiso organizacional. Frente a esto, Rebien, en una entrevista para Harvard Business Review, afirma que los CEOs están cada vez más preocupados por las nuevas generaciones laborales, pues el área de recursos humanos no siempre tiene las suficientes herramientas técnicas para gestionar este talento (Ignatius, 2016).

Otro de los desafíos para el área de recursos humanos es la escasez de talento laboral. Este desafío obliga a las empresas a ser más rigurosas en su proceso de reclutamiento, incentiven el desarrollo de su personal y desarrollen una serie de estrategias que retenga a su activo valioso y cree en ellos una satisfacción y compromiso organizacional (LinkedIn, 2018). En esta línea, el estudio realizado por la consultora Manpower (2018), revela que la oferta del talento ha ido aumentando desde hace más de 11 años y el promedio de esta escasez es de 45% a nivel mundial, siendo Japón, Rumania y Taiwán los países que perciben mayor dificultad para reclutar el talento

humano. Asimismo, la dificultad aumenta en las grandes empresas, pues un 54% de este grupo afirma haber enfrentado este desafío de reclutamiento y selección (Manpower, 2019).

La deficiencia de talento no discrimina a Perú y así lo afirma el estudio realizado por The Global Talent Competitiveness Index (2018). Este estudio afirma que el Perú se encuentra en el puesto 76 de los 119 países investigados y es en el pilar llamado global knowledge skills en el que el país tiene un menor puntaje respecto a los otros pilares evaluados: enable, attract, grow, retain y vocational and technical skills. Esta deficiencia de habilidades lo reafirma un 22% de reclutadores ubicados en el Perú, quienes mencionan que la escasez de talento está conectada positivamente con la escasez de habilidades blandas y conocimientos técnicos (Manpower, 2018). Frente a ello, un equipo talentoso y valioso obliga a que se desarrolle una serie de estrategias que promuevan la retención de dicho personal, pues es un recurso que le da mayor competitividad en el mercado económico y laboral a las organizaciones.

Para hacer frente a estas problemáticas y nuevas tendencias, el capital humano se puede convertir en una fuente de ventaja competitiva para la organización. Esto se obtiene al omitir la función administrativa de recursos humanos y en contraparte se enfoca en la gestión estratégica; es decir, el cliente interno “(...) colabora en la formación del éxito del negocio, se le considera miembro del equipo estratégico y participa desde la formulación de la estrategia.” (Calderón, Álvarez & Valencia, 2006, p. 249), pues como lo afirman Berry y Parasuraman (1991); Kotler (1998) y Grönroos (1990), el cliente interno crea valor externo independientemente de su puesto; no obstante, su eficacia y productividad va a depender del capital humano y el grado de compromiso con su organización (Citado en Regalado, Allpacca, Baca & Gerónimo, 2011).

Dicho compromiso organizacional se entiende como el estado psicológico que de las personas e influye en la vinculación con la organización y la permanencia en esta (Allen & Meyer, 1997). Es así que una estrategia para lograr el compromiso organizacional es el marketing interno. Según Berry, el marketing interno consiste en gestionar a los trabajadores como clientes internos y a los puestos laborales como productos que les satisfacen sus necesidades y deseos (citado en Ahmed & Rafiq, 2000). Todo esto con el fin de atraer, desarrollar y retener a su talento humano, pues la tarea del marketing interno en el sector servicios se traduce en buscar el compromiso principalmente en los clientes internos y ello lo exteriorizan en el mercado externo (Berry & Parasuraman, 1991; Kotler & Keller, 2016; Parasuraman, Zeitham & Berry, 1985). En consecuencia, el reto organizacional radica en proporcionar al cliente interno el producto que garantice un grado elevado de satisfacción y compromiso organizacional. Al quedar atrás el tratar a los colaboradores como un instrumento inerte de trabajo, se resalta su reconocimiento como seres con competencias técnicas y habilidades blandas excepcionales, en quienes se puede elevar



al máximo su productividad y responder al mercado altamente globalizado y competitivo (Chiavenato, 2008; Friedman, 2007).

Los estudios del marketing interno en el Perú evidencian que se le suele subestimar al percibirlo como una fuente de publicidad interna, mas no como una estrategia que promueva la satisfacción y compromiso del cliente interno con el fin de aumentar su competitividad en el mercado (Regalado et al., 2011). A pesar de que tanto en la teoría como en la práctica se resalta su importancia económica y humana, en el sector retail moderno peruano, los clientes internos no se sienten totalmente satisfechos con las condiciones que la empresa les ofrece, lo que genera un bajo compromiso laboral (Morales, 2018). Si bien es cierto que por naturaleza el sector retail tiene una alta tasa de rotación, esta ha llegado hasta 92% en la fuerza de ventas y 6% en los ejecutivos (Cruzado, 2018). Además de la pérdida de talento, también se puede traducir en pérdidas económicas y de productividad, tal como lo afirma Hester al decir que “The cost of turnover can be as much as 250% of an employee's annual salary.” (2013, p.20). En este sentido, una de las formas de prolongar la estancia del cliente interno es por medio de la generación de compromiso, pues este es una “(...) desirable condition, has an organizational purpose and connotes involvement, enthusiasm, commitment, passion, focused effort and energy, hence it has both attitudinal and behavioral components” (Megha, 2016, p.80).

En resumen, a partir de los diversos desafíos y oportunidades dentro del sector retail moderno, se resalta la importancia del rol del área de recursos humanos y sus acciones para gestionar al personal e incrementar su nivel de compromiso organizacional y satisfacción laboral. Frente a ello, diversos estudios vinculan de manera general al marketing interno como estrategia para lograr ambos objetivos; sin embargo, pocos autores detallan cuál es su relación y qué acciones se deben ejecutar para lograr implementar exitosamente el marketing interno (Berry, 1981; Gröonroos, 1990; Bohnenberger, 2005). Asimismo, como lo mencionan los investigadores Regalado et al., (2011), en el Perú “(...) la investigación relacionada con el endomarketing es escasa; motivo por el cual muchos ejecutivos confunden el concepto(...)” (p. 22). Por todo lo expuesto, sobresale la relevancia de construir un marco analítico que permita identificar la relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional en un sector de potencial crecimiento en el Perú: el sector retail moderno. Además, es importante presentar las principales prácticas del marketing interno del del retail moderno a nivel nacional e internacional.

## **2. Preguntas y objetivos de investigación**

### **2.1. Pregunta general**

¿Cuál es la relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional en los colaboradores del sector retail moderno en el Perú?

## **2.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuál es el rol que cumple la gestión de recursos humanos dentro del sector retail moderno?
- ¿Cuáles son los principales modelos de compromiso organizacional y sus consecuencias en la organización?
- ¿Cuáles son las estrategias de recursos humanos para desarrollar el compromiso organizacional en sus colaboradores?
- ¿Cuáles son los principales modelos de marketing interno y su importancia sobre las organizaciones?
- ¿Cómo es la situación actual de la gestión del talento humano laboral en el sector retail moderno a nivel nacional e internacional?
- ¿Cuáles son las principales prácticas del marketing interno aplicadas en empresas del sector retail moderno a nivel nacional e internacional?

## **2.3. Objetivo general**

Construir el marco analítico que permita identificar la relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional de los colaboradores del sector retail moderno del Perú.

## **2.4. Objetivos específicos**

- Analizar el rol que cumple la gestión de recursos humanos dentro del sector retail moderno
- Describir los principales modelos del compromiso organizacional y sus consecuencias en las organizaciones
- Presentar las principales estrategias de recursos humanos para desarrollar el compromiso organizacional en los colaboradores
- Describir los principales modelos del marketing interno y su importancia sobre las organizaciones
- Analizar la situación actual de la gestión del talento humano laboral del sector retail moderno a nivel nacional e internacional
- Analizar las principales prácticas del marketing interno aplicadas en empresas sector retail moderno nivel nacional e internacional

## **3. Justificación**

Con la presente investigación, se busca conocer el vínculo que existe entre la aplicación del marketing interno y el compromiso organizacional en los colaboradores. A nivel académico, se busca contribuir con las investigaciones del marketing interno mediante su análisis en uno de

los sectores más importantes en la actualidad: el sector retail moderno. Perú es uno de los mercados más atractivos para la inversión en retail moderno en comparación con otros países a nivel mundial, lo cual se puede observar en el crecimiento y desarrollo que está logrando en los últimos años (BBVA, 2018); sin embargo, se tiene el mayor índice de rotación laboral, lo cual puede conllevar a fuga de talento y mayor incurrencia en costos para la empresa (Cruzado, 2018). Ante lo mencionado, la importancia de la investigación se encuentra en el reto que existe dentro del sector retail moderno para retener al personal y cómo el marketing interno puede ser una herramienta estratégica para comprender las necesidades de los colaboradores y generar un mayor grado de satisfacción (Berry & Burke, 1976).

Actualmente, existe literatura que afirma que el compromiso de los trabajadores puede ser impulsado por el marketing interno; no obstante, en el Perú no se han desarrollado muchos estudios sobre la vinculación de ambas variables en el sector retail, encontrando dentro de la literatura revisada la investigación del autor Morales (2018) titulado “Marketing interno y el compromiso organizacional de los colaboradores de supermercados Wong de Trujillo, año 2018”. Este es un estudio de tipo descriptivo correlacional para determinar la relación entre ambas variables; sin embargo, la evaluación crítica sobre las definiciones de las variables está poco desarrolladas. Asimismo, Salés (2018) con su investigación “Beneficios del marketing interno en los clientes internos en el sector servicios, Lima 2018” realizó un estudio cualitativo, basado en el recojo de información documentada sobre el marketing interno en el sector servicios a través de una matriz de análisis documental. Esto lo hace una buena fuente de información teórica; no obstante, sigue siendo amplia al no delimitarse a uno de los rubros del sector de servicios. Lo mencionado crea una oportunidad de aporte a las ciencias de la Gestión, ya que se busca contribuir al limitado desarrollo del marketing interno y su vínculo con el compromiso del personal en un sector con alta rotación como lo es el retail moderno del Perú.

Otra contribución relevante se encuentra en la generación de aporte social, pues en muchas ocasiones se aplica erróneamente el marketing interno, lo cual parte desde una incorrecta interpretación al ser confundido con un tipo de publicidad interna sobre las actividades de la organización, la misión y objetivos de la misma (Regalado et al., 2011). Ante lo mencionado, se busca dar a conocer el correcto conocimiento acerca del marketing interno y entender su correcta aplicación dentro del sector para alcanzar un mayor compromiso por parte del cliente interno y prolongar su permanencia.

#### **4. Viabilidad**

La presente investigación, se basará en diferentes conceptos teóricos y estudios de casos empíricos acerca de las variables de estudio y el sector escogido. Para ello, respecto al compromiso organizacional, se cuenta con relevantes fuentes de estudio, debido a que es un tema

desarrollado por distintos autores por el interés de entender la relación de las personas con la organización en la que se encuentran, existiendo más de un modelo en el que se pueda basar el estudio. Por el lado del marketing interno, este no ha sido muy desarrollado en el país; sin embargo, existe bibliografía y estudio en otros contextos, lo que ayudará para contrastar con la situación de las organizaciones en Perú. Respecto al sector escogido: sector retail moderno, si bien no se cuenta con mucha teoría desarrollada, se tiene gran información contextual y casos en los que se basará el estudio.

Finalmente, respecto al recurso humano y tiempo, se cuenta con la disponibilidad de horarios para el desarrollo de la presente investigación, considerando la revisión de datos y análisis que se requiera.



## **CAPÍTULO 2: Marco Teórico**

En el presente capítulo se hará una revisión y análisis de la literatura con el fin de cumplir con los tres primeros objetivos. De acuerdo al objetivo 1, se iniciará con la definición del retail moderno, sus características y el papel que desempeña la gestión de recursos humanos. Para lograr el objetivo 2, se definirá el compromiso organizacional, sus consecuencias en los colaboradores, se describirán los principales modelos y las prácticas de la gestión de recursos humanos que generan el compromiso organizacional. Luego, para el objetivo 3, se verá la definición y explicación de los principales modelos y elementos del marketing interno. Finalmente, se desarrollará un espacio que evidencie el vínculo teórico entre el compromiso y el marketing interno.

### **1. El sector retail y sus principales características**

#### **1.1. Definición del sector retail**

Con el fin de aterrizar de manera comprensible la definición del sector retail moderno, se partirá desde un nivel más general hasta llegar a lo más específico. Por ende, primero se definirá el sector servicios, luego el sector retail y finalmente, el retail moderno.

Respecto al sector de servicios, especialistas como Douglas y Bateson (1999), Grönroos (1994) y De Andrés (2008), coinciden que es complicado definirlo, dado que la naturaleza de un servicio puro en la realidad es difícil de encontrar. En definitiva, un producto puro significa que el cliente obtiene un valor sin que interfiera algún servicio, y en un servicio puro no interviene algún producto (Douglas & Bateson, 1999). Frente a ello, Grönroos (1994) y De Andrés (2008) definen servicio como un conjunto de actividades que no necesariamente son intangibles, debido a que pueden intervenir recursos físicos junto al servicio que pretende satisfacer la necesidad de sus clientes. Nutriendo dicha definición, Lovelock et al. (2004) describe el servicio como un “acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible.” (p. 4).

En resumen, se entiende como “servicio” al conjunto de actividades que resaltan por un mayor grado de intangibilidad, a pesar de la intervención de factores físicos durante su producción o entrega. Esto con el fin de satisfacer necesidad del cliente.

Dentro del sector de servicios se encuentra el retail o venta a detalle. La palabra retail proviene del francés “retailer” que significa recortar, lo cual con el tiempo se fue asociando con las ventas minoristas o venta al detalle; es decir, a un nivel muy específico en el cual los consumidores pueden conseguir los productos que necesitan por medio de las tiendas al detalle, detallistas o minoristas. (D’ Andrea, et al., 2007).

En cuanto a los canales de distribución del sector retail, se distinguen dos tipos: retail tradicional y retail moderno. El retail tradicional es una práctica comercial minorista que data épocas anteriores y se centra en modelos de negocios conocidos como bodegas y mercados; mientras que, el sector retail moderno es una venta minorista más actual que se identifica por los supermercados y tiendas departamentales (Cisneros, 2017). Esta descripción es reforzada por Chaparro, Mardini y Medina (2017) e IPSOS (2017), quienes al referirse al sector retail moderno mencionan los supermercados, tiendas por departamento, tiendas especializadas, tiendas por conveniencia y entre otros formatos. Sin embargo, sus definiciones o referencias hacia este sector se limitan a describirlo de forma general, pues sólo hacen mención de los formatos que han surgido con el paso del tiempo.

El retail moderno da nacimiento a nuevos modelos de negocio, con el fin de satisfacer las nuevas necesidades de sus clientes ante el entorno cambiante y cada vez más exigente. Ello da inicio a las tiendas por departamento, hipermercados, tiendas de especializadas, supermercados y tiendas de conveniencia (Rico & Doria, 2002; D' Andrea et al., 2007). A continuación, se presenta las principales tiendas modernas minoristas: Frente a los formatos modernos, Kotler y Amnstrong (2013) mencionan a los principales de este sector y lo describen en la siguiente figura:

**Figura 1: Formatos de retail moderno según Kotler y Amnstrong**

Tipo	Descripción	Ejemplos
Tienda de especialidades	Tienda que tiene una estrecha línea de productos con un surtido profundo, tales como tiendas de ropa, tiendas de artículos deportivos, tiendas de muebles, floristerías y librerías	REI, Radio Shack, Williams-Sonoma
Tienda departamental	Tienda que maneja varias líneas de productos - por lo general ropa, muebles y artículos para el hogar - en la que cada línea funciona como un departamento independiente administrado por compradores o comerciantes especializados	Macy's, Sears, Neiman Marcus
Supermercado	Operación relativamente grande, de bajo costo, bajo margen, alto volumen y de autoservicio, diseñada para atender las necesidades totales de los consumidores de productos comestibles y artículos para el hogar	Kroger, Safeway, SuperValu, Publix
Tienda de Conveniencia	Una tienda relativamente pequeña ubicada cerca de zonas residenciales, con un amplio horario de apertura los siete días de la semana y que tiene en existencia una línea limitada de productos de conveniencia de alta rotación a precios ligeramente más altos	7-Eleven, Stop-N-Go, Circle K, Sheetz
Tienda de descuento	Tienda que tiene en existencia mercancía estándar que se vende a precios más bajos con márgenes más bajos y mayores volúmenes	Walmart, Target, Kohl's
Minorista de descuento	Tienda que vende mercancía comprada a un precio menor que el regular de mayoreo y que se vende en menos de su precio de venta al menudeo. Estos incluyen outlets (tiendas de fábrica) propias y operadas por el fabricante; <i>minoristas independientes de descuento</i> de propiedad y operación por empresarios o por las divisiones de grandes empresas de venta al menudeo; y <i>clubes de almacén</i> (o de mayoristas) que venden un surtido limitado de productos con grandes descuentos a los consumidores que pagan cuotas de afiliación	Mikasa (punto de venta de fábrica); TJ Maxx (minorista independiente de descuento); Costco, Sam's Club, BJ's (clubes de almacén)
Hipermercado	Una tienda muy grande que satisface las necesidades totales de los consumidores de artículos que se compran rutinariamente, tanto alimentos como artículos no alimentarios. Incluyen <i>supercentros</i> , que combinan supermercado y tiendas de descuento y <i>asesinos de categoría</i> , que tienen un surtido profundo de una categoría en particular	Walmart Supercenter, SuperTarget, Meijer (tiendas de descuento); Best Buy, PetSmart, Staples, Barnes & Noble (asesinos de categoría)

Adaptado de: Kotler y Amstrong (2013).

Frente a lo expuesto, existen escasas fuentes que traten de definir el sector retail moderno de manera explícita. Por ello, mediante el aporte en temas de retail y servicios de los autores De Andrea et al. (2007), Cisneros (2017), Chaparro, Mardini y Medina (2017), Rico y Doria (2002),

se ha construido la siguiente definición: El sector retail moderno representa un canal de distribución que comercializa al menudeo diferentes productos, los cuales son ubicados en nuevos y modernos formatos como supermercados, tiendas de conveniencia, entre otros, con el fin de satisfacer las exigencias del mercado.

## **1.2. Características del sector retail moderno**

Para profundizar en la definición del sector retail moderno, es primordial identificar las principales características que lo diferencia de otros sectores. Por lo tanto, en los siguientes párrafos se desarrollarán los aspectos más importantes del sector retail moderno, donde a su vez, se dará pase para resaltar el departamento de Recursos humanos como área estratégica del sector.

Una característica de este sector es el área de los espacios en los que se concentran y comercializan una variedad de productos y servicios. Los supercentros integran tiendas de descuento y supermercado en espacios de 10 y 18 mil metros cuadrados y los hipermercados tienen en promedio un área de 19 y 24 mil metros cuadrados. Todos estos formatos albergan una serie de productos y servicios que normalmente son tomados por los clientes por medio del autoservicio. (Rico & Doria, 2002; Saucedo, Rodríguez & Hernández, 2012).

El autoservicio es otro rasgo que resalta en el retail moderno; es decir, estos nuevos formatos "(...) tiene como finalidad permitir la selección de los bienes con la menor intervención del personal de la tienda y con espacio para cajas o puntos de venta a la entrada de la tienda (Rico & Doria 2002). En esta línea, el cliente tiene mayor libertad para desplazarse por las áreas del lugar de compra y tener una mayor cercanía con los productos ofrecidos. Sin embargo, al existir una baja interacción con el personal, la resolución de problemas puede llegar a ser limitada.

En base a la característica anterior se desprende otra característica llamada experiencia del cliente. Esta es percibida en el proceso de compra y por ende se busca crear un ambiente confortable y satisfactorio. Como mencionan los autores Rico y Doria (2002) el sector debe entender que se vende valor, lo cual será percibido según las exigencias del cliente. Por ello, es importante la gestión de las relaciones y experiencias como una de sus principales fuentes de ventaja. Es así como el sector retail moderno también se caracteriza por tener como objetivo el crear una buena experiencia de compra pues "para el consumidor actual, el proceso de compra es y seguirá siendo una verdadera experiencia" (Rico & Doria, 2002, p. 61). Esto se puede lograr mediante la implementación de escenarios en cada contacto o momento de la verdad con sus clientes. Apoyando esta característica, Berry y Parasuraman (1991) sostienen que los clientes evalúan en el servicio la apariencia física de los actores, los instrumentos que intervienen, el conocimiento y la cortesía hacia los clientes y finalmente la habilidad e interactuar con ellos. Esto último, evidencia el importante rol que cumplen los trabajadores en la creación de valor y

satisfacción al cliente externo; por ende, la gestión estratégica del capital humano interno de las organizaciones son un medio y un recurso que tiene un impacto fuerte sobre el mercado externo.

Dado el fin de esta investigación, se hace énfasis en esta última característica, debido a que la experiencia de compra es un momento clave donde se aprecia la participación de los trabajadores y el contacto que mantienen con los clientes externos. Cabe resaltar que la experiencia no se limita al espacio físico, pues también interfieren otros elementos como la atención, presentación de los trabajadores y sus habilidades para relacionarse (Doria & Rico, 2002). Frente a ello, renace la importancia de conocer el rol de recursos humanos y su gestión sobre los clientes internos. Todo esto con el fin de potencializar el compromiso organizacional, cuyos resultados se sustantiva en el mercado externo.

### **1.3. Gestión de recursos humanos en el sector retail moderno**

Por la misma naturaleza del sector, es indispensable que exista una buena gestión de las personas o clientes internos, pues son quienes finalmente realizan las actividades operativas y tienen un mayor contacto con los clientes finales. Por ello, Lovelock et al. (2011) menciona que la gerencia de recurso humanos debe desempeñar un rol estratégico en las empresas de servicios, pues su gestión repercute principalmente sobre los trabajadores, quienes interactúan con los clientes externos y por tanto se exige que tengan un perfil alineado al puesto en el que se desempeñen. Por ello, se explicará de forma más detallada las características y funciones que realizan los clientes internos del sector retail moderno y la importancia de la gestión del personal.

Uno de los principales rasgos de los trabajadores del sector es su capacidad de comunicación con jefes, compañeros y clientes, siendo este mix lo que los lleva a cumplir roles como especialista de operaciones, marketing y del proveedor del servicio en sí (Lovelock et al., 2004). Por el lado de la comunicación, este no se limita a la expresión oral, pues también enfatizan que existe un “(...) manejo de claves no verbales (tales como el lenguaje del cuerpo del cliente) adaptándose al contexto de las diferentes situaciones sociales.” (Lovelock et al., 2004, p. 471). Dado el grado de interacciones, los trabajadores deben tener una predisposición de mantener un alto grado de contacto con las personas, lo que se verá reflejado en la pasión y entusiasmo con la que se desempeñen (Rico & Doria, 2002; & Schneider, 1980). En este sentido, la importancia de las personas que laboran dentro del sector servicios radica en la manera en que se relacionan con los clientes finales, enfatizando su expresión verbal y no verbal como mecanismo de comunicación con los distintos niveles laborales.

Con el fin de retener al talento laboral y fomentar su alineación con la estrategia de negocio de la empresa, el área de gestión humana juega un rol importante. Frente a lo expuesto, Berry y Parasuraman (1991) y Rico con Doria (2002), coinciden que las etapas de reclutamiento y selección son cruciales para contratar a personas competentes, lo cual puede disminuir el grado



de rotación laboral y romper con el paradigma de que los altos ratios de desvinculaciones son naturales en las empresas de este sector. Las organizaciones innovadoras de servicios tratan a la gerencia de recursos humanos como un área estratégica, por ende, promueven que estas gestionen correctamente el flujo de trabajadores, los sistemas de trabajo, los sistemas de recompensa y la influencia de los empleados para que contribuyan con las metas de la empresa.

El rol estratégico del área de recursos humanos no se limita a crear valor interno, pues uno de sus grandes retos se asienta en saber cómo manejar la relación entre los clientes y el personal. Pero ¿por qué el área de recursos humanos tendría un gran rol en la satisfacción del cliente final?; en respuesta a ello, estudios afirman una fuerte relación entre la satisfacción del empleado y la del cliente (Hoffman, 2012; Douglas & Bateson, 1999). Dicha correlación es reforzada mediante un estudio cuantitativo patentado y realizado por Schneider (1980). Este mismo estudio estableció que una fuente clave de la satisfacción en el trabajo eran las percepciones de los trabajadores de servicio acerca de su habilidad para satisfacer las necesidades del cliente. Asimismo, Flipo (1989), menciona que "el aumento de poder de los consumidores y su grado de exigencia refuerza el poder del personal en contacto, ya que los compradores se sensibilizan a su comportamiento" (p. 41). Por tanto, el área de gestión humana debe crear estrategias que ayuden a mantener al personal motivado y en deseables condiciones laborales para que pueda desempeñarse de manera productiva, pues como se demostró tienen un impacto positivo sobre la satisfacción de sus clientes.

Dado el valor que puede crear un trabajador en este sector y su impacto sobre el mercado externo, se exige que las empresas gestionen estratégicamente a su personal. Por ello, las empresas de servicios deberían reflexionar y ampliar la dirección de sus estrategias marketing. Esto significa dejar de limitarlo solo como estrategia para ganar una mayor participación en mercado económico, pues también es viable gestionarlo para mejorar su cuota de mercado de talento (Berry & Parasuraman, 1991). Asimismo, "en muchas empresas de servicio, la calidad y el compromiso de la fuerza laboral se han convertido en una fuente importante de ventaja competitiva (...) y una característica de muchas compañías de servicios exitosas es un fuerte compromiso de la gerencia de alto nivel con los recursos humanos" (Schneider, 1980, p. 85).

Lo último mencionado refuerza rol estratégico que cumple el área de recursos humanos para mantener un personal altamente comprometido con la organización. Dicho compromiso impacta sobre las habilidades del personal y la mejora de su desempeño laboral, que en conjunto construyen una ventaja competitiva sobre el mercado externo (Grönroos, 1990; Allen & Meyer, 1997). Frente a esto, se ha encontrado el marketing interno como una herramienta para lograr potencializar el compromiso organizacional de los colaboradores. Para seguir un orden de objetivo-estrategia y contribuir con el marco analítico sobre ambas variables en el sector retail

moderno, se desarrollará un marco teórico sobre el compromiso organizacional y luego sobre el marketing interno.

## **2. Compromiso Organizacional**

Frente la importancia rol del compromiso organizacional a nivel interno y externos de la organización, en esta sección se profundiza en el concepto. Para ello, primero se definirá el compromiso organizacional. Luego, se presentarán los modelos considerados más importantes acerca del compromiso organizacional, donde se conocerán los antecedentes e implicancias que se involucran para lograr el compromiso organizacional. Con los modelos desarrollados, se hará un mayor enfoque en las consecuencias que se obtienen en las organizaciones. Finalmente, se mencionan las prácticas de recursos humanos que llevan al desarrollo del compromiso organizacional en los colaboradores.

### **2.1. Definición de compromiso organizacional**

Para una mejor comprensión, se comenzará por entender qué es el compromiso en las personas. Luego, se llevará la definición a nivel organizacional, donde se desarrolla el contraste del *employee engagement* y *commitment*. De esta forma se tendrá un acercamiento más claro al compromiso organizacional, llegando a la definición más adecuada para la investigación.

Uno de los primeros autores en definir el compromiso fue Brickman en 1987, quien lo puntualiza como la acción que guía el actuar de las personas: “a force that stabilizes individual behavior under circumstances where the individual would otherwise be tempted to change that behavior” (Citado en Meyer & Herscovitch, 2001), lo que también se puede entender como la voluntad de la persona por sostener una forma de actuar y renunciar a la opción de seguir otra, como consecuencia de su propia decisión. Por ello, es considerado un estado mental ligado a una decisión de comportamiento; es así como el compromiso organizacional sigue esta línea, pero enfocándose en una relación de individuo-organización.

Ahora, antes de desarrollar la definición del compromiso organizacional, es necesario primero establecer la diferencia entre *commitment* y *engagement*, cuyas traducciones se refieren al mismo término: compromiso; sin embargo, existe una diferencia entre ambos conceptos. Lo mencionado se entiende de mejor forma luego de explicar la siguiente cita: “to help you reap the benefits of an engaged, committed workforce at your organization” (Vance, 2006, p.2). Con ello, se puede entender que el *engagement* es un estado positivo del personal relacionado a sus tareas y actividades, reflejándose en un mayor esfuerzo en sus labores y; a su vez, llevando a resultados positivos para la organización. Por otro lado, el *commitment* es un esfuerzo global y mutuo, donde es necesario que la organización, también comprometida, desarrolle un ambiente que despierte

una conexión positiva en sus colaboradores. Por ende, se entiende al *employee engagement* como una de las consecuencias del *employee commitment*.

Para la presente investigación, se desarrollará el *organizational commitment*, debido a que se busca analizar el involucramiento de la organización en el compromiso de sus colaboradores. Frente a este, el compromiso organizacional se establece como vínculo psicológico o fuerza de identificación e involucramiento entre el cliente interno y la organización, mediante la visión compartida de los empleados como los objetivos y metas de la organización (Allen & Meyer, 1991; Mowday, 1979; Steers, 1976; Porter et al., 1974). Dicha conexión o contrato psicológico, se ve reflejado en los comportamientos deseables para la organización como la efectividad, desempeño, estado de permanencia Meyer y Herscovith (2001).

La definición de Mowday (1979) y Porter et al. (1974), siguen la línea de los autores ya mencionados; sin embargo, le dan un enfoque de reciprocidad. Ellos plantean el compromiso organizacional como un beneficio mutuo para ambas partes, pues plantea la satisfacción laboral y participación de los colaboradores como un medio para lograr dicho compromiso (Mowday, 1979; Porter et al., 1974). Esto refleja la iniciativa de los trabajadores en la búsqueda del bienestar organizacional; a través de un mejor desempeño y finalmente el deseo de permanencia en ella. La reciprocidad entre lo que brinda la organización, frente a lo que recibe de su trabajador, se evidenciada en la definición de Mowday (1979) y Porter et al. (1974). Esto motiva a que la presente investigación considere dicha definición.

Para conocer con mayor detalle todos los factores que influyen en el compromiso organizacional, se presentarán tres modelos principales. Estos son estudios metaanálisis donde lo que se busca es conocer la relación del compromiso organizacional y los antecedentes que guardan relación para fomentarlo, de esta forma se comprenderá de manera más amplia el compromiso organizacional.

## **2.2. Modelos del compromiso organizacional**

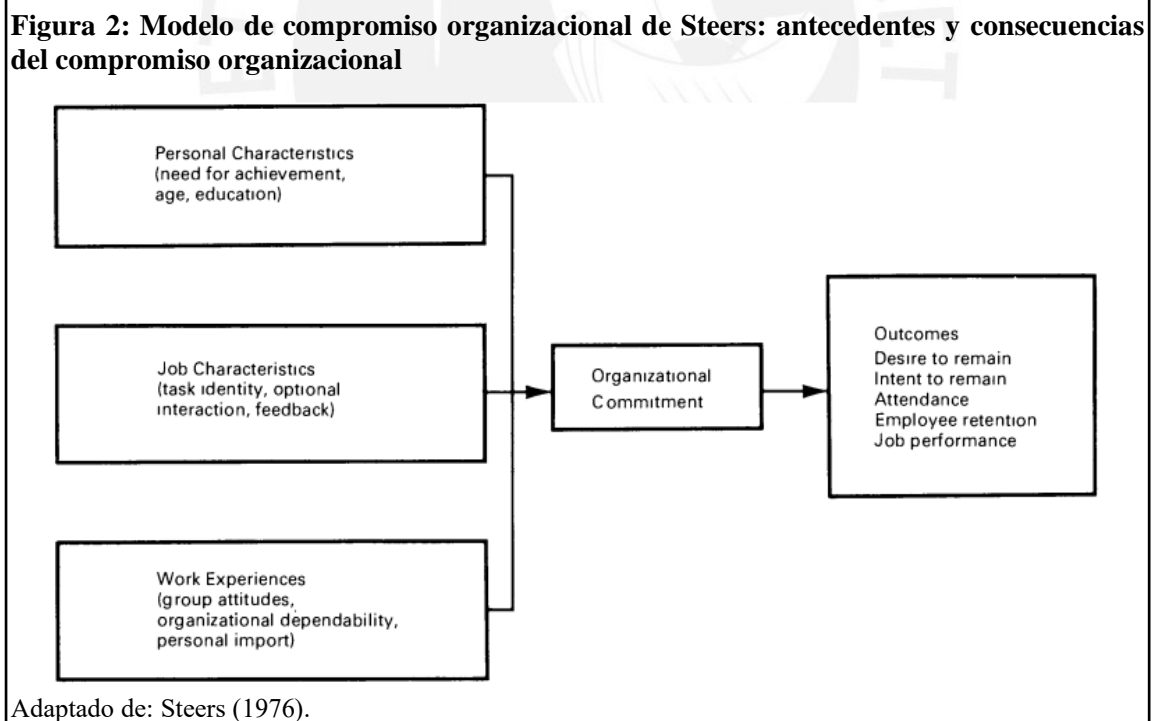
Diferentes autores pretenden explicar el surgimiento del compromiso organizacional y los resultados de su buena gestión. La mayoría de estas se identifican por dividir su explicación en dos partes: la primera en los posibles antecedentes que generan dicho compromiso y la segunda en resultados o consecuencias que tienen en las personas y organización. A continuación, se presentan los modelos teóricos más relevantes del compromiso organizacional.

### **2.2.1. Modelo de compromiso organizacional de Steers**

El modelo que propone y experimenta Steers (1976) gira alrededor de los antecedentes y las consecuencias del compromiso organizacional. Por el lado de los antecedentes destaca las características del personal, las cuales son características psicológicas dado que describen la

necesidad de logro, la edad y educación. Frente a estas dos últimas variables, se encontró que la educación es inversamente proporcional al compromiso, pues a mayor educación es más difícil proporcionar recompensas valoradas por el colaborador; mientras que la edad tiene una influencia directa y se refiere a los años de servicio dentro de la empresa (Steers, 1976). Además, las características del trabajo se refieren a las tareas de identidad, retroalimentación y a la interacción. Estas pueden llegar a impactar de una manera menos intensa que el anterior grupo, pues son variables de tipo afectiva que se apega mejor a la satisfacción laboral, las cuales a la vez se pueden explicar de manera objetiva; sin embargo, cuando son evaluadas por el personal pueden caer en una subjetividad (Koch & Steers, 1976). Finalmente, en esta línea, la experiencia del trabajo agrupa la dependencia, importancia del personal y las actitudes del equipo (Steers, 1976).

Por la segunda parte del compromiso, el modelo plantea que el compromiso organizacional crea consecuencias conductuales específicas. Principalmente se centra en la retención y la intención de permanencia en el trabajo, pues se relacionan directamente con el concepto del compromiso (Steers, 1976). Además, en un menor grado, se plantea que un resultado es el grado de desempeño laboral, aunque en este último pueden influenciar otras variables de forma más significativa (Steers, 1976).



Como se observa, el modelo propone que los tres grupos de factores son precedentes que pueden influir en distintos grados sobre el compromiso organizacional, lo que finalmente en su conjunto influye en las consecuencias mencionadas.

### **2.2.2. *Modelo de compromiso organizacional de Mathieu y Zajac***

Mathieu y Zajac han realizado más de un estudio acerca del compromiso organizacional, en su mayoría para estudiar las variables que influyen en el compromiso organizacional. Con sus investigaciones, establecen dos tipos de compromiso que puede tener el personal: actitudinal y calculativo, donde el primero hace referencia a la identificación e involucramiento del individuo; mientras que el compromiso calculativo, lo relacionan a la sensación de costos hundidos o la retención por alguna transacción indirecta realizada con la organización (Mathieu & Zajac, 1990).

Pasando al planteamiento del modelo, al igual que Steers, parten de los antecedentes que influyen en el compromiso organizacional; no obstante, ellos agregan correlativos que refuerzan este compromiso y que en su conjunto generan distintas consecuencias.

Los autores agrupan los antecedentes en cinco principales categorías: características propias de las personas, características del trabajo, características de la organización, la relación con otros colaboradores y sus líderes y finalmente el estado de rol. Según los resultados de estudios de metaanálisis, los resultados encontrados dentro de las características de las personas es que existe una correlación positiva entre edad y compromiso afectivo, sin embargo, también puede estar relacionado con el compromiso calculativo por la menor posibilidad de encontrar otras oportunidades laborales. Dentro de la variable educación se encontró una correlación negativa con el compromiso organizacional, debido a que se sugiere que personas con educación creen que tienen posibilidad de encontrar otro lugar de trabajo sin mucha dificultad. Finalmente, respecto al estado civil, las capacidades y salario obtuvieron correlación con el compromiso, pero en un nivel mínimo.

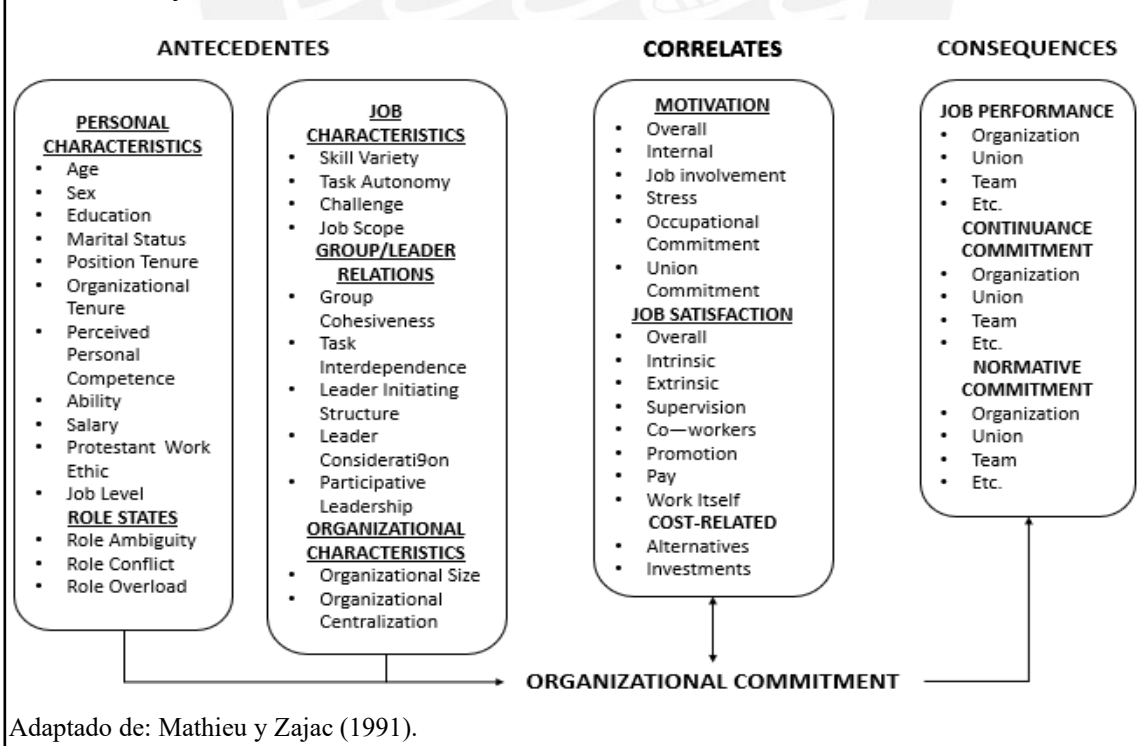
Respecto a las características del trabajo incluye la variedad de habilidades, autonomía, los desafíos y el ámbito laboral, los cuales presentan una correlación positiva con el compromiso organizacional, siendo el último mencionado el que está correlacionado a un nivel más alto. Dentro de la relación con otros colaboradores, se encontró una relación positiva con el compromiso organizacional, argumentando que cuando una persona es consciente de la contribución que genera para la organización dentro de su grupo, aumenta su ego al reconocer la importancia de su contribución, aumentando su compromiso (Mathieu & Zajac, 1998). Otro determinante es la consideración de líder, la cual ha tenido resultados de correlación positiva con el compromiso organizacional. En línea de ello, la comunicación con el líder también está muy relacionado al compromiso organizacional, basándose en que una comunicación correcta y eficaz crea un buen ambiente laboral y por lo tanto ayuda a que las personas confirmen su compromiso laboral. Respecto al estado de roles, Mathieu y Zajac se refieren a las situaciones que se pueden dar respecto a los papeles que desempeñan las personas: conflicto de roles, ambigüedad de roles

y sobrecarga, siendo estos aspectos vinculados con el ambiente laboral, lo cual también influye en el compromiso afectivo.

Continuando con el modelo propuesto por los autores, resaltan los correlativos como otras variables que pueden surgir como respuestas afectivas ante distintas situaciones y antecedentes que puedan existir para cada individuo. Uno de ellos es la motivación, donde vincula la motivación intrínseca con el compromiso actitudinal; mientras que la motivación extrínseca, con el compromiso calculador (Mathieu & Zajac, 1990). También presentan la participación laboral como correlativo, el cual es definido como el grado de identificación e involucramiento de la persona con su trabajo (Morrow, 1983) y el compromiso ocupacional, el cual es el apego a un grupo profesional en especial (Mathieu & Zajac, 1990). Finalmente, está la satisfacción laboral, el cual dentro de los correlativos mencionados es con el que se tiene una mayor relación, especialmente con el compromiso actitudinal.

Respecto a las consecuencias, proponen el desempeño laboral, el cual puede presentarse mediante las intenciones de las personas de buscar otras opciones laborales o la intención de abandono, asistencias, tardanzas y rotación; dentro de las cuales se encontró una relación inversa entre el compromiso organizacional y las intenciones de las personas y una correlación aún más fuerte con los índices de rotación.

**Figura 3: Modelo de compromiso organizacional Mathieu y Zajac: Antecedentes, Correlativos y Consecuencias**



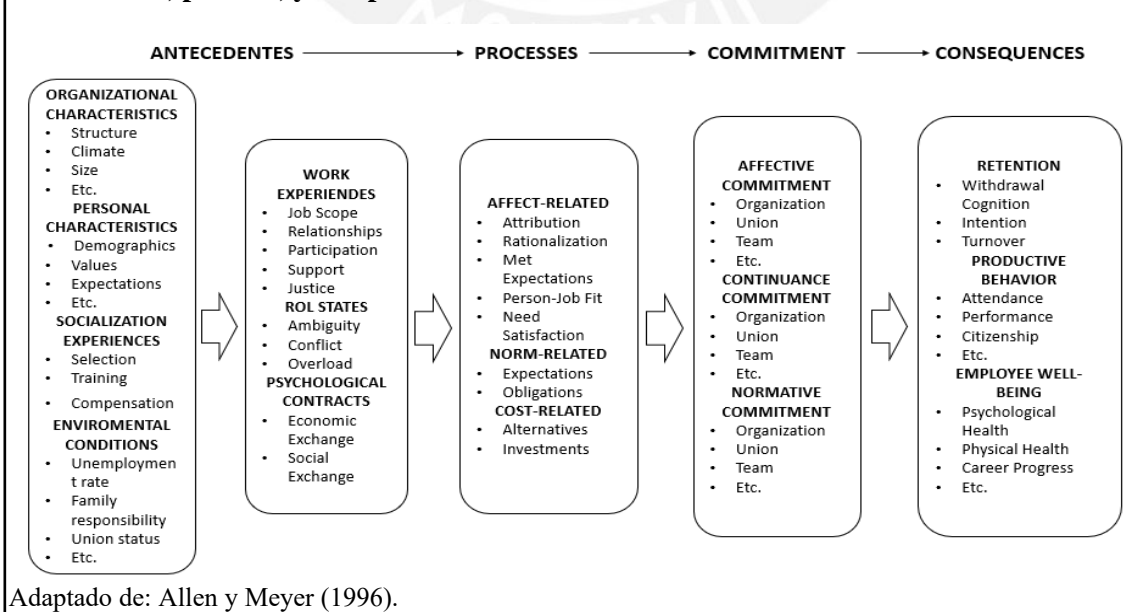
Adaptado de: Mathieu y Zajac (1991).

### 2.2.3. Modelo de compromiso organizacional de Allen y Meyer

El modelo de Allen y Meyer es uno de los más completos y estudiados, ya que además de presentar un modelo lineal compuesto por antecedentes, procesos y consecuencias; proponen tres tipos de compromiso: afectivo, normativo y de continuidad. Ellos lo establecen de dicha manera debido a que consideran que el compromiso organizacional no puede ser considerado de una forma única; es decir, consideran que las personas pueden desarrollar más de un tipo de compromiso en distintos niveles dependiendo antecedentes ya mencionados (Meyer & Allen, 1997).

El compromiso afectivo, es descrito como la identificación, involucramiento y apego emocional de las personas con la organización en la que se encuentran, por lo que crea el deseo de seguir permaneciendo a esta (Meyer & Allen, 1997). Asimismo, el compromiso de continuidad se refiere al reconocimiento de los costos asociados de dejar la organización, por lo que permanecen en la empresa porque tienen que hacerlo (Allen & Meyer, 1996), esto se refiere a colaterales como el tiempo que tiene en la organización, contribución de pensiones u otros lazos o tratos que haya tenido con la organización. Tanto el compromiso afectivo como el de continuidad, se sugiere que están relacionados o afectados por las variables de antecedentes mencionados en líneas anteriores (Meyer, Stanley & Laryssa, 1997). Por último, el compromiso normativo es aquel basado en el sentimiento o compromiso de obligación de continuar en la organización (Allen & Meyer, 1991). Para este modelo no se entrará en detalle de los antecedentes y consecuencias, debido a que es muy similar a los modelos anteriores y lo que se busca es el enfoque en las tres dimensiones descritas.

**Figura 4: Modelo multidimensional del compromiso organizacional de Allen y Meyer: antecedentes, proceso, y compromiso**



#### **2.2.4. Elección del modelo de compromiso organizacional para la investigación**

La finalidad de presentar los tres modelos es entender el compromiso organizacional desde la forma más básica a la más completa, rescatando el aporte de cada uno de los autores. El común denominador de los modelos está en la presencia de los antecedentes como factores que influyen en el compromiso de las personas y las consecuencias en las empresas, con lo cual se refuerza la importancia de estudiar el compromiso organizacional. Es importante conocer lo mencionado, debido a que para la investigación se tomarán en cuenta los antecedentes más destacables dentro del personal del sector retail y la correlación que existe con el compromiso.

Además, dentro de los tres modelos propuestos, se continuará un análisis del sector siguiendo el de los autores Allen y Meyer. Este modelo ha sido escogido debido a que es más completo en la parte de antecedentes; asimismo, consideramos analizar dichos antecedentes y prácticas según las dimensiones que proponen: afectivo, normativo y de continuidad en el personal.

Es importante considerar que, si bien todos los autores describen y proponen desde su perspectiva modelos importantes, ninguno desarrolla la manera en la que se podrían desarrollar el compromiso organizacional en los colaboradores.

#### **2.3. Consecuencias del compromiso organizacional**

Como muestran los distintos modelos presentados, el común denominador entre ellos son las consecuencias que surgen a partir del compromiso organizacional. Varios autores afirman que una de las principales consecuencias es el grado de rotación o retención del personal. En este sentido, Steers (1977), Mowday (1979), Mathieu y Zajac (1990) sostienen por medio de sus distintas investigaciones cualitativas y cuantitativas, que un bajo nivel de rotación refleja un alto grado de compromiso de los trabajadores con la empresa, pues ese apego que desarrollan refleja la actitud hacia el trabajo y su permanencia en este. Asimismo, al guardar relación ambas variables, se comprobó que el compromiso es un mejor predictor de rotación a comparación de la satisfacción laboral (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). Frente a ello, un bajo ratio de rotación significa la disminución de costos en la gestión de recursos humanos y evitar la pérdida de productividad.

La consecuencia anterior fortalece a las finanzas de la empresa. Un trabajador más comprometido tiende a tener un ratio de rotación menor, lo cual hace exista una baja probabilidad de incurrir en costos de selección, reclutamiento y capacitación del personal a causa de alguna deserción voluntaria (Allen & Meyer, 1997; Mowday, 1998). Para Mowday (1998) y Ricketta (2002), las empresas que participan en un mercado competitivo deben invertir sus recursos en el



fortalecimiento de su activo humano, con el fin de tener un mayor rendimiento financiero por medio del desarrollo de empleados comprometidos y leales.

Otra de las consecuencias producto del compromiso organizacional es el grado de desempeño de sus trabajadores. Esta última variable tiene una relación positiva con el compromiso; es decir, al existir un mayor grado de compromiso, el desempeño irá en aumento (Mathieu & Zajac, 1990). En esta línea, Maslow (1991) afirma que las personas consiguen “(...)un desempeño eficiente cuando la organización tiene una política de empresa humana, centrada en el potencial de las personas, lo cual también tiene ventajas económicas” (p. 31). Desde otra perspectiva, Steers (1977), menciona una serie de variables que se correlacionan con el compromiso y, particularmente, destaca el sentimiento de seguridad de su personal, pues sostiene que cuando los trabajadores de bajo rendimiento perciben una inestabilidad laboral, tienden a mostrarse más comprometidos y en respuesta a ello las empresas invierten sus esfuerzos en retenerlos sin analizar adecuadamente si estos tienen las habilidades y conocimientos que crean valor en la organización, cual finalmente se traduce en el descuido a su personal talentoso que está en busca de nuevas y mejores oportunidades y terminar con un fuerza laboral más estable pero menos productiva o creativa.

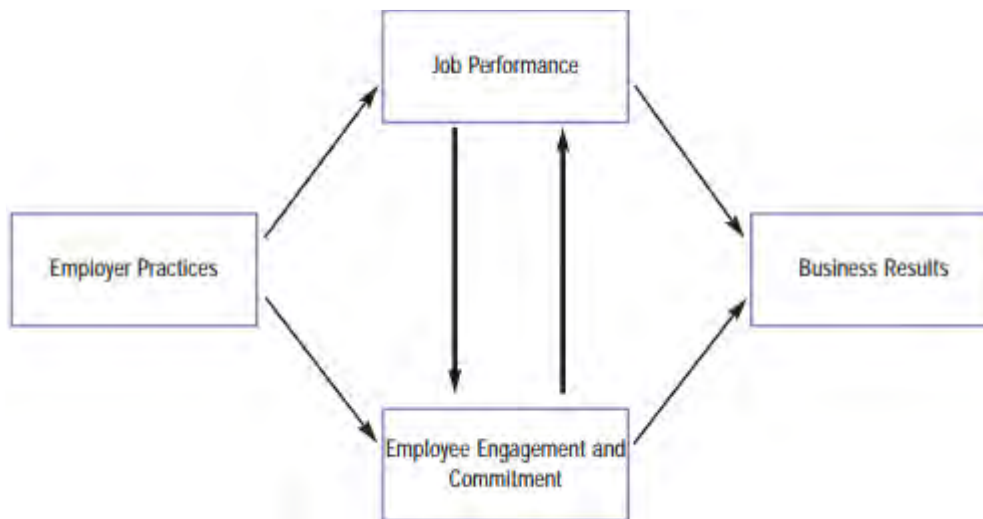
Se deja en evidencia que las personas comprometidas son generadoras de una ventaja competitiva, por lo cual es crucial que las organizaciones conozcan los factores sobre los cuales pueden influir para favorecer este compromiso (Arias, 2001). Claramente, un personal comprometido es sinónimo de eficiencia, eficacia y de mayores oportunidades en el mercado competitivo. Por ende, es crucial un sistema de gestión humana que se enfoque en el desarrollo de estrategias que fomenten el alto compromiso afectivo de sus colaboradores hacia la organización (Mowday, 1998; Arias, 2001). En esta línea, es importante estudiar las distintas estrategias que tienen el fin de desarrollar el compromiso organizacional en los trabajadores. Esto se desarrollará en el siguiente punto.

#### **2.4. Prácticas de recursos humanos que generan compromiso organizacional**

Luego de la revisión teórica realizada acerca del compromiso organizacional, la forma en la que se vincula con antecedentes y con las consecuencias en las organizaciones, es importante conocer las prácticas que generan compromiso organizacional en los colaboradores.

Para ello es importante conocer la relación que existe entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño de los colaboradores, lo cual se ve reflejado finalmente en el desarrollo de la organización. El autor Vance (2006), lo propone de manera gráfica como se observa a continuación:

**Figura 3: Relación de las prácticas del empleador y los resultados del negocio**



Adaptado de: Vance (2006).

Como se puede observar, las prácticas que realizan las empresas influyen de manera directa en el desempeño laboral de las personas y en el compromiso de estos con la organización. Estas a su vez, pueden relacionarse positivamente, pues recordando la teoría, el compromiso organizacional tiene como una de consecuencias principales mejorar el desempeño de los colaboradores. Finalmente, ambas variables, impulsadas por las prácticas de la organización, se transforman finalmente en resultados positivos para la empresa.

Es así como se observa la importancia de crear prácticas por parte de la organización para crear comportamientos deseados y beneficiosos, entre estos: el compromiso organizacional. Lo mencionado, se ve reforzado por el autor Dessler y Varela (2011): “generar el compromiso de un empleado, es -hacer coincidir las metas del empleado y de su compañía, de manera que los trabajadores ejecuten sus tareas como si fuera su propia compañía- requiere un esfuerzo múltiple, donde la función de RH desempeña un papel central” (p.12).

Con respecto a las prácticas que fomentan el compromiso organizacional, se encontró dentro de la revisión teórica que las propias actividades y procesos de recursos humanos, pueden enfocarse en la generación de compromiso organizacional desde el primer contacto con los posibles trabajadores y ello reforzarse en la permanencia de estos.

#### **2.4.1. Reclutamiento y selección**

El primer contacto del área de recursos humanos con las personas es el reclutamiento. Esta al ser la fase inicial de involucramiento entre personas y organización, tiene importante relevancia en el desarrollo de compromiso organizacional: “the messages your organization conveys while seeking to attract job applicants also can influence future employees’ engagement and commitment” (Vance, 2006, p.11). Entonces, se puede observar el rol del área de recursos humanos para incentivar el compromiso organizacional, aún sin que las personas se encuentren

en la empresa; ello a través de la correcta difusión de los anuncios de reclutamiento, diseñados para motivar desde un inicio a los posibles trabajadores e involucrarlos y con ello crear un sentimiento de conexión a través de la identificación con la empresa, generando indicios de compromiso.

El autor Vance, también recalca la idea de realizar reclutamientos internos con las personas que ya pertenecen a la organización para mejorar el compromiso, ya que lo observan como una oportunidad a cambio de su lealtad (2006). De esta forma, las personas toman la oportunidad de seguir creciendo dentro de la organización, ya sea de forma horizontal o vertical, incentivando un sentimiento de mayor involucramiento. El aporte a este desarrollo por parte de la organización genera que el compromiso de las personas sea mayor, ya que se demuestra la consideración de las personas que ya se encuentran en ella y por tanto lleva a el incremento de compromiso afectivo.

#### **2.4.2. Desarrollo y capacitaciones**

Existen diferentes formas para realizar capacitaciones, sea por programas o portales de aprendizaje, seminarios, coaches externos, entre otros, donde la finalidad es que las personas obtengan nuevos conocimientos y desarrolle sus capacidades y habilidades (Chiavenato, 2011). Asimismo, las capacitaciones deben reflejarse como oportunidades de autorrealización y comprensión por parte de los trabajadores (Wendell, 1991), por ello es importante que el área de recursos humanos realice el desarrollo del personal mediante actividades vayan acorde a los objetivos de la empresa, pero también a los objetivos de las personas.

De esta forma se puede generar un mayor compromiso afectivo, mediante la alineación de objetivos; mientras que desde el punto de vista de que la organización está invirtiendo en la persona para maximizar su potencial, se genera compromiso normativo, ya que se espera que la organización invierta en el desarrollo de las personas a cambio de la fidelidad de estas, pudiendo generar un estado de obligación para continuar por la inversión.

#### **2.4.3. Compensaciones**

La relación de las compensaciones y el compromiso organizacional se puede observar desde el punto de vista de una expectativa de reciprocidad; es decir, ante la labor y desempeño de las personas, estas esperan una recompensa. Respecto a los incentivos, el que más se amolda al compromiso organizacional es el incentivo por desempeño, el cual influye directamente en su productividad y, por ende, en su compromiso (Vance, 2006). Esto se explica basándose en el hecho de que las personas inician un sentido de confianza en ser bien recompensados por su trabajo. La implementación de este tipo de prácticas depende de los objetivos de la empresa. Para

el caso del sector retail el pago de incentivos desempeño es muy eficiente, ya que se puede medir el desempeño de los colaboradores a través de la experiencia brindada a los consumidores finales.

Además de los incentivos por desempeño, otro tipo de compensación son las prestaciones, las cuales facilitan o generan ventajas hacia los colaboradores ante situaciones complejas o preocupaciones, siendo una práctica para mantener un nivel de desempeño deseado (Chiavenato, 2011). Un ejemplo de este tipo de prácticas son los planes de jubilación, lo cual puede generar compromiso normativo, pues como se explicó anteriormente, según Mathieu y Zajac (1990), es un tipo de transacción indirecta, fomentando la permanencia por un pacto u obligación con la empresa.

#### ***2.4.4. Clima laboral***

Para generar un clima laboral ideal, se pueden empezar por la aplicación de programas que generen la participación de los empleados. Ello se puede hacer a través de la delegación de mayores responsabilidades y completa autonomía para realizar decisiones sin la necesidad de estar consultando a niveles superiores. Cabe recalcar que dicha libertad es un gran espacio de desarrollo para los colaboradores, por lo que es importante brindar en conjunto dicha responsabilidad sea apoyada con capacitaciones que aseguren las mejores decisiones. Dichas capacitaciones pueden estar relacionadas al trabajo en equipo, las actividades de la empresa y relaciones interpersonales (Chiavenato, 2011). En el sector retail, esto puede servir mucho para desarrollar la creatividad de llegar a los clientes y generar un mejor espacio y ambiente tanto para los clientes internos como para los clientes externos.

Además de la autonomía al personal para tomar decisiones, también existen programas de comunicación que pueden influir en el compromiso de los colaboradores. Los autores Dessler y Varela (2011) lo llama “comunicación en dos sentidos” donde los trabajadores pueden ser escuchados y tiene la libertad de expresar sus molestias o cualquier comentario acerca de la organización. El compromiso organizacional se observa influenciado al brindar libertad de expresión, incentivan al trato justo e importancia de los colaboradores (Dessler & Varela, 2011).

Prácticas como las mencionadas fomentan la retención de los empleados, contribuyendo a la lealtad, y enfocándose en la importancia de fomentar y mantener el compromiso de los empleados. El área de recursos humanos debe trabajar y lograr un buen ambiente donde el compromiso se pueda desarrollar sin mayor esfuerzo.

Retomando el sector de estudio, las actitudes y motivación de los trabajadores se vuelve importante; pues como se ha describió en las características del sector retail, las atenciones requeridas por parte de los clientes finales son cada vez más exigentes, evidenciando la necesidad de una correcta gestión de recursos humanos. A su vez, también se observó que el compromiso es un factor importante para obtener un mayor desempeño de los colaboradores, con lo cual se

argumenta la importancia de prácticas para generar un mayor compromiso organizacional, traducido en una mejor satisfacción de los clientes externos. Como mencionan los autores Dessler y Varela, el comportamiento de los empleados tiene gran importancia para la relación de los clientes con la corporación, señalando que los esfuerzos de esta se pueden ver perjudicados si un consumidor es atendido por un vendedor sin tacto (2011). Es así que al verse las compañías representadas por los vendedores con los clientes finales, es importante tener especial atención en la gestión de recursos humanos.

En la primera parte, se ha dejado en evidencia que las personas comprometidas son generadoras de una ventaja competitiva. Por ende, es crucial que las organizaciones conozcan los factores sobre los cuales pueden influir para favorecer este compromiso (Arias, 2001). Claramente, un personal comprometido es sinónimo de eficiencia, eficacia y de mayores oportunidades en el mercado competitivo. En esta línea, es crucial un sistema de gestión humana que se enfoque en el desarrollo de estrategias que fomenten el alto compromiso afectivo de sus colaboradores hacia la organización (Mowday, 1998; Arias, 2006). Como se ha descrito en las últimas líneas, existen distintas formas de generar compromiso dentro de las actividades del área de recursos humano; sin embargo, solo se ha encontrado una teoría que englobe dichas prácticas: el marketing interno.

### **3. Marketing Interno**

#### **3.1. Precedentes y definición del marketing interno**

La gestión de recursos humanos no es un concepto y actividad nueva en las organizaciones, pues con el fin de que sus colaboradores se encuentren comprometidos con la empresa y sus objetivos, se han desarrollado una serie de acciones hacia sus clientes internos. Para ello, el intercambio de esfuerzo y reconocimiento entre la organización y sus trabajadores debe ser bidireccional, de tal manera que lo que ofrecen y dan ambas sea lo más correspondido posible (Mowday, 1998; Riketta, 2002). Lo innovador que propone el marketing interno es que reconoce que el trabajador tiene un rol estratégico al crear valor, por lo que une el marketing tradicional con el marketing orientado hacia dentro (Grönroos, 1994).

Berry (1981) ha sido el pionero en denominar a los trabajadores como los clientes internos de las organizaciones y en definir al marketing interno como una perspectiva que genera cambios en los recursos humanos y puede repercutir en la satisfacción de los clientes externos (Regalado, et al., 2011; Berry & Parasuraman, 1991). Dicho en otras palabras, Berry toma al marketing interno como una estrategia para crear valor en el mercado externo al que se dirige una organización.

Grönroos (1990) coincide con Berry al definir al marketing interno como una filosofía de la gestión humana en las organizaciones. Sin embargo, Grönroos va más allá y menciona que el marketing interno crea, alienta y mejora continuamente la comprensión y el aprecio por los roles de los empleados en la organización y su aporte en el mercado externo. De esta forma, nace la importancia de retener a empleados conscientes del cliente. Además, Grönroos es el primer autor que presenta al marketing interno como fuente de motivación en los trabajadores internos, pues sostiene lo siguiente:

“(...) an organisation's internal market of employees can be influenced most effectively and hence motivated to customer-consciousness, market-orientation and sales-mindedness by a marketing-like approach and by applying a marketing-like internal approach and by applying marketing-like activities internally” (Grönroos, 1985, p.42, citado en Saad, Ahmed & Rafiq, 2002).

Años más tarde, Flipo (2000) resalta que el concepto de marketing no debe limitarse solo al mercado externo, pues también debe verse como una técnica que crea valor a partir de su relación con las distintas áreas necesarias que aseguren el éxito de la empresa. Frente a ello, el marketing interno propone el desarrollo del poder personal, pues nace de la necesidad de reequilibrar las fuentes de valor de las organizaciones. Dicho esto, en otras palabras, se propone "integrar todos los procesos orientados a los clientes para que estos puedan ver una sola cara." (Kotler & Keller, 2016, p. 658).

Para fines de la presente investigación, la definición seleccionada es la propuesta por Grönroos (1990), pues si bien es cierto coincide con los otros autores sobre el marketing interno como una filosofía organizacional enfocada en el trabajador, este autor refuerza la importancia de dicha estrategia de recursos humano al mencionar las consecuencias positivas que surgen en las organizaciones que la implementan. Las consecuencias finales son expresadas por medio de distintos modelos del marketing interno, los cuales serán desarrollados en el siguiente acápite.

### **3.2. Modelos de marketing interno**

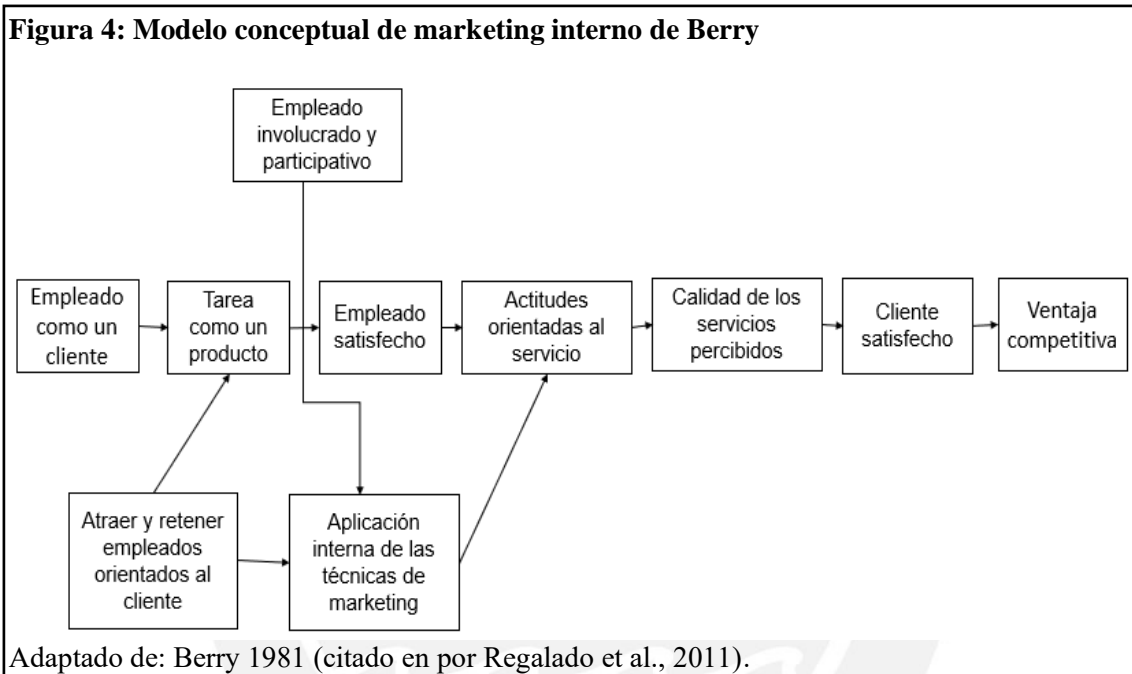
El desarrollo del marketing interno ha tomado importancia en los últimos años, por lo que existen diferentes investigaciones que proponen un proceso y componentes para implementarlo en las organizaciones. A continuación, se presentan los modelos teóricos más relevantes del marketing interno.

#### ***3.2.1. Modelo conceptual de marketing interno de Berry: ventaja competitiva***

Entre los distintos modelos que explican el proceso del marketing interno y sus consecuencias, uno de los principales es el que propone el pionero y experto Leonard Berry. Este modelo tiene una estructura lineal que parte desde el empleado como un cliente y sigue la

secuencia de cómo un empleado satisfecho logra un cliente externo satisfecho. Finalmente, el resultado de este modelo desemboca en una ventaja competitiva en el mercado externo (Regalado et al., 2011).

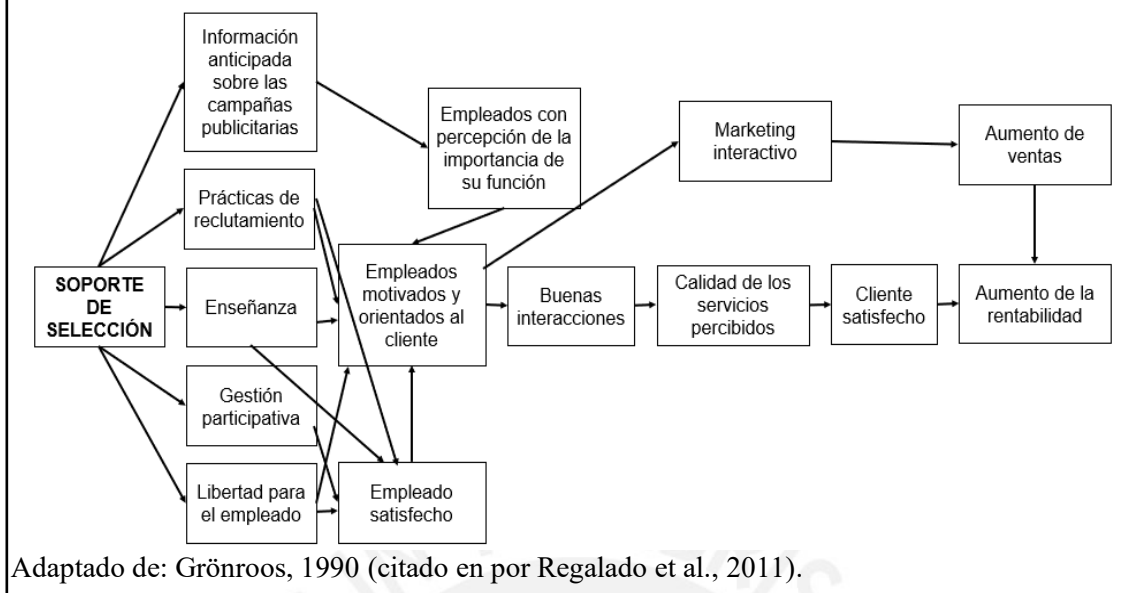
En este modelo se puede distinguir la implementación de algunas variables del marketing mix tradicional; es decir, el marketing que se dirige directamente al cliente externo. Por ejemplo, se denota que el producto es la tarea realizada por el trabajador y que al estar involucrado en su creación permite que el empleado esté satisfecho en la organización.



### 3.2.2. Modelo de marketing interno de Grönroos: aumento de la rentabilidad

Otro de los modelos más citados en la literatura del marketing interno es el que propone Grönroos (1990), quien también propone un modelo lineal como Berry; sin embargo, agrega más detalles en su constructo. Frente a ello, desliza el soporte de la gestión desde la comunicación de las campañas, el reclutamiento, la enseñanza, la participación y la libertad de los empleados. De esta forma, da paso a mencionar al empleado, quien fruto de los factores mencionados, forjan su motivación y orientación al cliente. Grönroos, al igual que Berry, termina en un cliente satisfecho y por tanto una mayor rentabilidad. A diferencia del modelo anterior, Grönroos no menciona algún elemento del marketing mix; sin embargo, destaca que el marketing interactivo entre los clientes internos y externos es un determinante para el aumento de las ventas.

**Figura 5: Modelo de marketing interno de Grönroos**



Adaptado de: Grönroos, 1990 (citado en por Regalado et al., 2011).

### 3.2.3. Modelo conceptual de Saad, Ahmed y Rafiq: performance del negocio

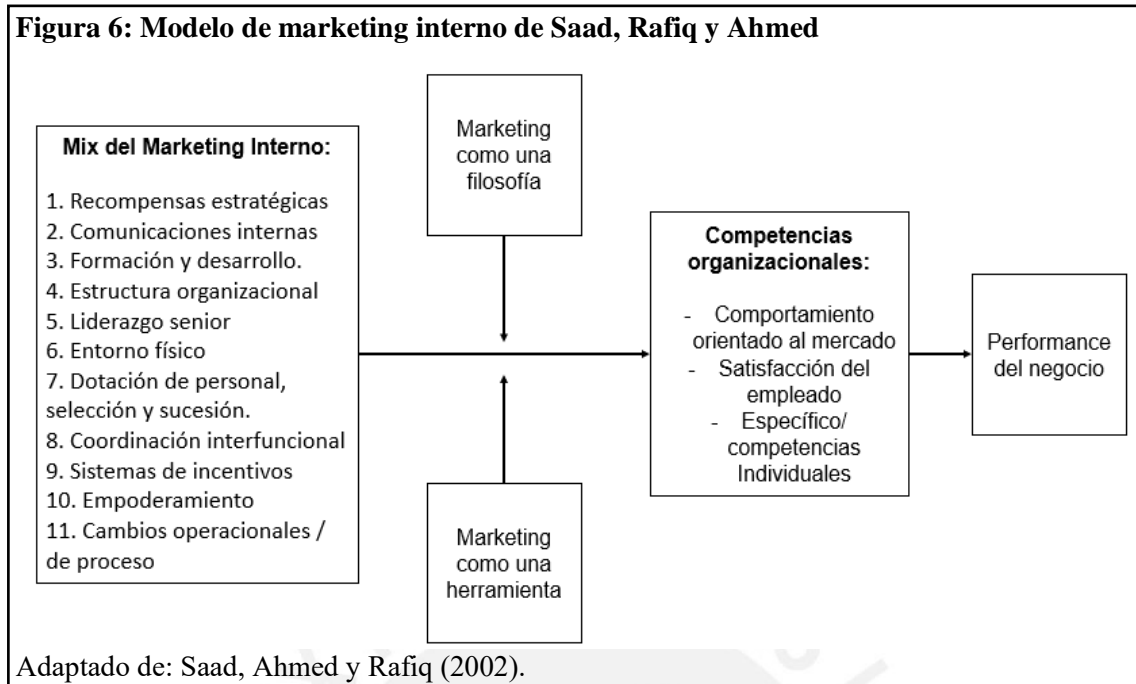
El modelo propuesto por Saad et al. (2002), parte del mix del marketing interno. Las 11 variables que se enumeran en dicho mix, son definidas como elementos controlables que pueden ser surtidos a conveniencia de la organización según el objetivo que se busca.

El modelo evidencia una correlación positiva entre los elementos del marketing mix interno y las competencias organizacionales. Frente a esta última variable; es decir, las competencias organizacionales, Saad et al., la define desde distintas perspectivas. Sin embargo, para fines de esta investigación se está considerando la definición desde el enfoque de recursos humanos, la cual sostiene que “Human resource managers viewed the concept as a technical tool to implement strategic direction through the tactics of recruitment, placement, training, assessment, promotion, reward systems and personnel planning.” (Saad et al., 2002, p. 30). Asimismo, entre la conexión del marketing mix interno y las competencias organizacionales, interfiere el marketing como una filosofía y es utilizada por el área de recursos humanos como una herramienta para fortalecer su gestión humana interna.

En resumen, el modelo muestra cómo el mix del marketing interno son utilizadas como una filosofía y herramienta para desarrollar de manera óptima las competencias organizacionales: comportamiento orientado al mercado, satisfacción del empleado y competencias individuales. Todo esto finalmente afectará el desempeño del negocio (Saad et al., 2002).



**Figura 6: Modelo de marketing interno de Saad, Rafiq y Ahmed**



### **3.2.4. Modelo de marketing interno escogido para la investigación**

El común denominador de todos los modelos presentados gira en torno a un cliente interno satisfecho como medio para mejorar su productividad enfáticamente superior en el mercado externo (Flipo, 2000). La secuencia lineal que proponen los autores, evidencia que, al existir una deficiente gestión de los empleados, este puede traer efectos negativos en la rentabilidad de la empresa.

La presente investigación viene evidenciando cómo es que el área de recursos humanos desde una posición estratégica vela por una óptima gestión y su repercusión positiva sobre el cliente externo. Dicha gestión debe iniciar desde el reclutamiento del personal hasta las distintas actividades que se implementan con la finalidad de crear un vínculo de satisfacción y compromiso con el trabajador. Por ende, se elige al modelo presentado por Christian Grönroos, pues es uno de los que tienen mayor detalle propone algunos métodos como las campañas e información para mantener a un empleado motivado y; además, menciona al reclutamiento como un determinante importante en este proceso del marketing interno.

La postura sobre el modelo escogido también se respalda por el artículo científico realizado por Bohnenberger, Schmidt, Damacena y Lorente (2019). Estos académicos hacen una revisión a la literatura del marketing interno y sus elementos según distintos autores, donde, en la Figura de resumen que presentan, se aprecia que el modelo más completo y detallado en su elaboración es el propuesto por Grönroos (1983). Este modelo, es validado por Grönroos en 1990 y resalta por proponer más herramientas, prácticas y obtener más resultados organizacionales.

**Figura 7: Modelos y elementos del marketing interno**

Elements of IM	(L. L. Berry, 1981)	(GRÖNQVIST, 1985)	(Tansulaj, Randall, & McCullough, 1986)	(Rafiq & Ahmed, 2000)	(Bansal et al., 2001)	(Ahmed et al., 2003)	(Ferdous et al., 2013)
<b>ANTECEDENTS</b>							
Inter-functional coordination				X		X	X
Employee regarded as customer	X						
Integrative marketing		X					
Marketing-like approach				X		X	
Reduction of job status discrepancy					X		
Management support and confidence		X			X	X	X
<b>TOOLS AND PRACTICES</b>							
Application of marketing techniques/tools	X					X	
Attract and retain employees	X	X	X				
Bonus and wage system							X
Participative employee (participative management)	X	X					
Empowerment		X		X	X	X	
Teaching		X	X		X		X
Shared information		X	X		X		X
Internal marketing research (research, segmentation, strategies for each segment)							X
Recognition					X	X	
Job satisfaction			X	X	X		
Job security					X		
Tasks as products (work importance)	X	X					X
<b>RESULTS</b>							
Competitive advantage	X						X
Attitudes oriented toward the services or the customers	X	X		X			
Service quality	X	X	X	X	X		
Organizational commitment					X		
Specific individual skills						X	
Market behavior						X	
Employee oriented toward the customers		X			X		
Performance of the organizations (profitability, sales)		X				X	
Satisfied employees (motivation)		X	X	X		X	
Involvement in the work			X				
External customer loyalty			X		X		

Adaptado de: Bohnenberger, Schmidt, Damacena y Lorentev (2019).

Por todo lo expuesto y para la conveniencia de esta investigación, se sustenta el modelo escogido.

Hasta este punto, se han definido las variables de estudio: compromiso organizacional y marketing interno, donde se observa que ambos se enfocan en los trabajadores y las consecuencias positivas que pueden traer a la organización. Asimismo, se han desarrollado los diferentes modelos; a través de los cuales se pueden vincular algunos aspectos.

#### 4. Vinculación del compromiso organizacional con el marketing interno

Las investigaciones y resultados acerca de la importancia de los clientes internos para las organizaciones han cambiado muchos paradigmas, pues se ha demostrado las ventajas de manejar

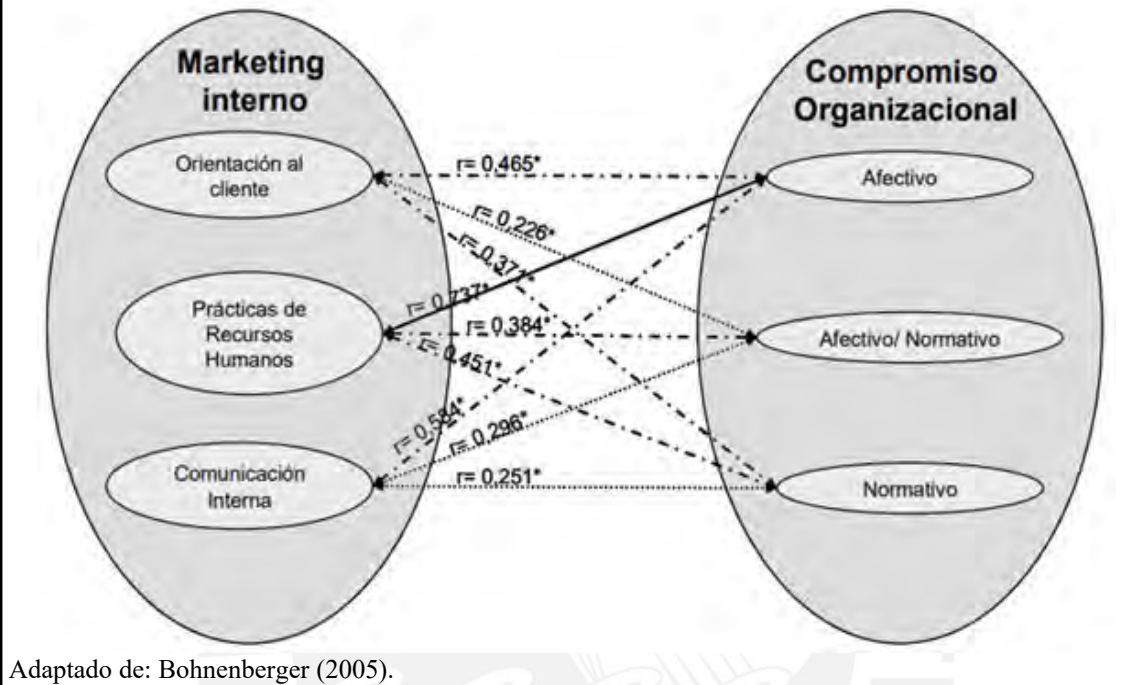
un enfoque en el personal y cómo el resultado de invertir en su desarrollo y motivación conducen al comportamiento deseado. Ello conlleva al origen a distintas investigaciones que obtuvieron como resultado una correlación moderada entre el marketing interno y el compromiso organizacional (Caruana & Calleya, 1998; Bohnenberger, 2005; Fuentes, 2009; Torres, 2014). Con el fin de tangibilizar la vinculación entre ambas variables, se desarrollará la investigación doctoral de la autora Bohnenberger (2005), con los principales hallazgos obtenidos.

Bohnenberger realiza una investigación llamada “Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional”. Esta autora, hace una revisión literaria e investigación empírica sobre el marketing interno, el compromiso organizacional y la vinculación entre ambas variables. Tras su análisis literal, la información del marketing interno lo ordena en las categorías de desarrollo, contratación y retención de los empleados, adecuación del trabajo, comunicación interna, comunicación externa y filosofía de la gestión. Por el lado del compromiso organizacional, se apoya en las dimensiones de Allen y Meyer: normativo, afectivo y continuo. Su estudio empírico se enfoca en 5 empresas medianas y grandes de servicios de la región Brasil. El común denominador principal entre estas empresas de servicios es que consideran a sus colaboradores como un recurso estratégico. Bohnenberger emplea una metodología mixta. A nivel cualitativo, realiza 10 encuestas semiestructuradas a personal ejecutivo de recursos humanos y marketing. A nivel cuantitativo, realiza 699 encuestas con un diseño de escala de Likert y es dirigido a diferentes trabajadores de las empresas seleccionadas.

Entre los principales resultados del análisis correlacional que realiza Bohnenberger, destaca una correlación positiva moderada (Pearson correlation=0.660) entre el marketing interno y el compromiso organizacional. Por el lado del marketing interno y la dimensión de compromiso afectivo, muestra una correlación mayor (Pearson correlation=0.737). Frente a este resultado, la autora reafirma que el compromiso afectivo va por la línea de sentirse parte de la empresa y reconocer las actividades del marketing interno y su importancia. Siguiendo el análisis, el compromiso de continuidad y compromiso normativo versus el marketing interno, presentan una correlación débil; es decir, respectivamente una  $r = 0,377$  y  $r = 0,452$ . Además, en la Figura N° 10 se aprecia las relaciones entre los factores del marketing interno y los componentes del compromiso organizacional. De esta relación, por el lado del marketing interno se destaca la orientación al cliente, prácticas de recursos humanos y comunicación interna; mientras que, por el lado del compromiso organizacional están las tres dimensiones ya mencionadas por Allen y Meyer. Asimismo, se puede presenciar que todos los componentes tienen algún nivel de correlación positiva, siendo la relación más fuerte el de las prácticas de talento humano con el compromiso afectivo.

De esta forma, se observa la importancia de crear un sistema de prácticas orientadas al cliente interno para alcanzar un mayor compromiso. Finalmente, resalta la correlación moderada positiva de las prácticas de recursos humanos y el compromiso afectivo con una  $r = 0,737$ .

**Figura 8: Correlaciones entre los factores de marketing interno y los componentes de compromiso organizacional**



La correlación existente entre las prácticas de recursos humanos y el compromiso afectivo debe ser gestionada estratégicamente por las empresas con el fin de obtener beneficios sobre ellas mismas. Frente a ello, Kohli y Jawoski (1990) sostienen que el cliente interno comprometido tiene un mejor desempeño laboral, contribuyendo a una mayor rentabilidad organizacional, pues un trabajador comprometido afectivamente, se traduce en el involucramiento y apego emocional que tiene hacia la organización. Esto fortalece su permanencia en ella y hace que el índice de rotación laboral en el sector retail moderno disminuya; es decir, se alargue la permanencia laboral de su fuerza de ventas. Es en este punto donde el área de recursos humanos se convierte en un área fundamental. Frente a esto, Robbins y Coulter (2014), señalan la importancia del área de recursos humanos en tres aspectos: el primero es como una fuente de ventaja competitiva cuando sus funciones están orientadas a las personas al crear un valor superior; el segundo, como clave en las estrategias organizacionales, pues las personas deben ser tratadas como socios para lograr el éxito competitivo; y, el tercero, como un impacto positivo sobre el desempeño organizacional.

Es así, que la gestión de recursos humanos no solo debe basarse en la resolución de problemas para mejorar la condición humana, sino también en cultivar la capacidad emocional para lograr eficientemente las metas organizacionales (Arias, 2001). Dicho en otras palabras, el

vínculo entre el trabajador y la organización debe trascender de la normativa, pues el nivel afectivo hacia organización garantiza que la gestión humana sea una ventaja competitiva en el mercado (Torres, 2014). Esto es muy importante para el sector retail moderno, dado que se caracteriza por crear una experiencia confortable de compra (Rico & Doria, 2002). Asimismo, lo ideal es contar con el cliente interno comprometido en sus actividades para tener un buen resultado entre la conexión con el cliente externo.

En base a lo expuesto, la investigación de Bohnenberger (2005) destaca y respalda la importancia del colaborador interno en el sector servicios, lo cual también es expuesto por los distintos autores ya mencionados. Por ende, es imprescindible que las empresas ejecuten, principalmente, prácticas de recursos humanos con el fin de contribuir a la creación y potencialización del compromiso afectivo, pues según los resultados obtenidos, estos son los factores que muestran una mayor correlación positiva entre el marketing interno y el compromiso organizacional.

Adicionalmente, es importante rescatar que la clave está en la implementación del marketing interno, pues ello determina las actitudes positivas de los empleados hacia la organización y esto repercute en el compromiso organizacional, participación, motivación y satisfacción laboral (Caruana & Calleya, 1998; Mowday, 1998). En esta línea, el sector retail moderno busca mantener relaciones duraderas y rentables con sus clientes, lo cual puede lograrse con el marketing interno, por medio de la interacción entre la organización y el mercado (Caruana & Calleya, 1998).

Finalmente, tras la revisión teórica del sector retail moderno, el compromiso organizacional y el marketing interno, se aprecia una significativa creación de valor organizacional cuando se articulan estos tres conceptos. En esta línea, el cliente interno al ser considerado como un socio estratégico dentro de la organización, esto tiene un impacto positivo sobre el mercado externo. Frente a ello, la posición de la presente investigación coincide en que el área de recursos humanos por medio de sus distintas prácticas de talento humano debe potencializar el compromiso afectivo de sus colaboradores, dado que los estudios teóricos y empíricos denotan una fuerte correlación entre ambas variables. Además, al caracterizarse el sector retail moderno por el customer experience dirigido a su cliente externo, fortalece la posición de tener un trabajador motivado, pues son ellos quienes representan a la organización en el mercado externo.

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se realizará una descripción contextual del sector retail y la gestión humana, con el fin de ubicar el marco teórico en una situación determinada. De acuerdo al objetivo 4, se iniciará con la descripción de la situación del sector retail moderno tanto a nivel nacional como internacional; mientras que para lograr el objetivo 5, se analizarán las principales prácticas del área de Recursos humanos aplicadas en el sector de servicios y retail a nivel global.

### 1. Situación actual del retail moderno a nivel global: economía y política

A partir de la revisión teórica del sector retail moderno y sus estrategias de recursos humanos desarrollados en el capítulo anterior; ahora, es importante ubicar este sector en un contexto actual. No obstante, antes de ingresar a detalle en el área de recursos humanos, primero es pertinente presentar el escenario general del retail moderno a nivel mundial.

A nivel económico existen distintas organizaciones que se encuentran dentro del sector retail moderno. No obstante, las empresas que sobresalen en el retail mundial son de origen estadounidense y alemán. Como se aprecia en el Figura N° 11, en el Top ten de los retailers, 7 se encuentran ubicadas en Estados Unidos, 2 en Alemania y 1 en Reino Unido (Deloitte, 2019). De la figura presentada se aprecia que Walmart, la empresa retail número uno a nivel mundial, concentra cerca del 40% de los ingresos del Top 10 y su economía está diversificada en 29 países.

**Figura 9: Top 10 de los retailers a nivel mundial**

Top 250 rank	Change in rank	Name of company	Country of origin	FY2017 Retail revenue (US\$M)	FY2017 Retail revenue growth	FY2017 Net profit margin	FY2017 Return on assets	FY2012-2017 Retail revenue CAGR*	# Countries of operation	% Retail revenue from foreign operations
1	↔	Wal-Mart Stores, Inc.	US	500,343	3.0%	2.1%	5.1%	1.3%	29	23.9%
2	↔	Costco Wholesale Corporation	US	129,025	8.7%	2.1%	7.5%	5.4%	12	27.2%
3	↔	The Kroger Co.	US	118,982	3.2%	1.5%	5.1%	4.2%	1	0.0%
4	↑+2	Amazon.com, Inc.	US	118,573	25.3%	1.7%	2.3%	18.0%	14	36.8%
5	↓-1	Schwarz Group	Germany	111,766	7.4%	n/a	n/a	7.5%	30	58.9%
6	↑+1	The Home Depot, Inc.	US	100,904	6.7%	8.6%	19.4%	6.2%	4	8.4%
7	↓-2	Walgreens Boots Alliance, Inc.	US	99,115	2.1%	3.5%	6.2%	6.7%	10	11.9%
8	↔	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Germany	98,287 <sup>2</sup>	7.7%	n/a	n/a	7.2%	18	65.1%
9	↑+1	CVS Health Corporation	US	79,398	-2.1%	n/a	n/a	4.5%	3	0.8%
10	↑+1	Tesco PLC	UK	73,961	2.8%	1.5%	1.9%	-2.4%	8	20.7%
<b>Top 10<sup>1</sup></b>				<b>1,430,353</b>	<b>6.1%</b>	<b>2.0%</b>	<b>5.5%</b>	<b>3.7%</b>	<b>12.9<sup>2</sup></b>	<b>25.1%</b>
<b>Top 250<sup>1</sup></b>				<b>4,530,059</b>	<b>5.7%</b>	<b>2.3%</b>	<b>5.0%</b>	<b>3.3%</b>	<b>9.5<sup>2</sup></b>	<b>23.6%</b>
<b>Top 10 share of Top 250 retail revenue</b>				<b>31.6%</b>						

Adaptado de: Deloitte (2019).

Es importante destacar que las empresas líderes mundialmente del retail moderno no tienen una presencia física en el territorio peruano. Es así que, a nivel nacional, los principales operadores son Cencosud, Grupo Falabella y Supermercados Peruanos (Cámara del Comercio de Lima, 2018). A nivel general, el número de tiendas o locales de los distintos rubros del sector retail moderno han aumentado en los últimos años, como se muestra a continuación:

**Figura 10: Número de locales del sector retail en el Perú 2015-2019**

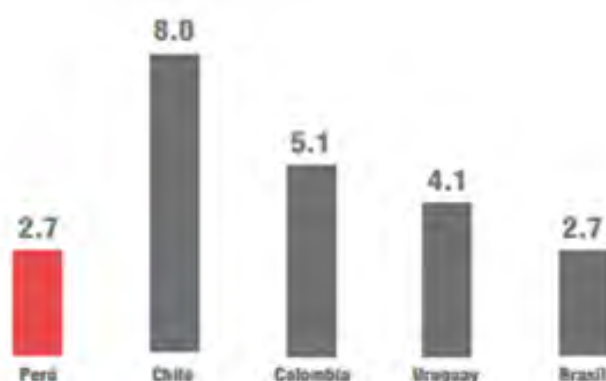
Rubro	Ene-15	Ene-16	Ene-17	Ene-18	Ene-19
Tiendas por departamento y supermercados	404	444	509	614	792
Tiendas de mejoramiento y equipamiento para el hogar	551	570	538	538	537
Libros periódicos y artículos de papelería	119	119	148	155	145
Boticas y Farmacias	1 987	2 135	2 371	2 477	2 285

Adaptado de: Produce (2019).

Un informe del BBVA (2016), revela que en el Perú el retail tradicional representa el 70% del sector retail, versus el 30% que representa el canal moderno. Esta brecha entre el canal tradicional y moderno representa una oportunidad para las empresas de retail moderno que pretendan invertir en el Perú, debido a que a nivel nacional es un rubro con poca penetración y lo hace más atractivo financieramente hablando. Esto es reafirmado por la encuesta que se realizó por la encuesta de Global Retail Development Index en el 2017. La data recogida colocó al Perú en el puesto 9 de los países más atractivos para invertir en retail; asimismo, mencionan que, dentro de las etapas del ciclo de vida, el sector se encuentra en el “peaking”; es decir, en una importante fase de crecimiento, donde se busca crear formatos organizados y la exposición a marcas globales (citado en AtKearney, 2017).

Lo mencionado se ve reflejado en el desarrollo de los últimos años del sector retail moderno, pues ha crecido en un 12,6%, sobre todo por el incremento de los centros comerciales (Instituto peruano de economía, 2018). Sin embargo, se estima que en el Perú existen tres centros comerciales por cada millón de habitantes; mientras que, según la Figura N° 13, Chile lidera el ranking de Latinoamérica al tener 8 centros comerciales por esa misma cantidad de habitantes (ACCEP, 2019).

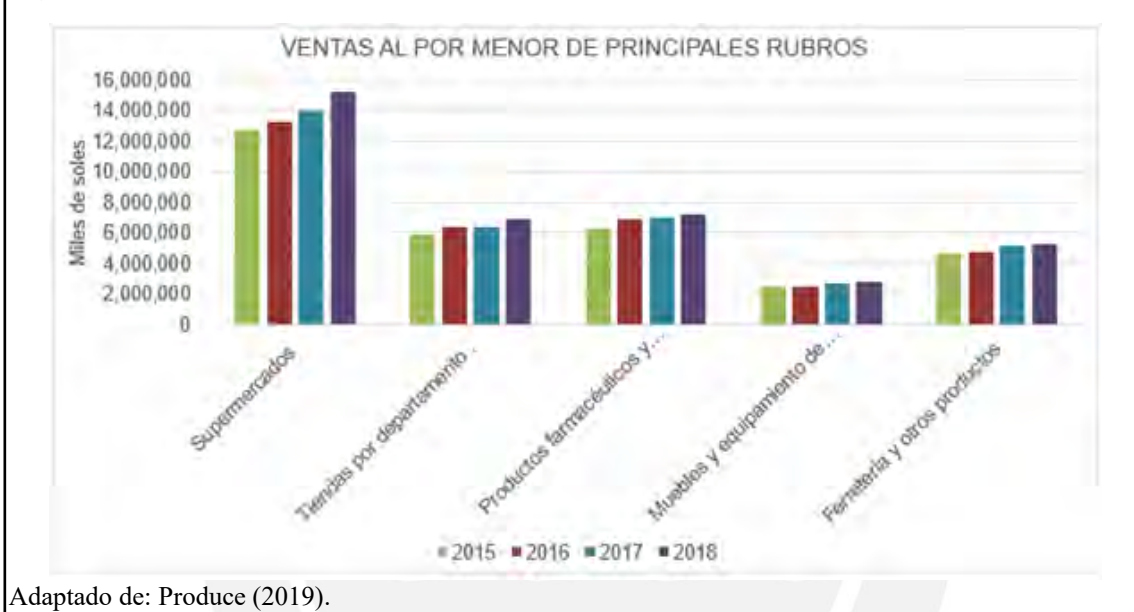
**Figura 11: Centros comerciales en Latinoamérica por millones de habitantes, año 2019**



Adaptado de: ACCEP (2019).

Respecto a las ventas del sector retail, estas no son una variable crítica, pues un estudio realizado por EMarketer (2019) revela que, en países desarrollados como Estados Unidos, las ventas se mantuvieron con fuerza debido a un bajo desempleo y aumento de salarios; además, se predice que en el 2019 se espera estas ventas aumenten en 3,3%. Por el lado del Perú, las ventas del canal moderno del retail se han visto impulsadas por la expansión y apertura nuevos locales de este rubro (Produce, 2019). En la Figura N° 14 se evidencia que la venta minorista moderna a nivel nacional es liderada por los supermercados (39,4%).

**Figura 12: Nivel de ventas del sector retail en el Perú 2015 - 2019**



Ante ello, se debe tener en cuenta que los consumidores ahora cuentan con mayores instrumentos que facilitan la información; además las personas valoran más la experiencia de compra que años atrás, confirmando que la experiencia de compra es una de las características del sector retail. Esto último es según lo señalado por la consultora Deloitte (2018) y Saad, Ahmed y Rafiq (2002). En esta línea, con la semejanza a nivel teórico y contextual, queda claro que las empresas del sector retail moderno se deben enfocar en crear una buena relación con los clientes externos y es necesario que estas empresas respondan a dichas demandas.

En resumen, en los países desarrollados el sector retail moderno se encuentra en un nivel de maduración mayor al de los países en desarrollo. Actualmente, en el Perú no existe una empresa del retail moderno que figure en el ranking mundial; sin embargo, es un país atractivo para invertir en la creación y expansión de los formatos modernos del comercio minorista.

El desarrollo de este punto contextual es muy importante porque permite ubicar en la realidad económica al retail moderno. No obstante, el objetivo de la presente investigación no pretende enfocarse solo en el mercado externo, pues el marketing interno y el compromiso organizacional, teóricamente, parten de la gestión humana interna. Esto último, es lo que repercute



en el performance de la organización. Por ello, antes de desarrollar los casos nacionales e internacionales del marketing interno, el siguiente acápite desarrollará la situación actual de la gestión del talento humano laboral a nivel mundial. Además, se le contrastará con la teoría revisada en el capítulo anterior.

## **2. Situación actual de la gestión del talento humano laboral en el sector retail mundial.**

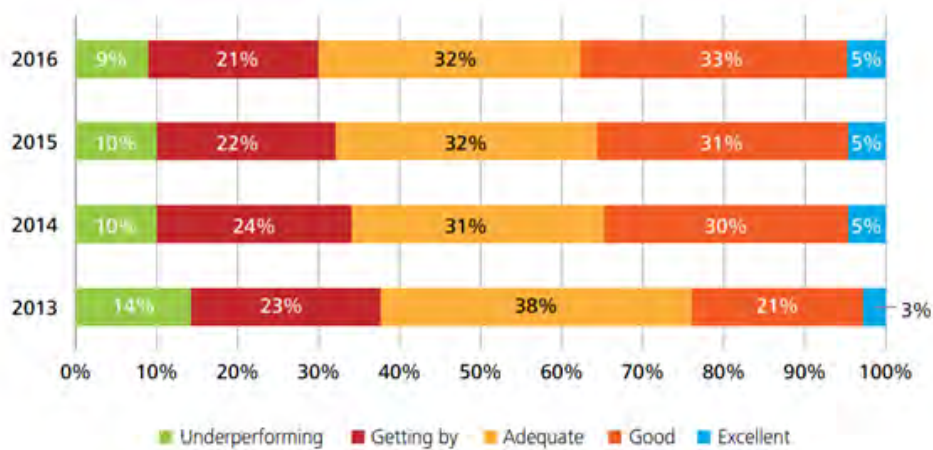
Para mantener sistematizado la investigación. Este punto se subdivide en un análisis a nivel internacional y nacional de la gestión del talento humano laboral del sector retail moderno. Además, durante todo su desarrollo se contrastará la literatura revisada en el marco teórico.

### **2.1. Escenario del talento humano laboral en el sector retail moderno internacional**

En el presente punto se desarrollará el contexto laboral que existe en el retail moderno y los desafíos que esto significa en la gestión del capital interno de este sector.

En la actualidad, si bien es cierto, en los países en desarrollo, la tasa de desempleo es de 5,5% en el 2018 y ha sido la más baja en la última década; sin embargo, esto no significa que haya disminuido el número de trabajadores insatisfechos y con un trabajo a tiempo parcial (International Labour Organization, 2018). Así mismo, los colaboradores tienden a preferir trabajos de medio tiempo, lo cual es afirmado por un estudio de The World Bank (2019). Frente a este escenario, la filosofía y el rol del área de recursos humanos está en un proceso de metamorfosis, pues está dejando de lado su enfoque tradicional de procesos muy cuadrículados, para convertirse en un consultor innovador que vela por el bienestar íntegro de sus colaboradores. Esto ha permitido que el área de recursos humanos sea calificada por un 70% de trabajadores como un área de rendimiento entre adecuado y excelente (Deloitte, 2016). No obstante, el otro 30% que lo califica como un área de mal rendimiento, representa una brecha importante que recursos humanos debe tratar de disminuirlo. La teoría sobre recursos humanos presentada en el capítulo anterior y el contexto actual, desafían al área de gestión humana a posicionarse en un rol estratégico dentro de la organización. Esto permitirá que mejore su performance en el sector y disminuya los niveles de insatisfacción del capital humano que gestiona (Lovelock et al., 2011; Rico & Doria, 2002).

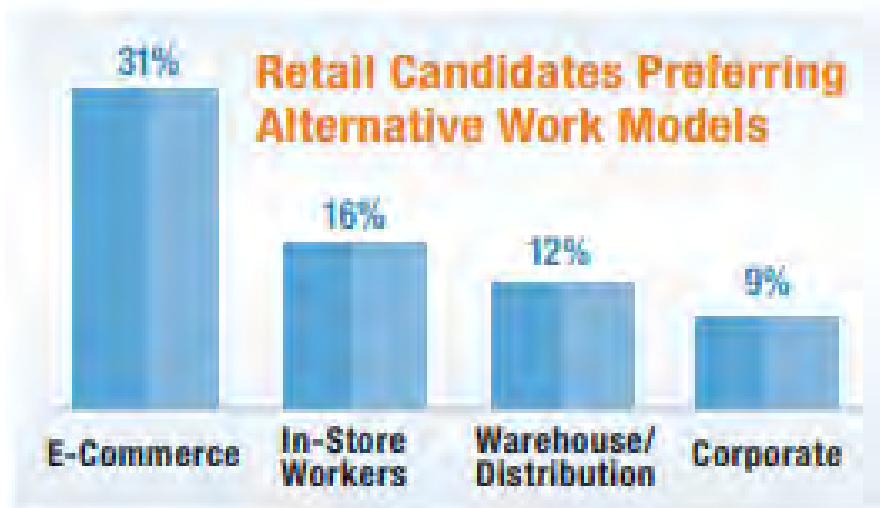
**Figura 13: Percepción mundial de los colaboradores sobre el rendimiento de Recursos humanos 2013 - 2016**



Adaptado de: Deloitte (2016).

Las preferencias y fuentes de motivación de los trabajadores están cambiando con el paso de los años. Los colaboradores del sector retail están optando por desarrollarse en nuevos modelos de trabajo, pues un 31% prefiere laborar en el e-commerce y solo el 16% prefiere trabajar desde la tienda, siendo sus principales motivaciones tener tiempo para estudiar, flexibilidad de horarios y enriquecimiento personal (Manpower Group, 2019). Frente a ello, los gestores de recursos humanos necesitan reinventarse y cumplir con las demandas de sus clientes internos y las tendencias en el mundo. Según el World Bank (2019), las nuevas tecnologías están transformando las habilidades de los trabajadores en tres niveles: el primero es el incremento de la demanda en habilidades cognitivas y socio conductuales no rutinarias, el segundo es la disminución de habilidades específicas de la rutina y el tercero es la combinación de habilidades tradicionales y modernas, pues esto permite que estas se complementen y enriquezcan el puesto de trabajo. Dicho en otras palabras, no solo se aprecia un cambio a nivel de los nuevos formatos de los lugares de trabajo, sino un cambio de perfil de los trabajadores. Este escenario nuevamente resalta el importante papel que tiene el área de Recursos humanos y lo desafía, una vez más, en posicionarse en un nivel estratégico.

**Figura 14: Preferencias de modelos de trabajos en el sector retail en Estados Unidos**



Adaptado de: Manpower Group (2019).

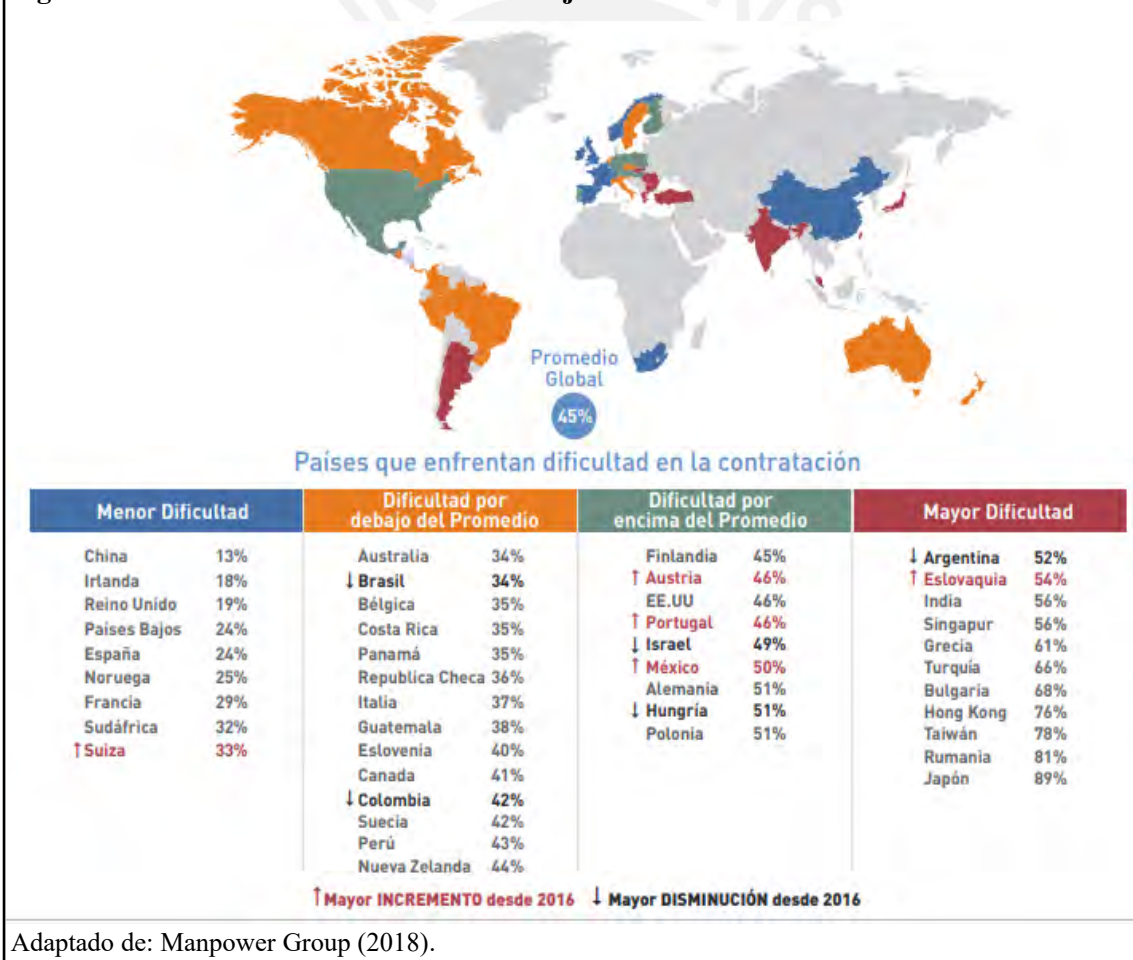
El hecho de que el 31% de candidatos a un trabajo en el sector retail de Estados Unidos prefiere laborar en el modelo del e-commerce (Manpower Group, 2019) no significa que haya una tendencia a que las tiendas físicas desaparezcan. Según el informe Global Retail Trends de KPMG (2018), la tendencia número uno en el sector retail es crear una experiencia al consumidor. Si bien es cierto que las tiendas virtuales hoy en día son una realidad en el sector retail, las tiendas físicas no han desaparecido. La permanencia de las tiendas físicas, normalmente, se debe a que ofrecen una experiencia de compra que excede las expectativas de sus clientes y son percibidas de manera positiva (KPMG, 2018). Esto concuerda con la teoría mencionada en las características del sector retail, pues es un factor valorado por los clientes, lo cual finalmente en la literatura y en la práctica se evidencia su importancia. Además, esto se complementa con el perfil teórico de los trabajadores, quienes se identifican por su expresión comunicativa y por medio de sus acciones apoyan a la creación de la experiencia del consumidor (Lovelock et al., 2004; Rico & Doria, 2002; Scheneider, 1980).

Los países de Europa no son ajenos a esa transformación del perfil de los trabajadores, pues está en aumento la demanda de habilidades cognitivas e interpersonales en situaciones no rutinarias, mientras que las rutinarias están decayendo, lo cual significa que las personas que no logran adaptarse a los cambios y exigencias tecnológicas están propensas a caer en una vigencia laboral. (World Bank, 2019). Este común denominador hace contraste con la teoría, pues como se sostuvo en el marco teórico, una de las características de los trabajadores es su capacidad interpersonal y el manejo de la comunicación como una herramienta clave para conectarse.

Actualmente, a nivel global las empresas están atravesando por una escasez de talento humano muy significativa. Manpower Group (2018) revela que el año 2018 representó el nivel más alto de escasez de talento (45%) de los últimos 12 años. Asimismo, el resultado de sus

encuestas muestra que, en empresas con más empleados, es más difícil de cubrir las vacantes requeridas, lo cual hace que su escasez suba hasta en un 54%. El informe de esta reconocida consultora de recursos humanos menciona que el principal factor de dicha escasez es la falta de experiencia laboral de los postulantes. Frente a ello, “el 74% de los empleadores está mejorando las competencias de su personal en cuanto a habilidades duras a través de certificaciones técnicas, pasantías y cursos de programación, y 56% lo está haciendo en habilidades blandas como servicio al cliente, ventas y comunicaciones” (Manpower Group, 2018, p.9). Esta técnica de recursos humanos para desarrollar el perfil laboral de sus trabajadores se alinea a lo propuesto en el marco teórico, pues en el punto de compromiso organizacional, Chiavenato (2011) afirma que una forma de entrenar y capacitar a sus trabajadores es por medio de programas de aprendizaje, seminarios y coaching externo.

**Figura 15: Preferencias de modelos de trabajos en el sector retail en Estados Unidos**



Adaptado de: Manpower Group (2018).

A partir de la figura anterior, se observa que Japón lidera la falta de talento humano (89%) en su demanda laboral; mientras que, en sentido contrario, China es el país con menor dificultad (13%) para reclutar el perfil demandado. Así mismo, a nivel del continente americano, el grueso de países está en una dificultad por debajo del promedio mundial (45%). Toda esta data que, en

países como Japón, provocan que el área de recursos humanos tenga mayores desafíos para ejecutar exitosamente sus procesos de reclutamiento y selección. A nivel teórico, el reclutamiento y selección de personal son claves para fomentar el compromiso organizacional (Berry & Parasumaran, 1991; Grönroos, 1990), pues el capital humano es un activo que puede llegar a crear una ventaja competitiva en el mercado externo.

En el sector retail la rotación voluntaria es parte de su modelo de negocio; sin embargo, esto puede traducirse en pérdida de conocimiento, productividad y dinero, pues “(...)se calcula que el costo promedio de rotación puede ser de hasta el 200 % del sueldo básico del colaborador que se va y del 12 % del presupuesto operativo de la empresa.” (Great Place to Work, 2019a, s/p). Frente a ello, las empresas de retail que pertenecen al 100 Best Companies to Work For de Fortune, tienden a tener una rotación voluntaria menor a la de su industria, pues pasa de un 34% de rotación a 26%. (GPTW, 2019a). Esto principalmente porque el ambiente laboral positivo, incentiva a los trabajadores a permanecer más tiempo en su organización. (GPTW, 2019a).

Frente a la pregunta de investigación de cómo es la situación de la gestión humana laboral del sector retail moderno a nivel nacional e internacional. Con la información presentada en este punto se puede afirmar que a nivel internacional la situación laboral es muy desafiante para el área de recursos humanos, pues el perfil de los trabajadores a nivel global está cambiando y crea mayores desafíos de reclutamiento y selección en las distintas empresas. No obstante, para hacer frente a dicha realidad, las soluciones tanto a nivel teórico como práctico coinciden en desarrollar programas de capacitación dirigido a sus trabajadores y promover un buen clima organizacional.

Con el fin de responder completamente esta pregunta de investigación, corresponde que el siguiente punto se desarrolle en base a la información laboral del Perú.

## **2.2. Escenario de la gestión de talento humano laboral en el sector retail moderno nacional**

En esta sección, se analizará la situación laboral del sector retail moderno en el Perú. Para ello, se utilizará información estadística nacional y se comparará con lo que propone el marco teórico del capítulo anterior.

Actualmente, en el Perú, según el reporte de Produce (2019), se encuentran laborando en el sector retail alrededor de 107 mil personas. De este número, las tiendas por departamento y supermercados albergan más del 50% de puestos de trabajo. Frente a ello, el crecimiento del sector retail moderno mencionado en el punto anterior, generaría más puestos de trabajo a nivel nacional.

**Figura N° 18: Número de trabajadores en el sector retail peruano 2019**

Rubro	Total	Permanentes		Eventuales	
		Varones	Mujeres	Varones	Mujeres
<b>Total 2019</b>	<b>107 135</b>	<b>42 327</b>	<b>40 375</b>	<b>9 095</b>	<b>15 338</b>
Tiendas por departamento y supermercados	58 390	24 754	21 987	5 956	5 693
Tiendas de mejoramiento y equipamiento para el hogar	24 521	14 190	9 357	594	380
Libros periódicos y artículos de papelería	1 580	599	492	299	190
Boticas y Farmacias	22 644	2 784	8 539	2 246	9 075

Adaptado de: Produce (2019).

El número de puestos de trabajo que se crean a partir del sector retail moderno significa una oportunidad laboral para la Población Económicamente Activamente y a la vez un reto para el área de recursos humanos. El estudio Resolviendo la Escasez de Talento, realizado en el Perú por la consultora Manpower Group (2018), encontró que el “43% de los empleadores peruanos dice que no puede encontrar las habilidades que necesita.” (p.2). Frente a ello, el “22% de los empleadores peruanos piensa que los aplicantes carecen ya sea de las habilidades duras o de las fortalezas humanas que ellos necesitan para sus puestos de trabajo.” (p.7). Ambas citas muestran claramente el desafío de reclutar a un personal que cumpla con el perfil que el puesto de trabajo requiere. Sin embargo, para fines de esta investigación, se enfatiza aún más en la carencia de las fortalezas humanas de la demanda laboral, pues a nivel teórico el personal del retail moderno al estar en constante contacto con los clientes externos, deben identificarse por sus habilidades interpersonales (Lovelock et al., 2014; y Rico & Doria, 2002). Dicho en otras palabras, la realidad en la que se enfrenta la gestión de recursos humanos en el Perú crea una brecha para alcanzar el ideal propuesto a nivel teórico, lo cual no es ajeno al contexto internacional ya mencionado en el punto anterior.

El Perú (43%) se encuentra en la dificultad por debajo del promedio mundial de escasez de talento (45%); sin embargo, esto continúa siendo un contexto complicado para los reclutadores nacionales del retail moderno, pues el segundo puesto laboral más demandado por las empresas es la asistencia en ventas (Manpower Group, 2018). Frente a ello, como se mencionó en la sección anterior, las empresas internacionales responden a dichas dificultades con estrategias de capacitación a su personal; no obstante, el “39% de los empleadores peruanos está ajustando los requisitos educativos y de experiencia para cubrir los puestos de trabajo” (Manpower Group, 2018, p.8). Dicho en otras palabras, las empresas peruanas tienden a ser más exigentes en su proceso de reclutamiento y selección, lo cual a nivel teórico Berry y Parasuraman (1991), coinciden que las etapas de reclutamiento y selección son cruciales para contratar a personas competentes. En esta línea, este calce entre el nivel práctico y teórico respalda al modelo de marketing interno escogido para esta investigación; es decir, el modelo de Grönroos (1990). Este modelo toma en cuenta al reclutamiento como una variable que interfiere de manera positiva en

la satisfacción del personal y finalmente contribuye a la rentabilidad de la empresa. (Citado en Regalado et al., 2011).

En resumen, en comparación a Japón, el contexto laboral nacional es menos desafiante para el área de recursos humanos. Esto no significa que no exista una escasez de talento humano a nivel nacional. Además, a diferencia del nivel internacional, las organizaciones peruanas prefieren reforzar sus filtros de reclutamiento en lugar de capacitarlos. No obstante, al contrastarlo con el contexto con la teoría, se denota un claro reto para el reclutamiento, selección y capacitación de personal talentoso.

Luego de haber analizado el contexto laboral del retail moderno a nivel internacional y nacional, el siguiente punto desarrollará el último objetivo de investigación del presente trabajo: analizar las principales prácticas del marketing interno aplicadas en empresas sector retail moderno nivel nacional e internacional

### **3. Principales prácticas del marketing interno en el sector retail**

A continuación, analizará cómo las empresas del retail moderno aplican el marketing interno como estrategia de compromiso organizacional en sus colaboradores. Por ello, se ha escogido una empresa internacional y una empresa nacional que son referentes en la gestión humana dentro del sector. Cada caso será asociado con el modelo de marketing interno y el modelo de compromiso organizacional elegido en la presente investigación; es decir, el modelo propuesto por el de Grönroos (1990) y las dimensiones del modelo de Allen y Meyer (1997) respectivamente.

#### **3.1. Caso Costco Whosale Corporation: The Costco Whosale Perspective**

Costco es considerado como una de las empresas más grandes a nivel internacional del sector retail, compuesta por 768 locales dentro de los mencionados ubicadas en 11 países a lo largo de los continentes de América, Europa, Asia y Oceanía. Sus operaciones se basan en la venta minorista de productos como alimentos frescos, artículos variados, ropa, entre otros. Además de los millonarios ingresos que genera por el correcto plan de negocio que maneja, también tiene diversos reconocimientos como empleador. La empresa cuenta con una fuerza laboral total de 245,000 personas (Costco Whosale, 2018) y se estimó una rotación laboral menor a 17% (Mundaca, 2015) mostrando una cifra alentadora debido al alto índice de rotación que destaca el sector retail.

La baja rotación se relaciona a que Costco ha sido reconocido como uno de los mejores lugares para trabajar por organizaciones importantes como Washington CEO Magazine, quienes la posicionan dentro del top tres de las compañías para trabajar en dicho estado. Además, ha sido reconocido por Indeed, dentro del top cinco de las compañías mejor calificadas en el 2018, dentro

de una lista de 500 empresas (Costco Wholesale, 2019). De esta forma se puede visualizar la buena gestión de recursos humanos que existe en la organización.

Como se observó en la teoría mencionada anteriormente, una buena gestión parte de un reclutamiento adaptado a las necesidades de cada organización, donde además de especificar los requerimientos para el puesto de trabajo, es importante plasmar propuestas y prácticas que realizan internamente, así como también lo que busca en sus colaboradores para crear una conexión inicial y se comience a trabajar un acercamiento motivador (Vance, 2006). Lo mencionado, es aplicado por la empresa, puesto que comunican la opción de grandes oportunidades, línea de carrera, ambiente de trabajo amigable, estabilidad, entre otros beneficios (Costco Wholesale, 2019), siendo transparentes con lo requerido y lo que ofrecen, están promoviendo el compromiso en las personas interesadas.

Dentro de las dimensiones de compromiso propuestas por Allen y Meyer que se pueden vincular a la etapa de reclutamiento, es posible que el único desarrollado sea el compromiso afectivo, debido a que el interés de ingresar a la organización puede crear el sentimiento de “pertenencia”; es decir, anhelar formar parte de un equipo, del clima laboral mostrado u obtener las oportunidades de desarrollo ofrecidas. Sin embargo, vincular el reclutamiento al compromiso de continuidad o normativo es complejo, debido a que es poco probable experimentar un sentimiento de obligación o de costo asociado si aún no se forma parte de la organización. Asimismo, se sigue el modelo de Grönroos, quien propone las prácticas de reclutamiento como uno de los componentes del marketing interno, llevando a la satisfacción del trabajador y a su vez al compromiso organizacional.

Otro de los factores del modelo de Grönroos reflejados en las prácticas de Costco es la gestión participativa y la libertad de los empleados, a través de la filosofía: “The Costco Wholesale Perspective”, donde la compañía comparte la historia, creencias y cultura en todos los niveles de la organización (Mundaca, 2015), generando un buen ambiente laboral por medio del involucrando a los colaboradores. Siguiendo la línea de lo mencionado, además de mantener informados a los colaboradores sobre aspectos de la empresa, Costco realiza prácticas para empoderar al personal a través de la independencia en la toma de sus decisiones (Mundaca, 2015). El albedrío e implicancia que se entrega a los trabajadores, como se ha demostrado en la teoría del compromiso, el clima laboral influye en el compromiso afectivo debido a que las personas se sienten reconocidas e importantes para la empresa (Mathieu & Zajac, 1991).

El proceso mencionado, se ve reforzado con un correcto plan de desarrollo, donde Costco práctica de forma continua el crecimiento de las personas a través de la línea de carrera: “Today we have Warehouse Managers and Vice Presidents who were once Stockers and Cashier Assistants or who started in clerical positions for Costco” (Costco Wholesale, 2019). El abrir



oportunidades como las indicadas, abre una relación de confianza, puesto que se muestra de manera clara que la organización cree en el potencial de su personal, haciendo reclutamiento interno y permitiendo que las personas se autorrealicen. Ello puede ser fuente de motivación lleva a desarrollar compromiso organizacional, ya que como Allen y Meyer (1997) mencionan, este se relaciona de manera positiva con el involucramiento de las personas en la organización.

Respecto a las recompensas monetarias, Costco es reconocido por brindar remuneraciones altas a sus colaboradores con un salario alto. Con el fin de realizar una comparación, en el año 2016 se conoció que el pago giraba alrededor de \$21 (Shonk, Anders & Miller, 2016) mientras el salario mínimo para el mismo año en Estados Unidos era en promedio \$7.4 (Statista, 2019). Además de los beneficios monetarios, como se mencionó en la parte teórica, también puede brindarse prestaciones y otros beneficios. Es así que la organización en caso brinda beneficios seguros de salud, programas de retiro alentadores, amplios días de vacaciones, planes de ahorro y otros (Mundaca, 2015; Shonk, Anders & Miller, 2016).

Las recompensas financieras, También son consideradas dentro de las prácticas que generan compromiso, pero más relacionada al compromiso de continuidad, ya que está más asociada a los costes.

“We must attract, train and retain a large and growing number of qualified employees, while controlling related labor costs and maintaining our core values. Our ability to control labor and benefit costs is subject to numerous internal and external factors, including regulatory changes, prevailing wage rates, and healthcare and other insurance costs. We compete with other retail and non-retail businesses for these employees and invest significant resources in training and motivating them” (Costco Wholesale, 2018, p.11)

Es así como se observa que Costco es una empresa retail que ha descubierto las ventajas de mantener buenas prácticas para fomentar el compromiso organizacional. Esta idea refuerza el hecho de que las empresas del sector retail moderno en el país pueden beneficiarse al implementar la filosofía del marketing interno y utilizar sus actividades para comprometer al personal.

### **3.2. Caso Hipermercados Tottus: Perú**

Dentro del Grupo Económico Falabella se encuentra la empresa Tottus. La principal razón por la que esta investigación ha elegido a Tottus como un ejemplo de éxito en el marketing interno y compromiso organizacional, se basa en los distintos reconocimientos externos que viene liderando a nivel de recursos humanos.

Hoy en día, encontrar y retener a un personal talentoso es un gran desafío para las empresas peruanas (Manpower Group, 2018). Sin embargo, en la categoría de atracción y retención de Merco (2018), Tottus se encuentra en el puesto 20 a nivel nacional, lo cual refleja que tiene mayor ventaja de reclutar al perfil demandado por la organización. Así mismo, su

principal competencia; es decir, Cencosud y Supermercados peruanos, se encuentran en el puesto 23 y 28 respectivamente (Merco, 2018). Esa ventaja de reclutamiento facilita a Tottus a implementar el modelo del marketing interno de Grönroos (1990) y el modelo de compromiso organizacional de Allen y Meyer (1997), pues ambos autores consideran al reclutamiento como un factor en el constructo de sus modelos conceptuales.

En el ranking de Great Place to Work (2019b), Tottus se ha mantenido durante los últimos 15 años. Actualmente, figura en el puesto 13 dentro de la lista nacional. Esta empresa se enfoca en el bienestar de su cliente interno y su constante comunicación con ellos, lo cual es valorado en el modelo de Grönroos (1990), quien menciona que la información anticipada a los trabajadores es un factor que incide en la satisfacción laboral. Frente a ello, sus principales canales de comunicación en el Perú es el Intranet, Reporte de Sostenibilidad, Reuniones de Información y su red social #ConTottus (Tottus, 2018). Además, vista desde la perspectiva de Allen y Meyer (1996), Tottus impulsa una experiencia grata en el trabajo al brindar canales de participación, como, por ejemplo: reuniones con sindicatos, evaluaciones de desempeño, Diálogo con Comités Paritarios y los canales de información antes mencionados (Tottus, 2018). En esta línea, estas variables se vinculan con las variables que menciona Grönroos (1990); pues a nivel conceptual menciona la de gestión participativa y libertad para el empleado.

Tottus también desarrolla una serie de programas orientados a su cliente interno. Estos están clasificados de la siguiente manera: Formación y Desarrollo, Transformación Digital e Inteligencia Artificial, Vida Saludable, Calidad de Vida Laboral, Diversidad e Inclusión Laboral. Cada uno de estos alberga una serie de programas dirigido a un público en específico. Por ejemplo, dentro de la categoría Vida Saludable, en el Perú se desarrolló un programa llamado Fruta Power. Este consiste en promover una alimentación saludable por medio de charlas a nivel nacional a sus colaboradores; mientras que, en su oficina central de Lima, se realizó consultas nutritivas más especializadas (Tottus, 2018). Otro ejemplo, dirigido a un público más específico, es el Programa de Liderazgo adaptativo, en cual se enfoca en los ejecutivos de la oficina central (Tottus, 2018).

Frente a la rotación laboral, Tottus tiene un ratio de 69% (Tottus, 2018), el cual es muy elevado en comparación al 34% promedio del sector retail (GPTW, 2019a). No obstante, con los ejemplos anteriores se evidencia el interés de Tottus por impulsar el compromiso afectivo en sus colaboradores. Esto lo reafirma el modelo de Allen y Meyer (1996), al intentar satisfacer a sus colaboradores, promover su participación y crear el sentido de equipo.

Si bien es cierto esta empresa no menciona de manera literal que utiliza la estrategia de marketing interno para desarrollar un compromiso organizacional en sus colaboradores, las distintas acciones que desarrolla en torno a su cliente interna, deja en evidencia que está aplicando

dicha estrategia, Además, se ha visto que sus prácticas de gestión humana se relacionan con algunas variables propuestas por Allen y Meyer.

En conclusión, el sector retail moderno teóricamente se identifica por tener a un personal con habilidades interpersonales muy desarrolladas, con el fin de crear una experiencia satisfactoria a su cliente externo. A nivel contextual esto no es ajeno en el sector, el cual se enfoca en el desarrollo soft de sus colaboradores, lo cual nace en respuesta a las distintas tendencias tecnológicas, económicas y sociales a nivel macro y micro. Si bien es cierto a nivel mundial el área de Recursos humanos está posicionándose de manera estratégica dentro de las empresas del sector, en el Perú se han desarrollado pocas prácticas que directamente se enfoquen en reforzar el compromiso organizacional, lo cual a nivel mundial ya se encuentra más desarrollado. Si bien es cierto que no se proponen como prácticas del marketing interno, estas pueden relacionarse según lo revisado en la teoría y sus modelos, sobre todo con el modelo de Grönroos, tal como se observó en los casos presentados. Aún queda mejorar el desarrollado prácticas del marketing interno con el objetivo de potencializar el compromiso del cliente interno y ser gestionado como un medio que crea valor en el mercado externo.

## CONCLUSIONES

Basándose en el marco analítico desarrollado en la presente investigación, se concluye que existe una relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional del sector retail moderno peruano. Esto principalmente se evidencia con la vinculación del modelo de marketing interno de Grönroos (1990) y el modelo del compromiso organizacional desarrollado por Allen y Meyer (1996) debido a que responden a las principales necesidades del sector retail. La primera necesidad, hace referencia a su capacidad de retención del personal, debido a que actualmente el sector tiene un nivel de rotación mayor al usual en la industria y esto se puede traducir en una fuga de talento y pérdida de productividad operaria y financiera. La segunda necesidad, es obtener una fuerza laboral orientada al perfil que el sector demanda; es decir, reclutar personal con alta capacidad de comunicación y orientación al cliente externo. Siendo su principal desafío la escasez de personal con habilidades blandas. Frente a esto, Grönroos identifica que la motivación de los trabajadores y su orientación hacia el cliente externo depende cómo las organizaciones realicen las prácticas de reclutamiento, comunicación, gestión participativa y enseñanza, que en su conjunto desembocan principalmente en su rentabilidad. Por otro lado, el modelo de Allen y Meyer considera que el tipo de compromiso de los colaboradores va a depender de cómo las características organizacionales, las características del personal, las experiencias de socialización y las condiciones medioambientales influyen en la experiencia del trabajo y el contrato psicológico que vincula al trabajador con la organización. En este modelo, las variables en conjunto influyen en la capacidad de retención, productividad y bienestar de los colaboradores. Dicho en otras palabras, dentro del sector retail moderno nacional, ambos modelos evidencian que las características de la organización y cómo esta realiza su gestión humana va a repercutir en la motivación, rentabilidad y retención laboral de sus clientes internos, tangibilizando la vinculación entre ambas variables para obtener un resultado beneficioso en las organizaciones.

La relación teórica entre el marketing interno y el compromiso organizacional es apoyada por muchas investigaciones empíricas. Entre ellas resalta la tesis doctoral de Bohnenberger (2005), en donde el principal resultado es que el factor llamado prácticas de gestión humana del marketing interno, tiene una fuerte correlación positiva con el compromiso afectivo. Dicho resultado, es coherente con la teoría, pues según el modelo de marketing interno de Grönroos (1990), las diferentes prácticas de recursos humanos permiten que el empleado fortalezca su motivación laboral y orientación al cliente. Frente a ello, el compromiso afectivo propuesto por Allen y Meyer (1996); es decir, la identificación, involucramiento y apego emocional de las personas con la organización en la que se encuentran, se ve potencializado cuando el área de recursos humanos desarrolla prácticas a favor de su cliente interno.

Frente al rol que cumple la gestión de recursos humanos en el sector retail moderno, se concluye que debe tener una función estratégica debido a la naturaleza del sector. En el retail moderno es indispensable contar con personal capacitado y con buen desempeño para cubrir una de las características importantes para el modelo del negocio: la satisfacción en la atención de los clientes externos. Ante ello, se resalta la importancia del personal, sobre todo el de ventas, quienes son los que tienen mayor contacto con el cliente externo. En esta línea, es crucial que el área de recursos humanos se encargue de generar un escenario adecuado para que su personal de desenvuelva de manera óptima. No obstante, de la teoría a la práctica, existe aún una gran brecha debido a que se evidencia al área en una posición más tradicional y operacional; es decir, realizan sus actividades de manera mecánica y no tienden a reflexionar a un nivel estratégico.

Respecto a los principales modelos del compromiso organizacional, se encontró los propuestos por Steers (1976); Mathieu y Zajac (1991); y Allen y Meyer (1996). Tras el análisis de dichos modelos, se concluyó que el propuesto por Allen y Meyer es el que mejor se orienta para los fines de la presente investigación, dado que proporciona mayor detalle sobre la estructura del compromiso organizacional. A diferencia de los otros modelos, esta desarrolla diferentes dimensiones que ayudan a estudiar el nivel de compromiso que se desarrolla en las personas: compromiso normativo, compromiso afectivo y compromiso continuo, donde se observó que existe una mayor relación del compromiso afectivo sobre los resultados de las empresas. Frente a ello, las principales consecuencias son un mayor desempeño laboral, mayor orientación a los objetivos y un menor grado de rotación laboral.

Por otro lado, las estrategias de recursos humanos que a nivel teórico resaltan para desarrollar el compromiso organizacional en sus clientes internos son las siguientes: reclutamiento y selección, desarrollo y capacitaciones y clima laboral. En contraste con el marco contextual, a nivel internacional las empresas del retail moderno tienden a fomentar la capacitación y desarrollo de su personal; mientras que, en el contexto peruano las empresas tienden a hacer un mayor énfasis en el proceso de reclutamiento y selección.

Tras la revisión teórica del marketing interno, se concluye que los modelos más importantes son el de Berry (1981), Grönroos (1990) y el de Saad, Ahmed y Rafiq (2002). Frente a estos, la presente investigación ha escogido la propuesta por Grönroos debido a que es la más detallada en comparación a los otros modelos mencionados. A nivel de la gestión humana esto es relevante, pues se considera el reclutamiento como un factor clave para crear trabajadores comprometidos hasta que, finalmente, por medio de distintas prácticas dirigidas a su personal, se tiene como consecuencia obtener resultados positivos en el mercado externo.

Frente al escenario de la gestión del talento humano laboral en el sector retail moderno a nivel nacional e internacional, se concluye que esta es muy desafiante para el área de recursos humanos. La principal causa de dicha problemática es la escasa demanda de personas que cumplan con el perfil requerido por las organizaciones. A pesar de los esfuerzos de las empresas por hacer frente a dicha problemática, actualmente la escasez continúa siendo uno de las más grandes de los últimos 12 años a nivel mundial.

Las principales prácticas del sector retail moderno relacionadas al marketing interno se enfocan en una serie de programas y actividades dirigidas al reclutamiento, comunicación, gestión participativa, crecimiento profesional y desarrollo. A nivel nacional, la empresa de retail moderno que sobresale por sus prácticas de gestión humana interna es Tottus; mientras que por el lado internacional sobresale Costco Wholesale Corporation. Ambas organizaciones muestran la implementación de diferentes prácticas de gestión humana dirigidas a sus clientes internos, enfocados en el desarrollo del compromiso organizacional sobre ellos y la extensión de su vida laboral en dichas empresas. Sin embargo, cabe mencionar que ninguna de estas empresas desarrolla el marketing como filosofía, sino como prácticas independientes; motivo por el cual se ha vinculado con los modelos del marketing interno y compromiso organizacional seleccionados en la presente investigación. Por ello, se concluye que por medio de sus prácticas y el vínculo afectivo que crean entre el colaborador y la empresa, logran obtener un mayor compromiso en sus colaboradores, reflejado en las menores tasa de rotación dentro de la industria y la mayor satisfacción laboral.

## RECOMENDACIONES

Como primera recomendación, se sugiere evitar el enfoque unidireccional del marketing; es decir, que no solo se enfoque en el cliente externo. Según lo mostrado en la teoría y práctica, enfocar el marketing en el cliente interno conlleva a consecuencias positivas, pues a través de la satisfacción de sus colaboradores, estos desarrollan un buen performance en su interacción con los clientes externos, lo cual se traduce en una mayor rentabilidad financiera para la organización. Por lo tanto, es importante que las empresas del sector retail moderno desarrollen un plan de marketing para los clientes internos, enfocándolo como herramienta para desarrollar el compromiso organizacional. Dada la desinformación que existe sobre el marketing interno, se recomienda la capacitación sobre el uso de la filosofía y emplearlo como una herramienta de gestión humana dentro de su organización.

Por otro lado, se recomienda enfocar las áreas de recursos humanos del sector retail moderno nacional con un rol estratégico dentro de las organizaciones. Ello significa que además de centrarse en el cliente interno, deben desarrollar estrategias que permitan explotar el talento humano y su nivel de compromiso para la creación de valor en el mercado externo. Para ello, se debe partir del cambio de visión en la alta dirección y compartir el ideal con todas las áreas que componen la empresa.

Otra recomendación es desarrollar más investigaciones sobre la gestión humana en el sector retail en el contexto peruano, debido a que las fuentes son muy limitadas. Esta limitación se visibiliza más cuando se investiga al marketing interno y su relación con este sector a nivel nacional. Frente a este escenario es importante profundizar en el estudio de la relación que existe entre las organizaciones del sector y sus colaboradores. Asimismo, es importante enfocarse en el estudio del compromiso organizacional dado que, en conjunto, ambas variables ayudan a crear estrategias alineadas a los objetivos que la organización desea lograr.

Finalmente, para futuras investigaciones se recomienda enfocar el marketing interno y el compromiso organizacional en sectores distintos al de servicio. Pues podría generar beneficios académicos y de gestión analizar el vínculo de esas variables en industrias donde no necesariamente existe una interacción directa entre el colaborador y el cliente externo.

## REFERENCIAS

- ACCEP. (2019). *Los centros comerciales en el Perú*. Recuperado de [http://accep.org.pe/wp-content/uploads/2019/10/Brochure\\_2019.pdf](http://accep.org.pe/wp-content/uploads/2019/10/Brochure_2019.pdf)
- Ahmed, P., & Rafiq, M. (1993), The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management, *Journal of Management*, 9(3), 219-232. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=adce26ca-058c-472c-a5c8-3e370633919c%40pdc-v-sessmgr06>
- Ahmed, P., & Rafiq, M. (2000), Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension, *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462. doi 10.1108/08876040010347589
- Allen, N., & Meyer, J. (1991). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. doi:10.1006/jvbe.1996.0043
- Allen, N., & Meyer, J. (1997) *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. California: Sage Publications.
- AMROP (2019). *Consumo masivo y retail*. Recuperado de <https://www.amrop.pe/es/industry/consumo-masivo-y-retail>
- Arias, F., Varela, D., Loli, A., & Quintana, M. (2003). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Investigación en psicología*, 6(2) 13-25
- Arias, G. (2001). *Administración de recursos humanos*. México D.F.:Trillas
- A.T. Kearney. (2017). The Age of Focus. Estados Unidos: ATKearney. Recuperado de <https://www.atkearney.com/global-retail-development-index/rankings>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi:10.1177/014920639101700108
- BBVA . (2016). *Influencia de los clientes y los modelos de negocio*. Recuperado de <https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2016/04/Retail-Abril-2016-FI.pdf>
- BBVA. (2017). *¿Por qué los ‘millennials’ son un reto para las empresas?* Recuperado de <https://www.bbva.com/es/mx/chiles-en-nogada-una-tradicion-mexicana-en-la-torre-bbva/>
- BBVA Research. (2018). *Perú situación retail moderno 2018*. Recuperado de <https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2018/11/Peru-Retail-Moderno.pdf>



- Berry, L. & Burke, M. (1960). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), p. 3-14.
- Berry, L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retailing Banking*, 3(1), p.33-40.
- Berry, L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: competing through quality*. Estados Unidos: The Free Press
- Bohnenberger, M. (2005). Márketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y márketing en busca del compromiso organizacional (Tesis doctoral, Universitat de les Illes Balears, Palma de Mallorca). Recuperado de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/9421/tmcb1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bohnenberger, M., Schmidt, S., Damacena, C., & Batle-Lorente, F. (2019). Internal marketing: a model for implementation and development. *Dimensión Empresarial*, 17(1), 7-22. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/329969603\\_Internal\\_Marketing\\_A\\_Model\\_for\\_Implementation\\_and\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/329969603_Internal_Marketing_A_Model_for_Implementation_and_Development)
- Calderon, G., Alvares, C., & Naranjo, C. (2006). Gestión Humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuaderno de Administración*, 19(32), 225-254. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=fc194039-347c-47bb-9923-32f3d68d76b0%40pdc-v-sessmgr01>
- Cámara del Comercio de Lima. (2018). Sector Comercio sigue en constante en expansión. *La Cámara*, 1(842), 6-8. Recuperado de <https://www.cameralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion842/edicion%20842.pdf>
- Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108–116. doi:10.1108/02652329810213510
- Chaparro, C., Mardini, J., & Medina, W. (2017). Plan Estratégico de Marketing para la Comercialización del Café Orgánico Marca Wong (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8968>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México DF: McGrawHill
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (9ªed.)*. Colombia: McGraw-Hill.
- Cisneros, V. (2017). Discusión de los factores que confluyen en la distribución minorista en Lima Metropolitana para los supermercados: el caso del retail moderno versus el tradicional (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9739>

- Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática. (2012). *Hábitos de consumo en las tiendas de autoservicio en la ciudad de Saltillo, Coahuila*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/N07.pdf>
- Costco Whosale. (2019) *About us*. Recuperado de <https://www.costco.com/about.html>
- Cruzado, D. (17 de febrero de 2018), Millennials gerencias 12% de las principales empresas de retail. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/millennials-gerencian-12-principales-empresas-retail-227500-noticia/>
- D'Andrea, G., Ring, L., & Tigert, D. (2007). *Retail Management*. Buenos Aires:Temas.
- D' Andrea, G., Lawrence, J. & Douglas, J. (2007). *Retail Management. Claves de la estrategia y la gestión minorista*. Buenos Aires:Temas.
- De Andrés, J. (2008). *Marketing en empresas de servicios*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A..
- Deloitte, (2019). *Global Powers of Retailing 2018*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing-peru-2019.html>
- Deloitte, (2018). *Global Powers of Retailing 2018*. Recuperado de <https://www.askfood.eu/tools/forecast/wp-content/uploads/2019/06/global-powers-of-retailing-2018.pdf>
- Deloitte, (2016). *Global Human Capital Trends 2016*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. (5° ed.). México: Pearson Education.
- Douglas, K., & Bateson, J.(1999). *Managing services marketing*. Orlando: The Dryden
- Equilibrium. (2018). *Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar*. Recuperado de <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2018/11/Peru-Retail-Moderno.pdf>
- Flipo, J. (1989). *Gestión de empresas de servicios* (1° ed.). Barcelona: EADA GESTIÓN
- Friedman, B. (2007), Globalization Implications for Human Resource Management Roles. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(3), 157–171. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10672-007-9043-1>
- Fuentes, P. (2009). Operativa del marketing interno: propuesta de modelo de endomarketing. *Perspectivas*, 1(23), 189-231. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159012.pdf>
- García, E. (2011). *Una aproximación al Retail Moderno*, Lima: Universidad del Pacífico. Gestión (2018).

- Great Place To Work. (2019a). *Atraiga y retenga talentos*. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.pe/consultoria-de-cultura/atraer-y-retener-talento>
- Great Place to Work (2019b). *Hipermercados Tottus*. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.pe/los-mejores-lugares-para-trabajar/mujeres/2019/tottus>
- Gronroos, C. (1978). A Service Orientated Approach to Marketing of Services. *European Journal of Marketing*, 12(8), 588–601. doi:10.1108/eum000000004985
- Grönroos, C. (1990). Service Management: A Management Focus for Service Competition. *International Journal of Service Industry Management*, 1 (1), 6-14. doi: 10.1108/09564239010139125
- Grönroos, C. (1994). From Scientific Management to Service Management. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (1), 5–20. doi:10.1108/09564239410051885
- Hartline, M., & Ferrell, O. (1996). The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52. doi:10.2307/1251901
- Hester, J., (2013). The high cost of employee turnover and how to avoid it. *Nonprofit World*, 31 (3), pp. 20-21. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=c4cbc431-7ee7-470f-acc6-acf46b329563%40sessionmgr4006>
- Hoffman, K., & Bateson, J., (2012). *Marketing de Servicios: conceptos, estrategias y casos*. México D.F: Cengage Learning
- Ignatius, A. (2016, november), CEOs really worry about, *Interview with Lars Rebién*, Harvard Business Review, pp. 52-57. Recuperado de [http://www.ritalka.com/secured\\_docs/Ritalka%20Training%20Tab/Learn%20-%20Educate%20-%20Lead%20%20Library/What%20CEOs%20Really%20Worry%20About.pdf](http://www.ritalka.com/secured_docs/Ritalka%20Training%20Tab/Learn%20-%20Educate%20-%20Lead%20%20Library/What%20CEOs%20Really%20Worry%20About.pdf)
- INSEAD, The Adecco Group & TATA Communications. (2018). *The Global Talent Competitiveness Index*. Recuperado de <http://www.iberglobal.com/files/2018/GTCI-2018-report.pdf>
- International Labour Organization. (2018). *World Employment Social Outlook*. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_615594.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_615594.pdf)
- Instituto Peruano de Economía (2018). *¿Qué esperar de sector retail en el 2018?*. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/que-esperar-de-sector-retail-en-el-2018/>
- IPSOS. (2017). *Perú 2017 de la informalidad a la modernidad*. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Ipsos\\_Flair\\_Peru\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Ipsos_Flair_Peru_0.pdf)
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1. doi:10.2307/1251866

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del marketing* (11a ed.). México: Pearson

Kotler, P., & Keller, P. (2016). *Dirección de Marketing* (15a ed.). México: Pearson

KPMG, (2018). *Global retail trends 2018*. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/03/global-retail-trends-2018.pdf>

LinkedIn, (2018). *LinkedIn 2018 Emerging Jobs Report*. Recuperado de <https://economicgraph.linkedin.com/en-us/research/linkedin-2018-emerging-jobs-report>

Lovelock, C., Reynoso, J., D' Andrea, G., & Huete, L. (2004). *Administración de servicios. Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos humanos* (1a ed.). México: Pearson Education.

Lovelock, C., Reynoso, J., D' Andrea, G., Huete, L., & Wirtz, J. (2011). *Administración de servicios. Estrategias Para La Creación De Valor En El Nuevo Paradigma De Los Negocios* (2a ed.). México: Pearson Educación.

Manpower Group. (2019). *Fully Stocked: Alternative Workforce Models for Retail*. Recuperado de <https://www.manpowergroup.us/campaigns/manpowergroup-solutions/retail/pdf/mpgs-retail-fully-stocked-report.pdf>

Manpower Group. (2018). *Resolviendo la escasez de talento*. Recuperado de <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/5686-7070551448398.pdf>

Maslow, A., (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos

Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. doi:10.1037/0033-2909.108.2.171

Megha, S. (2016). A brief review of employee engagement: definition, antecedents and approaches. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(6), pp. 79-88. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=8a85e7ca-09b8-4a3d-9835-ba7f120f2820%40sdc-v-sessmgr02>

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace: toward a general model*. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. doi:10.1016/s1053-4822(00)00053-x

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2019 - 2022*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/IAPM\\_2019\\_2022.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2019_2022.pdf)

Ministerio de Producción (2019). *Resultados de las ventas de grandes almacenes, supermercados y Tiendas especializadas*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-comercio-interno>

- Morales, J. (2018). Marketing interno y el compromiso organizacional de los colaboradores de supermercados Wong de Trujillo, año 2018 (Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/33683>
- Morrow, P. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich: JAI Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387–401. doi:10.1016/s1053-4822(99)00006-6
- Mundaca, H. (2015). Plan de negocios: Cost Wholesale. *Gestiopolis*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2015/03/plan-de-negocios-de-una-empresa-caso-costco-wholesale-1.pdf>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. doi:10.1177/002224298504900403
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. doi:10.1037/h0037335
- Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L. & Gerónimo, M. (2011), Marketing interno: estrategias de relación con el cliente interno. Lima: Esan Ediciones. Recuperado de [http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/90/Gerencia\\_global\\_20.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/90/Gerencia_global_20.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rico, R. & Doria, E. (2002). *Retail Marketing: El nuevo marketing para el negocio minorista*. (1a ed.). Buenos Aires: Pearson Education
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266. doi [10.1002/job.141](https://doi.org/10.1002/job.141)
- Robbins, P., & Coutler, M. (2014). *Administración*. (12a ed.) México: Pearson
- Saad, N., Ahmed, P., & Rafiq, M. (2002). Internal marketing: using marketing-like approaches to build business competencies and improve performance in large Malaysian corporations. *Asian Academy of Management Journal*, 7(2), 27–5. Recuperado de <http://web.usm.my/aamj/7.2.2002/aamj%207-2-3.pdf>
- Salés, G. (2018). Beneficios del Marketing interno en los clientes internos del sector servicios, Lima- 2018 (Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/21242/Sal%20c%20a9s%20R%20c%20ad%20os%20Gladys%20Pamela%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Schneider, B. (1980). The service organization: Climate is crucial. *Organizational Dynamics*, 9 (2), 52-65. doi: 10.1016/0090-2616(80)90040-6
- Shonk, W., Anders, D., & Miller, B. (2016). Costco Wholesale Corporation Case Analysis. *Academia*. Recuperado de [https://www.academia.edu/36420109/Team\\_1\\_-\\_Costco\\_Wholesale\\_Corporation\\_Case\\_Analysis](https://www.academia.edu/36420109/Team_1_-_Costco_Wholesale_Corporation_Case_Analysis)
- Steers, R., & Braunstein, D. (1976). A behaviorally-based measure of manifest needs in work settings. *Journal of Vocational Behavior*, 9(2), 251–266. doi:10.1016/0001-8791(76)90083-x
- Steers, R. (1977). *Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment*. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46. doi:10.2307/2391745
- Supermercados Peruanos, (2019). *Reporte de sostenibilidad corporativa: detalle de acciones implementadas*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/hhii/000432/20190314123201/ANEXO32B32REPORTE32SOSTENIBILIDAD.PDF>
- The World Bank. (2019). *The changing nature of work*. Recuperado de <http://documents.worldbank.org/curated/en/816281518818814423/pdf/2019-WDR-Report.pdf>
- Torres, M. (2014). Relación entre marketing interno y el compromiso organizacional de los trabajadores de una empresa pública de Lima. *Revista de Investigación en psicología*, 17(1) 209-226.
- TOTTUS, (2018). *Reporte de Sostenibilidad 2018*. Recuperado de <https://www.tottus.com.pe/static/pdf/reporte-de-sostenibilidad-tottus-2018.pdf>
- Vance, R. (2006). *Employee Engagement and Commitment*. Estados Unidos: SHRM Foundation.